

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ  
МАШИНОБУДІВНОГО КЛАСТЕРА В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Монографія

Харків  
ТОВ «Золоті сторінки»  
2015

УДК 658.8:316.323

ББК 65.050.9(2)2

О 63

*Рекомендовано вченою радою Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Протокол № 6 від 19.12.2014 р.)*

**Рецензенти:**

**Кузьмін О. Є.** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і менеджменту, завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»;

**Окландер М. А.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету;

**Орлов П. А.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

**Організація маркетингового управління діяльністю підприємств**

**О 63** машинобудівного кластера в умовах глобалізації : монографія /

**Т. І. Лепейко, А. А. Пилипенко, О. І. Пушкар, К. М. Березовський,**

**О. В. Попов. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. – 664 с. Укр. мова**

ISBN 978-966-

Монографію присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню концепції організації маркетингового управління діяльністю машинобудівних підприємств, які входять до промислових кластерів та сприймають виклики глобалізації. Представлення кластера як багаторівневого середовища гармонізації інтересів географічно виділених суб'єктів господарювання обумовило відповідне спрямування організації маркетингової діяльності на забезпечення такої гармонізації. Запропоновані принципи організації маркетингу кластера визначають параметри створення та використання системи маркетингового управління діяльністю його учасників. Основу такої системи становить підпорядкування маркетинговій парадигмі практик життєвого циклу підприємства. Удосконалено технологію оцінювання маркетингового потенціалу підприємства через рівень його стратегічної відповідності, який розглянуто як важіль спрямування керівних впливів. Визначено контури рефлексивного управління формуванням інформаційно-інституціонального середовища узгодження маркетингової взаємодії учасників кластера. Проведено типологізацію форм маркетингового управління, вибір яких узгоджено з комплексом стратегій маркетинг-міксу підприємства.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців, аспірантів, практичних робітників і студентів вищих навчальних закладів економічного профілю.

УДК 658.8:316.323

ББК 65.050.9(2)2

ISBN 978-966-

© Колектив авторів, 2015

© ТОВ «Золоті сторінки», 2015

## ЗМІСТ

---

Умовні позначення .....	6
ВСТУП.....	9
<i>Розділ 1. Теоретичні основи організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації .....</i>	<i>18</i>
1.1. Трансформація параметрів здійснення виробничо-господарської діяльності промислових підприємств у глобалізованому ринковому середовищі та її вплив на сутність і концепцію маркетингової діяльності .....	18
1.2. Особливості маркетингової діяльності учасників промислового кластера в умовах об'єктивної потреби гармонізації інтересів виробників і споживачів.....	37
1.3. Рефлексивне підґрунтя організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера.....	54
<i>Розділ 2. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації .....</i>	<i>80</i>
2.1. Архітектурний підхід до синтезу системи маркетингового управління діяльністю промислового підприємства .....	80
2.2. Моделювання параметрів організації маркетингової діяльності промислового підприємства, залученого до кластерної взаємодії.....	105
2.3. Концептуальне проектування як підґрунтя організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера .....	124
2.4. Розкриття положень концепції організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації.....	143

<i>Розділ 3. Оцінка відповідності маркетингового потенціалу підприємств машинобудівного кластера вимогам глобалізованого середовища господарювання .....</i>	<i>171</i>
3.1. Дослідження особливостей здійснення маркетингової діяльності учасниками машинобудівного кластера .....	171
3.2. Ідентифікація проблем синтезу системи маркетингового управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації .....	191
3.3. Забезпечення цільової орієнтації учасників машинобудівного кластера через визначення рівня стратегічної відповідності їх маркетингового потенціалу вимогам глобального ринкового середовища.....	217
<i>Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера .....</i>	<i>236</i>
4.1. Обґрунтування технології визначення параметрів консолідованої реалізації функції маркетингу учасниками машинобудівного кластера.....	236
4.2. Система показників оцінювання стратегічної відповідності та рівня розвитку маркетингового потенціалу промислового підприємства.....	254
4.3. Рефлексивно-інституціональне оцінювання стійкості маркетингових позицій учасників машинобудівного кластера .....	283
4.4. Оцінка зрілості організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера та визначення її впливу на параметри консолідованої реалізації ними маркетингових функцій .....	304
<i>Розділ 5. Методичне забезпечення впровадження інституціонально-рефлексивного підходу</i>	

до організації маркетингової діяльності	
учасників машинобудівного кластера.....	320
5.1. Організація маркетингової взаємодії учасників кластера під час формування інформаційно-інституціонального середовища випереджальної гармонізації їх інтересів .....	320
5.2. Формування маркетингової стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства на глобалізованому міжнародному ринку .....	347
5.3. Організація розробки динамічної маркетингової політики машинобудівного кластера в рамках утворення інституту довгострокової лояльності.....	368
<i>Розділ 6. Організаційно-інформаційна складова синтезу системи маркетингового управління діяльністю учасників машинобудівного кластера .....</i>	<i>398</i>
6.1. Типологізація систем та вибір форми маркетингового управління як підґрунтя розробки модельного базису та формування стратегій маркетинг-міксу підприємства.....	398
6.2. Методичне забезпечення фіксування параметрів маркетингової діяльності учасників кластера засобами збалансованої системи показників.....	422
6.3. Формування інформаційного забезпечення системи підтримки прийняття рішень у сфері маркетингового управління діяльністю промислового підприємства у глобальному ринковому середовищі.....	436
ВИСНОВКИ.....	459
ЛІТЕРАТУРА .....	469
ДОДАТКИ .....	513

## УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

Абревіатура	Характеристика
<i>Загальні положення монографії</i>	
<i>МД</i>	Маркетингова діяльність
<i>ОМД</i>	Організація маркетингової діяльності
<i>МПВ</i>	Маркетинг партнерських відносин
<i>ІСБ</i>	Інтегрована структура бізнесу
<i>СБО</i>	Стратегічна бізнес-одиниця
<i>ТК</i>	Товарні категорії
<i>М-МІХ</i>	Маркетинг-мікс
<i>КП</i>	Концептуальне положення
<i>СЗГ</i>	Стратегічна зона господарювання
<i>PR</i>	Проект маркетингової взаємодії
<i>Складові представлення ієрархії відносин учасників кластера</i>	
<i>П</i>	Вхідне до кластера промислове підприємство
<i>SCM</i>	Інтегроване об'єднання учасників кластера (ланцюг створення вартості)
<i>КЛ</i>	Промисловий кластер
<i>КМУ</i>	Кластерно-мережне утворення
<i>СП</i>	Споживач
<i>Складові простору опису маркетингової діяльності підприємства (ПР<sub>ОМД</sub>)</i>	
<i>ОР</i>	Організаційні структури та регламенти здійснення маркетингової діяльності
<i>ІМ</i>	Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності
<i>МІ</i>	Регламентация інструментів здійснення маркетингової діяльності
<i>МР</i>	Регламентування виділення ресурсів на здійснення маркетингової діяльності
<i>ММ</i>	Орієнтири і плани ведення маркетингової діяльності
<i>ФН</i>	Стандартизація та регламентация реалізації функції маркетингу
<i>Складові опису системи маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП)</i>	
<i>СУ</i>	Суб'єкт управління
<i>ЗБ</i>	Забезпечення СМУПП

<b>Абревіатура</b>	<b>Характеристика</b>
<i>ОУ</i>	Об'єкт управління
<i>ПЖ</i>	Практики життєвого циклу підприємства
<i>БП</i>	Бізнес-процеси надання сервісів
<i>АР</i>	Архітектурна модель підприємства
<i>ІР</i>	Імперативи реалізації обраної схеми організації маркетингової діяльності
<i>Ц</i>	Цілі та задачі підприємства
<i>ПР</i>	Принципи реалізації маркетингового управління
<i>ФН<sub>у</sub></i>	Функції управління
<i>ІУ</i>	Інструменти реалізації керівного впливу
<i>МБ</i>	Модельний базис маркетингового управління
<i>ВУ</i>	Важелі управлінського впливу
<i>МП</i>	Маркетинговий потенціал
<i>ПП</i>	Елементи потоку подій
<i>Елементи категорії «інтерес» (ІН)</i>	
<i>ІН<sub>ВР</sub></i>	Економічні інтереси виробників, залучених у кластерну взаємодію
<i>ІН<sub>СП</sub></i>	Економічні інтереси споживачів продукції кластера
<i>ІН<sub>КЛ</sub></i>	Інтереси інших учасників кластера, консолідовані з інтересами виробника
<i>ПСП</i>	Потреби споживачів
<i>АТР</i>	Атрибути пропонованої у кластері цінності
<i>Складові регулювання та регламентування життєдіяльності кластера та його учасників</i>	
<i>ІІСВ</i>	Інституціонально-інформаційне середовище узгодження параметрів взаємодії
<i>ПЛ</i>	Пул гармонізації інтересів учасників кластера
<i>ФМУ</i>	Форма маркетингового управління
<i>Складові стратегічної відповідності (СВ)</i>	
<i>СВ<sup>ВН</sup></i>	Внутрішня стратегічна відповідність
<i>СВ<sup>ЗВ</sup></i>	Зовнішня стратегічна відповідність
<i>СВ<sup>СН</sup></i>	Синергетична стратегічна відповідність
<i>СВ<sup>КМ</sup></i>	Компенсаторна стратегічна відповідність

<b>Абревіатура</b>	<b>Характеристика</b>
<i>Континууми обґрунтування параметрів синтезу системи маркетингового управління</i>	
$KT_{MP-FO}$	«Присутність на місцевому ринку – взаємодія із глобальним оточенням»
$KT_{PY-SA}$	«Проста угода – стратегічний альянс»
$KT_{OB-CO}$	«Однакова важливість функцій – інноваційно-синергетична орієнтація»
$KT_{BC-AP}$	Континуум агресивності стратегічної орієнтованості діяльності підприємства («вимушене скорочення – активне розширення міжнародної діяльності»)
$KT_{DP-BB}$	«Достатність потенціалу – вимушеність взаємодії»
<i>Форми консолідації параметрів здійснення та організації маркетингової діяльності</i>	
$OMD_{PID}$	Підпорядкувальний маркетинг із нав'язуванням настанов учасникам кластера
$OMD_{VID}$	Відмова у маркетинговій взаємодії окремих учасників кластера, виділених за географічною ознакою, але з індикативним сприйняття вимог кластерної взаємодії
$OMD_{PAR}$	Партнерський маркетинг із підсиленням у межах чисельних SCM-мереж та у разі сприйняття кластерних ініціатив неінтегрованими учасниками кластера
$OMD_{IND}$	Індиферентна (байдужа) маркетингова діяльність учасників кластера
<i>Форми маркетингового управління (ФМУ)</i>	
$FMU_{VMU}$	Відсутність маркетингового управління підприємством
$FMU_{POU}$	Обмеженого розвитку маркетингового управління підприємством
$FMU_{XOU}$	Обмеженого розвитку маркетингового управління холдингом
$FMU_{PPZ}$	Повної застосовності маркетингового управління підприємством
$FMU_{XPZ}$	Імплементатії маркетингової парадигми глобалізованими холдингами
<i>Складові вибору параметрів консолідованої реалізації маркетингових функцій кластера (<math>GP_{MF}</math>)</i>	
$ZP_{OMD}$	Зрілість організації маркетингової діяльності кластера
$CT_{MP}$	Стійкість маркетингових позицій учасників кластера
<i>Елементи побудови проблемноорієнтованої предметної області дослідження (<math>GP_O</math>)</i>	
$PC$	Проблемні ситуації
$PUB$	Рекомендації з вироблення управлінських впливів



Сучасні умови підвищення рівня інтернаціоналізації діяльності та зростання непередбачуваності й динамічності глобалізованого ринкового середовища актуалізують для менеджменту промислових підприємств питання досягнення сталих конкурентних позицій та зростання ефективності господарювання, особливо на зарубіжних ринках. Для національних товаровиробників не втрачає актуальності також і проблема протидії міжнародним конкурентам на місцевих ринках. Складність вирішення означених проблем вимагає від промислових підприємств досягнення повної ринкової орієнтації та обов'язковості застосування маркетингової парадигми як базової концепції управління. Дійсно, подолання стихійних впливів глобального ринку та максимальне врахування вимог споживачів до ціннісної пропозиції підприємства можливе лише у разі побудови систем управління підприємствами на засадах стратегічного маркетингу. Аналіз робіт учених-економістів та агрегація опитувань керівників провідних підприємств світу провідними консалтинговими агенціями дозволяє говорити, що практично аксіомою стала необхідність переходу від управління маркетингом (маркетинг як одна з функцій управління) до маркетингового управління (інтеграція функцій управління навколо маркетингової парадигми).

Доведеність доречності цього переходу міститься у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях, проведених як у суто маркетинговій сфері (О. М. Азарян [6], І. А. Акуліч [7], Г. Армстронг [186], М. Бейкер [226], А. Дайан [95], Ф. І. Євдокимов [116], О. В. Кендюхов [157], Н. В. Мурашкін [255]), так і виконаних у форм-факторі маркетинг-менеджменту (Т. А. Бурцева [54], А. В. Войчак [72], Т. П. Данько [97], П. Діксон [104], Ф. Котлер [185; 185], Р. К. Цахаєв [396]). Окремо слід звернути увагу на наявність такого переходу ще й у численній кількості досліджень, орієнтованих на розбудову механізму управління підприємством, в якому превалюючу функцію відіграє маркетинг (Е. Г. Вінограй [64], А. Е. Во-

ронкова [74], С. А. Гольдштейн [377], М. О. Кизим [159], Г. В. Козаченко [74], В. С. Пономаренко [290]).

Об'єктивне підвищення уваги до маркетингу привело до появи широкого пласту робіт, орієнтованих на визначення рівня розвитку маркетингового потенціалу (Л. В. Балабанова [29, 30, 228], В. Н. Гавва [76], Н. С. Краснокутська [189], Є. В. Лапін [203], О. І. Олексюк [269; 381], Є. В. Попов [292], І. М. Рєпіна [381], О. С. Федонін [381]) та ефективності маркетингової діяльності (В. І. Коршунов [184], П. Г. Перерва [276], А. Н. Романов [326]), з подальшим їх представленням як важелів спрямування керівних впливів із боку менеджменту підприємства.

Наголос на необхідності імплементації маркетингових принципів до контурів управління підприємством міститься в розробках із ряду галузей знань, які тією чи іншою мірою перетинаються з маркетингом. До головних із них можна віднести розробки в галузях стратегічного управління (А. П. Градов [429], А. Данілін [96], П. Дойль [106], Д. Дей [98], А. В. Зозулев [126], А. Остервалдер [476], Р. А. Фатхудинов [379]), відбиття конкурентної динаміки (Т. Н. Давенпорт [430], Ю. Б. Іванов [364], О. М. Тищенко [364], К. К. Прахалад [388], Г. Хамел [447]), організації процесів моніторингу (Н. М. Абдікеев [3], С. Бір [43], А. С. Дервянко [101], Р. Еспеджо [436], Є. В. Луценко [215], Г. Хакен [386]), моделювання соціально-економічних систем (П. Сенге [333], Дж. Форрестер [385], Р. М. Лепа [209], Дж. Холт [451]) чи висвітлення розвитку інститутів ринку (О. Вільямсон [65], В. В. Дементьев [100], Б. Г. Клейнер [162], Д. Д. Марч [231], Д. Норт [262], Р. М. Нуреев [298]).

Саме в контексті інституціональної парадигми проведена більшість досліджень такого явища, як глобалізація (З. Бауман [35], У. Бек [37], В. В. Інвантер [130], В. М. Геєць [130], А. П. Кіреєв [160], Е. Г. Кочетов [187], В. М. Лукашевіч [213], В. І. Мунтіян [251], В. В. Попков [377], Дж. Стіглець [353], Д. Хелд [391]), що знайшло значне відображення в наукових розробках, присвячених формуванню міжнародних маркетингових стратегій чи глобального маркетинг-міксу (Г. А. Багієв [27], Н. К. Моїсєєва [28], С. П. Дуглас [112], В. І. Черенков [401], О. В. Шкурпій [414]).

Водночас, залишається недостатнім висвітлення змістовних відмінностей між представленими в літературі варіантами побудови систем маркетингового управління промисловими підприємствами та звичайними системами управління. Як правило, основні відмінності розкриваються в межах системи цілеполягання чи додавання наголосу на клієнтоорієнтованість діяльності підприємства, чого недостатньо для ідентифікації саме маркетингового управління. Потрібна переорієнтація всього інструментарію, використовуваного системою управління підприємством, на застосування маркетингової парадигми. В умовах глобалізованого ринкового середовища ця вимога доповнюється необхідністю врахування маркетингових принципів і при визначенні організаційної структури підприємства, а також під час делегування повноважень стратегічним бізнес-одинацям, які взаємодіють із тим чи іншим зарубіжним ринком. За таких умов підсилення глобалізації також актуалізує питання переорієнтації підприємства на задоволення інтересів споживачів за підтримки позитивної динаміки власного розвитку. Їх вирішення можливе тільки на основі належної організації маркетингової діяльності.

Проблема гармонізації інтересів виробника та споживача, на вирішення якої значною мірою й орієнтована маркетингова діяльність підприємства, зараз набуває нового значення. Це пов'язано з переходом від дуального узгодження інтересів до врахування інтересів цілої низки економічних суб'єктів, залучених до взаємодії в умовах промислового кластера. Для національних підприємств машинобудування така вимога є ще більш актуальною. Підтвердженням цьому, з *одного боку*, є виділення на державному рівні ряду машинобудівних кластерів. З *іншого* – врахування специфіки галузі, як то поява мережних об'єднань біля великих виробників, висока технологічність та можливість кастомізації продукції, значні обсяги проміжного споживання. Усе це потребує покращення взаємодії підприємства зі стейкхолдерами.

Вагомість кластерної політики підтверджується на міждержавному рівні. Вона підтримується місією Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) [499]. На рівні Європейського Союзу кластерні ініціативи виділено в «Європейському меморандумі про кластери» [494]

---

(зроблено акцент на підсилення кооперації та появу перехресних ефектів від взаємодії підприємств) та економічній стратегії «Європа-2020» («просування кластерів» виступає одною з провідних складових ініціативи «промислова політика у глобалізації» [317, с. 38]).

Щодо національної економіки створення кластерів з розвинутою інфраструктурою було задекларовано у проекті «Концепції створення кластерів в Україні» [180] та закладено Програмою економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [305]. Впровадження моделі кластерної організації промисловості задекларовано в Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2020 року [178]. Доречність утворення транскордонних економічних кластерів обґрунтовується концепцією Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2011–2015 роки [177]. Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері [179] робить акцент на створенні науково-інноваційно-виробничих кластерів у високотехнологічних галузях промисловості. Розвиток кластерів виділяється як пріоритетний напрямок і на регіональному рівні у стратегіях соціально-економічного розвитку Хмельницької [357], Дніпропетровської [356], Харківської [285; 359], Запорізької [358] та ряду інших областей.

На жаль, існують об'єктивні складності організації маркетингової діяльності підприємств машинобудування, залучених до реалізації значених Державних цільових програм. Вони пов'язані з потребою розширення наукових досліджень у частині перетину теорії організації, кластерної теорії розвитку та концепції маркетингу партнерських відносин. Так, існує широкий пласт робіт зарубіжних (Т. Андерсон [426], Ю. Аніскін [15], Л. Марков [229; 230], С. Карлсон [460], М. Портер [296; 478], С. Сарік [485], В. Третьяк [371], В. Чужиков [405; 406], М. Шерешева [413], А. Ягольніцер [229]) і вітчизняних (Г. Броншпак [52], Н. Внукова [67], М. Войнаренко [69; 70; 71], В. Геєць [80], Ю. Іванов [129; 138], М. Кизим [158], А. Пилипенко [281; 282], Т. Сахно [73], С. Соколенко [342; 343], О. Тищенко [367; 368]) учених, які розглядали питання виникнення та управління життєдіяльністю промислових кластерів. Разом з тим маркетинговий аспект у цих роботах

представлено на рівні кластера в цілому чи декларування доречності ведення спільного маркетингу, без надання конкретних рекомендацій з його організації.

Дослідження розвитку концепції маркетингу доволі широко наведено в наукових дослідженнях, основу яких склали роботи О. Азарян [6], Г. Багієва [26, 27], В. Дубницького [110], Ф. Котлера [185], А. Ковальова [166], Ж.-Ж. Ламбена [202], М. Окландера [266, 267], Н. Павлова [273], А. Панкрухіна [275], П. Перерви [276], Є. Попова [292], О. Третьяк [372] та Н. Чухрай [407]. Саме на базі праць означених учених виникло певне розмаїття варіантів сучасної парадигми маркетингу. У її складі виділяють маркетинг взаємодії, чи маркетинг партнерських відносин (Я. Гордон [87], С. Куш [25; 197; 198], К. Прахалад [301; 479], Т. Тил [315], Х. Томпсон [370], Ф. Райхелд [315], С. Холленсен [450]), когнітивний маркетинг (Г. Бребах [51], Б. Валлісер [501], І. Скоробогатих [336], О. Юлдашева [424]) і маркетинг інтересів (М. Гераськін [81], А. Длігач [105], М. Маклаков [219], В. Радаєв [313; 314], А. Старостіна [348; 349]). Означені дослідження доволі широко висвітлюють аспекти здійснення підприємством маркетингової діяльності, але замало уваги приділяють реалізації маркетингової функції самостійними суб'єктами господарювання, що функціонують у рамках кластерної структури.

Потребують конкретизації дослідження узгодженого застосування маркетингового інструментарію учасниками промислового кластера в частині забезпечення прояву ефекту синергії (міститься в роботах В. Алексеєвського [10], С. Капіци [147], О. Князевої [165] та В. Решетіло [321; 322]) і здійснення рефлексивного управління уявленнями споживача про продукцію кластера (В. Лепський [320], В. Лефевр [210], Р. Лепа [319], М. Мальчик [223]). Наявні розробки у цих сферах прямо не відносяться до маркетингової діяльності кластера. Аналогічно й положення теорії організації (детально розглянуті О. Вінограй [64], Г. Латфуліним [204], Б. Мільнером [241], А. Прігожиним [302; 303], Є. Смірновим [339]) розкривають плин і зміст організаційного процесу без висвітлення його особливостей в умовах здійснення маркетингової функції учасниками кластера.

Таким чином, наголосимо, що існує об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і прикладних розробок щодо організації управління підприємствами, які входять до складу промислових кластерів та залучені у процеси глобалізації, на засадах маркетингу. Саме відсутність комплексного підходу, як до визначення змісту маркетингової діяльності підприємств кластера, так і до розкриття логіки організації такої діяльності, доводить актуальність цієї монографії, обумовлює її мету, визначає зміст задач та доводить доречність проведення досліджень в обраному напрямку.

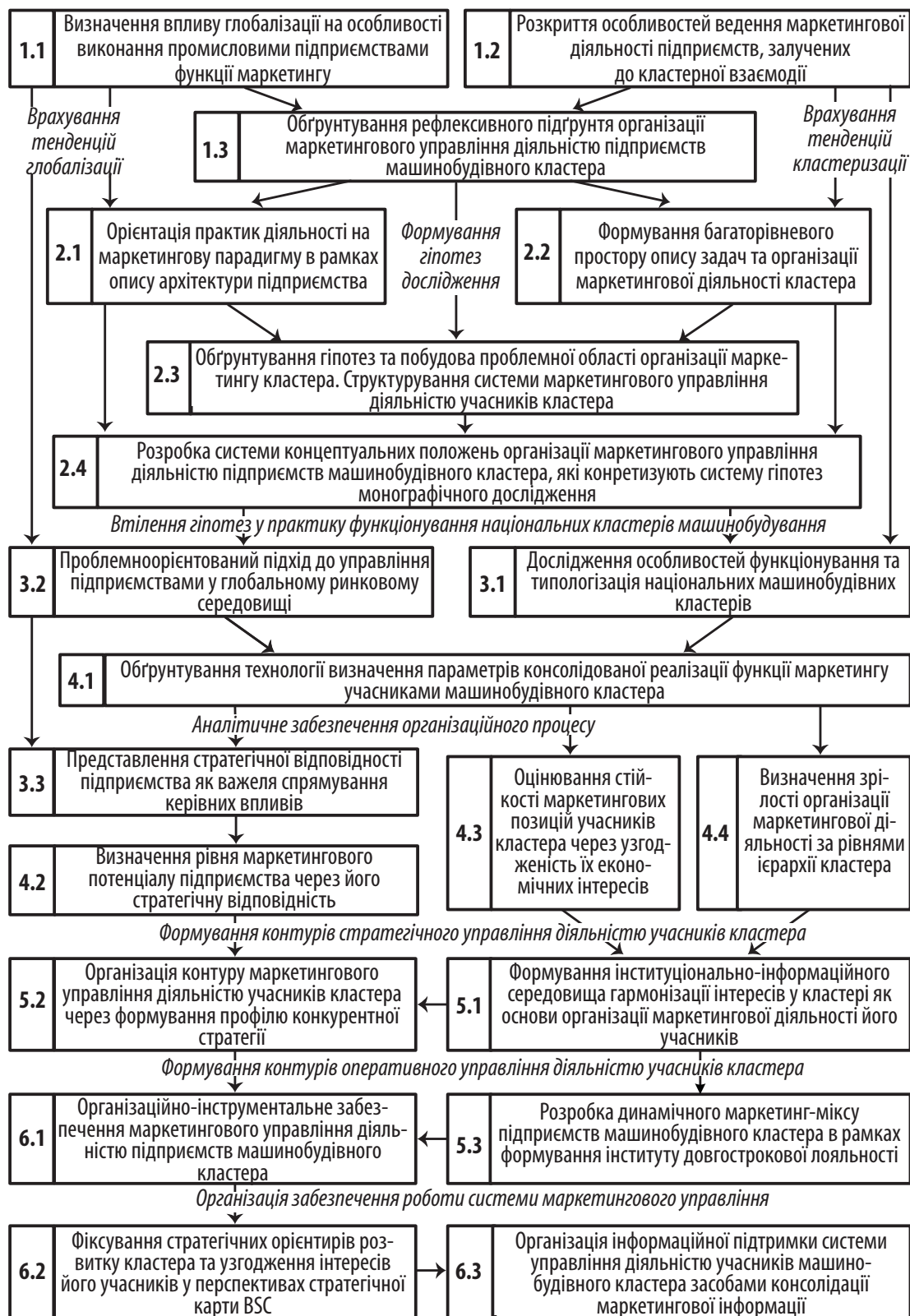
Об'єктом дослідження є управління діяльністю підприємства, яке функціонує в умовах глобалізації ринкового середовища та залучене до взаємодії у рамках промислового кластера. Предметом дослідження виступають теоретичні положення, науково-методичні підходи, концепції та прикладні аспекти синтезу системи маркетингового управління підприємством, учасником машинобудівного кластера.

Метою монографічного дослідження є подальший розвиток теоретичних положень організації маркетингової діяльності (ОМД) підприємств машинобудівного кластера та розробка науково-методичного забезпечення синтезу системи маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП), яке залучено у кластерну взаємодію та сприймає виклики глобального ринкового середовища.

Реалізація поставленої мети розкривається в рамках наведеного на *рис. 1* взаємозв'язку розділів та підрозділів монографії. Ця схема, *по-перше*, розкриває логіку дослідження; *по-друге*, визначає взаємозалежність між організацією маркетингової діяльності кластера в цілому та синтезом системи управління його учасниками; *по-третьє*, обґрунтовує низку задач дослідження. До головних із них віднесемо:

- обґрунтування концептуальних положень організації маркетингового управління підприємством, яке залучене до взаємодії з різними учасниками промислових кластерів та підлегле у своїй діяльності параметрам розвитку процесів глобалізації;
- визначення особливостей організації маркетингової діяльності учасників кластерної взаємодії під впливом глобалізації та

## Вступ



**Рис. 1.** Схема логіки викладення матеріалу монографії

- з'ясування їх впливу на перебіг синтезу системи маркетингового управління промисловим підприємством;
- надання характеристики умов діяльності підприємств машинобудівного кластера та обґрунтування впливу стійкості їх маркетингових позицій на параметри побудови багаторівневого простору опису організації їх маркетингової діяльності;
  - проведення структуризації проблем маркетингового управління діяльністю учасників кластера та оцінювання ефективності реалізації ними функцій маркетингу з огляду на наявність цілісної системи глобалізаційних впливів;
  - розробка технології оцінювання маркетингового потенціалу учасника кластерної взаємодії через розрахунок стратегічної відповідності архітектури та ціннісної пропозиції підприємства запитам споживачів цільового ринку;
  - обґрунтування динамічного підходу до розробки й перегляду складових маркетингової конкурентної стратегії підприємства, який враховує нелінійність процесів розвитку підприємства в глобалізованому середовищі та передбачає множинність інтеграційних відносин між учасниками кластерної взаємодії;
  - формування технології визначення рівня зрілості організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера;
  - розробка методичного підходу до організації консолідованого формування динамічної маркетингової політики машинобудівного кластера в рамках утворення інституту довгострокової лояльності його учасників;
  - введення поняття форми маркетингового управління та визначення на його підґрунті методичного підходу до формування стратегій маркетинг-міксу промислового підприємства та методичних рекомендацій щодо виділення складових модельного базису маркетингового управління учасником кластерної взаємодії;
  - ідентифікація контурів рефлексивного управління формуванням інформаційно-інституціонального середовища узгодження мар-



## Вступ

---

кетингової взаємодії учасників кластера, заснованого на процедурах консолідації маркетингової інформації;

- формування інформаційного забезпечення системи маркетингового управління промисловим підприємством та обґрунтування використання збалансованої системи показників як засобу фіксування параметрів організації та відображення зв'язків між інтересами учасників кластера.

Автори висловлюють глибоку подяку рецензентам: доктору економічних наук, професору, директору Інституту економіки і менеджменту, завідувачу кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Олегу Євгеновичу Кузьміну; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету Михайлу Анатолійовичу Окландеру; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки та маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця Петру Аркадійовичу Орлову за висловлені зауваження, наукові рекомендації, конструктивні пропозиції щодо подання матеріалу, а також усім, хто сприяв оприлюдненню цієї наукової роботи.

Автори будуть вдячні за надання будь-яких зауважень та пропозицій щодо матеріалу цього монографічного дослідження на електронну адресу: *aapil@ukr.net*.

## Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КЛАСТЕРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

---

### 1.1. Трансформація параметрів здійснення виробничо-господарської діяльності промислових підприємств у глобалізованому ринковому середовищі та її вплив на сутність і концепцію маркетингової діяльності

Основу випереджального зростання економіки України становить діяльність промислових підприємств, параметри господарювання яких врешті-решт відбиваються на динаміці макроекономічних показників. З огляду на це, вельми актуальними бачаться дослідження питань підвищення ефективності функціонування національних товаровиробників та формування відповідних такому підвищенню управлінських інструментів. Водночас слід зазначити, що виконання цієї умови забезпечується шляхом досягнення ринкової орієнтації підприємств, що можливо лише через використання маркетингового інструментарію. Тільки маркетинг надає можливості для ідентифікації та задоволення потреб споживачів. І хоча розробкам у сфері маркетингу присвячено доволі значний пласт економічної літератури, постійна трансформація його предметної області та зміна вимог до маркетингової інформації робить дослідження у цій сфері вельми актуальними.

Одним із головних факторів зміни предметної області маркетингу виступає глобалізація ринкового середовища, яка приводить до посилення транскордонних відносин, дифузії усвідомлення щодо надаваної товаровиробниками споживчої цінності та уніфікації вимог до атрибутів товарів. Глобалізація значною мірою впливає на наближення економік різних країн, але при цьому одночасно виникають додаткові розбіжності, які слід враховувати підприємствам у процесі цілеполягання. Прояви тенденцій глобалізації є доволі суперечливими, коли, наприклад,

спрощується доступ до зарубіжних ринків із одночасним послабленням захисту внутрішнього ринку (локальних стратегічних зон господарювання). Це вимагає проведення дослідження одночасно у двох напрямках: висвітлення еволюції підходів до організації маркетингової діяльності та ідентифікацію впливів викликів глобалізації на особливості побудови систем менеджменту підприємства та реалізації в них контурів стратегічного управління.

Окрім того, в останні роки доволі поширеною практикою стало сполучення різних напрямків наукових дисциплін та досліджень, що пояснюється об'єктивною наявністю складних з теоретичної та емпіричної точки зору економічних об'єктів та характеристик їх діяльності. В контексті цього твердження звернемо увагу на поширення тенденцій до кластеризації національної та світової економіки. Виникла доволі чисельна кількість робіт, які формують теоретичне підґрунтя для формування кластерів підприємств та для управління їх розвитком. Найбільш відомими тут є праці М. Портера [478] та його послідовників [468; 503], які в цілому розділяють підхід щодо представлення кластера як сукупності взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих підприємств, що діють у рамках певної сфери та розташовані на географічно обмеженій території. Ще один напрям наукових розробок пов'язано з виникненням феномена мережної інтеграції, коли дослідниками [481; 486] мова ведеться про взаємодію самостійних підприємств, які в результаті такої взаємодії спільно утворюють певну споживчу цінність та формують коопераційно-інтеграційні мережі.

Далі звернемо увагу, що особливості виникнення промислових кластерів чи емпіричні описи окремих характеристик їх функціонування доволі детально наведені в літературі. При цьому часто йдеться про розробку стратегії розвитку кластера [460] або визначення правил взаємодії учасників кластера один з одним [473] чи з ринком [478]. Водночас щодо кластерів та мереж підприємств, то майже відсутні дослідження, які розглядають процес організації маркетингової діяльності кластера та враховують особливості структурної побудови (точніше відсутність чітко визначеної структури кластера) під час розробки маркетингової стратегії. При цьому існує доволі значна кількість

робіт, які присвячені саме організації маркетингової діяльності [443; 450]. Зрозуміло, що в цих роботах зроблені акценти відповідають рівню підприємства, що, з огляду на вищевикладене, підтверджує актуальність крос-предметних досліджень організації маркетингової діяльності (ОМД) на рівні кластерно-мережних утворень та синтезу системи маркетингового управління на рівні промислових підприємств – учасників кластера.

З огляду на вищенаведене, наголосимо на актуалізації зазначених організаційних питань, авторське розуміння змісту яких наведено на *рис. 1.1*. Цей рисунок побудовано з використанням методології побудови інтелектуальних [41] чи ментальних [252] карт. Перевагами такого підходу є побудова достатньої кількості асоціацій із центральною темою та можливість необмеженого зростання й доповнення складових карти. Закладений у інтелектуальні карти «радіантний» підхід до виділення частин центрального елемента дозволив зв'язати подану на *рис. 1.1* схему з означеними у вступі метою та задачами монографічного дослідження.

Логіка наведеної на *рис. 1.1* схеми полягає у тому, що основу діяльності будь-якого підприємства чи суб'єкта господарювання становить система цілей та принципів розробки й формалізації місії та бачення. Зрозуміло, що конкретизація таких цілей на стратегічному рівні та уточнення їх для окремих бізнес-одиниць у складі підприємства реалізується за допомогою функції маркетингу, роль якої на поточний час доволі по-різному визначається окремими дослідниками (від базису для формування імперативів розвитку підприємства до допоміжного інструменту процесу цілепокладання).

Наведені у *табл. А.1* трактування категорії «маркетинг» розглядають його переважно як певний процес, кінцевою метою якого є узгодження інтересів виробника та споживача [184; 276; 379], визначення оптимального співвідношення між попитом та пропозицією [226; 326, 462], підвищення ефективності господарювання підприємства через задоволення певного роду потреб споживача [28; 95; 254; 369]. Саме маркетингова діяльність підприємства стає основою визначення чи ви-

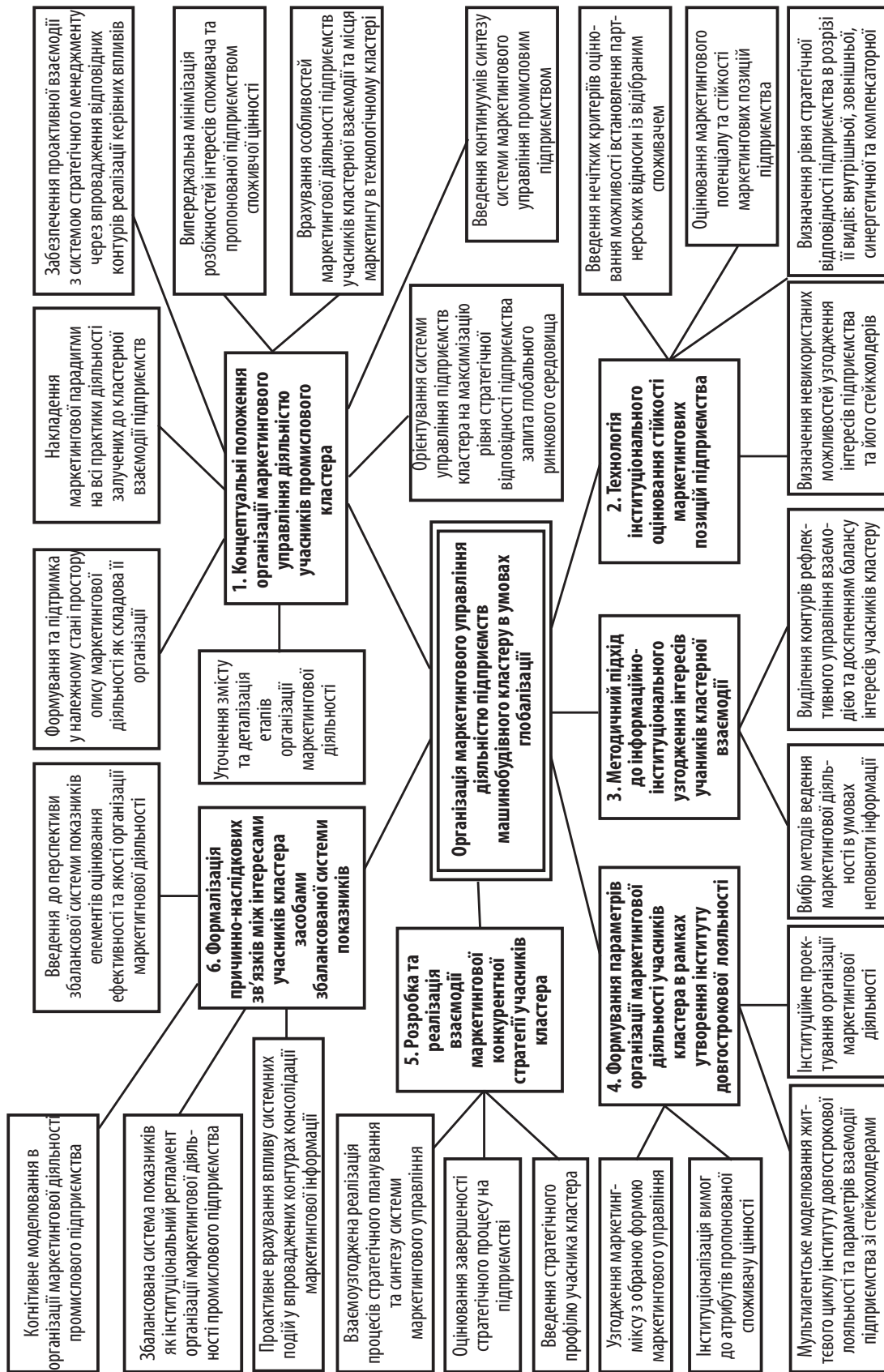


Рис. 1.1. Асоціативна карта концепту «Організація маркетингового управління діяльністю підприємств кластера»

бору підприємством своєї поведінки на ринку. Поширення ж процесів глобалізації значно ускладнює такий вибір (особливо якщо врахувати наведену у табл. А.1 авторську інтерпретацію впливу процесів глобалізації, інтернаціоналізації і кластеризації на надані різними авторами трактування категорії «маркетинг»).

Велика кількість тлумачень категорії маркетинг, лише незначна частина яких наведена у табл. А.1, пояснюється рядом причин, до яких слід віднести: відмінності у розумінні місця маркетингу в управлінні підприємством; поява нових концепцій й інструментів менеджменту, що вимагають відмінного підходу до взаємодії з маркетинговою підсистемою; постійний еволюційний перегляд розуміння маркетингу в контексті еволюційного розвитку світового господарства тощо. Отже, щоб визначитися з розумінням маркетингу для реалізації мети цього монографічного дослідження, розглянемо його в контексті розвитку концепцій маркетингу та еволюції його усвідомлення як функції управління підприємством (за умови більш широкого й відмінного від класичного підходу до виділення функцій управління).

При цьому дослідники [7; 28; 116; 193; 326; 462; 463; 464] розглядають маркетинг або як одну з рівноправних функцій управління, або як головну інтегруючу та превалюючу над іншими функціями функцію. Обидва підходи, на думку авторів, не є цілком вірними, оскільки у *першому* випадку втрачається інтегрованість функцій управління, а в *другому* – до зони уваги маркетингу відносяться дії та інструменти, які властиві йому не в повному обсязі, а лише у разі тісної взаємодії з іншими компонентами менеджменту. Тут підґрунтям для виділення функції маркетингу має бути забезпечення за його допомогою орієнтування всіх компонентів менеджменту підприємства на задоволення запитів споживачів цільового ринку. Маркетинг у такому разі має не перетворюватися на провідну функцію управління підприємством, а виступати інтегруючою ланкою для виконуваних менеджментом підприємства дій. Лише в такому контексті, як буде показано далі, відбувається трансформація маркетингу з допоміжної функції до системи маркетингового управління діяльністю підприємства в цілому. Це цілком відповідає розумінню маркетингу Ф. І. Євдокимовим [116, с. 9] як певної філософії

життєдіяльності підприємства, що забезпечує її орієнтування на споживача.

Зрозуміло, що за прийняття будь-якого розуміння маркетингу та поза залежністю від прийнятої концепції маркетингу на діяльність підприємства впливає ситуація у середовищі господарювання. Оскільки ж об'єктивно відбувається глобалізація світової економіки, висвітliamo її вплив на параметри життєдіяльності та особливості реалізації функції маркетингу національними товаровиробниками. В загальному розумінні глобалізація є результатом так званої «інтернаціоналізації середовища господарювання», яку, наприклад, І. Г. Владимірова [66] трактує через зростання ситуації взаємопроникнення окремих складових економіки й соціальної сфери країн світу. Зрозуміло, що результатом такого взаємопроникнення є певна стандартизація (відбувається у формі прийняття формальних і неформальних інституціональних норм і правил різними учасниками міжнародних відносин) у таких галузях, як інформаційне забезпечення, якість товару, якість життя тощо.

Зазначимо, що, подібно до розуміння категорії «маркетинг», категорія глобалізація також характеризується доволі численними дослідженнями щодо усвідомлення її змісту. Характеристику основних тлумачень цієї категорії наведено у табл. А.3. На основі її аналізу можна виділити декілька підходів до усвідомлення змісту категорії «глобалізація». В рамках кожного з цих підходів (концепцій) виділяється певна ключова ознака глобалізації, яка і впливає на розуміння напрямів зміни змісту функції маркетингу для підприємств. Тут звернемо увагу, що, як правило, глобалізацію розглядають із точки зору таких концепцій економічної теорії (міжнародної інтеграції) [65; 160; 262; 490; 491], як:

- неолібералізм, який передбачає мінімізацію до припустимого рівня державного регулювання міжнародної взаємодії (поширення вільної конкуренції), реалізованої через формування в рамках певної кількості країн єдиного ринкового простору, для якого прийнято відповідні інституціональні норми;
- корпоративіалізм, який вважає поширення транснаціональних корпорацій фактором інтеграційного відновлення світової еко-

номіки, за якого зменшується рівень державного втручання (хоча й обмежується прояв впливу інститутів ринку);

- структуралізм, який вважає важелем розвитку міжнародної інтеграції орієнтування на кластерний підхід до вирішення завдань міжнародного розвитку;
- неокейнсіанство, орієнтоване на консолідоване узгодження цілей міжнародної інтеграційної взаємодії з визначенням ступеня можливого впливу урядів країн на параметри такої взаємодії (балансування національних і глобальних інтересів);
- дирижизм, орієнтований на консолідацію економічних політик країн світу.

Введення ж до завдань монографії проведення семантичного аналізу змісту категорії «глобалізація» за допомогою табл. А.4 пояснюється необхідністю визначення тих факторів, які впливають на трансформацію функції маркетингу підприємства (саме тому не використано розгляд глобалізації в контексті перелічених концепцій економічної теорії). За основу для виділення таких факторів і напрямків трансформації функції маркетингу візьмеморозробки В. І. Черенкова [401, с. 58–62] щодо диференціації розгляду глобалізації в розрізі ринкової та товарної сфер. Перша з означених сфер стосується механізмів здійснення ринкових транзакцій, друга орієнтована на інституціоналізацію усвідомлення споживачами параметрів товарної пропозиції (атрибутів товарів, вимог до якості, додаткових потреб споживача тощо).

Виділення ринкової сфери співпадає з представленням глобалізації певного ряду дослідників (У. Бек [37], В. Лукашевіч [213], В. Клочко [164]) через взаємопроникнення та дифузю окремих характеристик економік країн світу. Маркетингову діяльність при цьому слід орієнтувати на наявність декількох станів світу чи сценаріїв розвитку подій. Такі стани/сценарії описуватимуть чи встановлюватимуть правила та принципи життєдіяльності в розширеному інституціоналізованому середовищі взаємодії агентів країн світу. Оскільки ж взаємопроникнення й наближення економік значною мірою базується на діяльності транснаціональних корпорацій (тлумачення Т. Левіта [467] та М. А. Шепелева [411] з табл. Б.4) то підхід до здійснення маркетингового управ-



ління має враховувати набутки концепції економічної влади (розробки Р. М. Нурєєва [298] та В. В. Дементьєва [100]) з відповідною диференціацією наборів стратегічних дій у сфері маркетингу (розподіл на захисні стратегії послідовників-імітаторів та активні стратегії лідерів).

Введення до складових змісту глобалізації транскордонної взаємодії (праці розробників КОФ-індексу [132] та розробки таких авторів, як Ф. М. Медвідь [233] чи М. Шумілов [417]) орієнтує маркетингове управління на тенденцію інтенсифікації контактів та уніфікацію варіантів прояву споживчої лояльності. Дійсно, як вірно наголошує Дж. Стігліц [353], саме усунення перешкод для розгортання логістичних процесів на міждержавному рівні (автор [353] говорить про «усунення перепон потокам товарів, послуг, капіталу і знань») спричиняє актуальність розробок у сфері маркетингу щодо «гармонізації цін, товарних потоків, атрибутів товарів, асортименту тощо». При цьому така гармонізація безпосередньо виступає окремою ознакою прояву глобалізації (підтвердженнями цьому є охарактеризовані у табл. А.3 праці С. Удовіка [391] та І. А. Касабова [153]), пояснюючи при цьому її об'єктивно-суб'єктивний характер та доводячи доречність розгляду глобалізації як фактора синхронізації «сфер людського існування».

В контексті останнього тлумачення слід наголосити, що соціальна орієнтованість маркетингової діяльності вимагає проведення досліджень глобалізації в контексті соціально-економічного підходу. Такі дослідження, як видно з табл. А.3, проводили С. Краснер [465], М. Шумілов [417] та З. Бауман [35]. Ці автори, розглядаючи глобалізацію через укріплення міжнародних соціальних відносин та легітимізацію прав споживачів, в-решті-решт підтримують «Концепцію єдиного людства», розроблену Т. Фрідманом [441]. Ця концепція, в її інтерпретації як консолідованого руху країн та індивідів до утворення «єдиного світового співтовариства» [441, с. 10], тісно перетинається з розглядом глобалізації через посилення процесів світової економічної взаємозалежності (трактовки К. Кайзера [143] та Ж. Ада [459] з табл. Б.4) та розвиток глобальних трансформаційних тенденцій (у розрізі введення Д. Хелдом [391] наголосу на панівний вплив порядку світового ринку на локальні ринки).

Аналізуючи трактування змісту глобалізації та її впливу на розуміння маркетингу, обов'язково слід звернути увагу на особистісні підходи окремих авторів, які розглядають менш розповсюджені трактування. Так, наприклад, розробки Е. Г. Кочетова [187], акцентуючи увагу на біосферному контексті глобалізації, вимагають від системи маркетингового управління враховувати перевикористання країнами світу обмежених екологічних ресурсів. О. Г. Білорус [45], зводячи розгляд глобалізації до трансформації технологічних укладів, переорієнтовує маркетинг на спільне продукування цінності. Таке спільне продукування цінності, в розрізі пропозицій В. Клочко [164] та Ж. Ада [459] щодо перерозподілу виробництва між різними країнами, зводить роль маркетингу до консолідації цілей розвитку учасників глобальних бізнес-процесів.

Отже, наголосимо, що кожне з наведених тлумачень розглядає глобалізацію в інтеграційному контексті. Відповідно слід ураховувати, що підґрунтя для поширення глобалізації формується все ж таки через інвестиційну активність суб'єктів господарювання з сильною владною позицією на глобальному ринку. Це твердження міститься в рамках формулювань Дж. Стігліца [353], Т. Фрідмана [441], Д. Хелда [391] та О. Г. Білорус [45] з табл. А.3 та підтверджується наведеним на рис. Б.1 інтеграційним підґрунтям поширення транскордонної взаємодії.

За означених умов маркетингова діяльність національних підприємств має:

- підпорядковуватися правилам глобального ринку (обирання стратегії на кшталт «слідування за лідером», «челенджера» чи «додержання фарватеру»);
- прагнути до нав'язування власних правил ринку (стратегії типу «завоювання плацдарму», «грабель» чи «фронтального штурму»);
- орієнтуватися на нівелювання глобальних впливів (стратегії типу «оборони фортеці», «утримання периметру оборони» чи «партизанської війни»).

Цікавим є той факт, що кожен з означених стратегій і підходів до організації маркетингової діяльності може бути реалізовано в рамках

інтеграційної взаємодії з іншими національними товаровиробниками чи транснаціональними корпораціями (ТНК). Зрозуміло, що більш розповсюдженим є другий варіант, оскільки, наприклад за даними [214] в рамках майже 200 тис. філій ТНК продукується понад 40 % планетарного продукту. Отже, інтеграційний контекст глобалізації накладає на маркетингову діяльність вимогу врахування відцентрових (орієнтування на дотримання національних пріоритетів та захист сформованих норм, рутин і правил поведінки) та доцентрових (прагнення до імплементації глобальних настанов та інтегрування з суб'єктами глобального ринку) тенденцій під час формування стратегій маркетинг-міксу та комунікаційної політики.

Отже, виходячи з означеної чисельності контекстів розгляду глобалізації, наголосимо на доречності прийняття твердження О. Г. Білорус [45, с. 103] щодо представлення її розуміння в рамках інтегрованого системного підходу, щодо консолідованого сприйняття економічного, геополітичного, соціального, екологічного, інформаційного та культурного аспектів (контекстів) глобалізації під час організації маркетингової діяльності підприємств. Більш детальну характеристику (авторська інтерпретація) взаємозв'язку виділених ознак з функцією маркетингу також наведено у табл. А.3. Це зроблено для доведення доречності твердження про необхідність у контексті означеної «інтернаціоналізації середовища господарювання» досліджувати не лише розвиток світової економіки, а й функції маркетингу (прикладом цьому є розроблена Є. П. Голубковим [84] та висвітлена на рис. Б.3 схема розвитку функції маркетингу підприємства за межі локального ринку), яка також певною мірою трансформуватиметься (змінюватиметься її розуміння та змістовне наповнення). Тут дамо ряд пояснень.

Перш за все, розглядаючи проблему трансформацію функції маркетингу під впливом глобалізації, слід врахувати тривимірність представлення останньої У. Беком [37, с. 34]. Дослідник наголошує на одночасному розгляді глобалізації як об'єктивно існуючої тенденції розвитку світу (слід враховувати при оцінюванні уподобань споживача), як консолідованого на міждержавному рівні цільового орієнтиру (впливає на параметри цілеполягання підприємства) та як методології розробки

---

й формалізації національних інтересів (виступає індикативним орієнтиром для формалізації бачення підприємства щодо присутності на обраному цільовому ринку, що виступає як сегмент глобального ринку).

Саме в розрізі такого консолідованого визначення змісту глобалізації можна об'єднати дослідження інших авторів. Так, наприклад, твердження Ф. Котлера та Г. Армстронга [186, с. 216] щодо пов'язаності глобалізації зі стандартизацією дій окремих підприємств на різних ринках (на основі визначення подібності складових локальних ринків) чи акцент С. П. Дугласа та К. С. Крейга [112, с. 884] на введенні об'єктивної вимоги забезпечення однорідності світового ринку повністю відповідають введеному У. Беком [37] континууму розгляду глобалізації.

*По-друге*, комплекс маркетингу слід адаптувати до наведеного у [417] виділення «п'яти просторів глобалізації» (етно-, медіа- та технопросторів, а також ідеологічного та фінансового просторів), кожен з яких послаблює зв'язок особистості з державою та звичками, а отже, має враховуватися функцією маркетингу. Авторську інтерпретацію напрямів такого врахування, розширену додаванням «простору логістичної взаємодії» та «інституціоналізованого простору взаємодії», подано на *рис. 1.2*.

Таке виділення просторів перетинається з розробками інших авторів. Так, О. В. Дикий [103] у своїх працях вводить види глобалізації (ідеологічно-культурну, територіальну, інформаційно-комунікаційну, етнічну та економічну глобалізацію), що не є цілком коректним з огляду на цілісність глобалізації як процес і результат. У рамках розробок [103] коректніше говорити про складові глобалізації, які на *рис. 1.2* подані у вигляді просторів (зрізів глобалізації). Також звернемо увагу на роботи М. А. Чешкова [404] в частині наявності послідовного переходу від локальності (функціонування в рамках територіальних обмежень) до інтернаціональності (забезпечення компліментарності діяльності окремих держав) та зрештою до планетарності. Оскільки автор [404] трактує планетарність як кінцеву форму розвитку взаємозалежності країн у бік утворення «інтернаціоналізованого середовища взаємодіяння», то можна запропонувати всі виділені на *рис. 1.2* складові визначати як

певні зрізи глобального простору взаємодії, кожен з яких реалізується у вигляді певного елементу маркетинг-міксу підприємства.

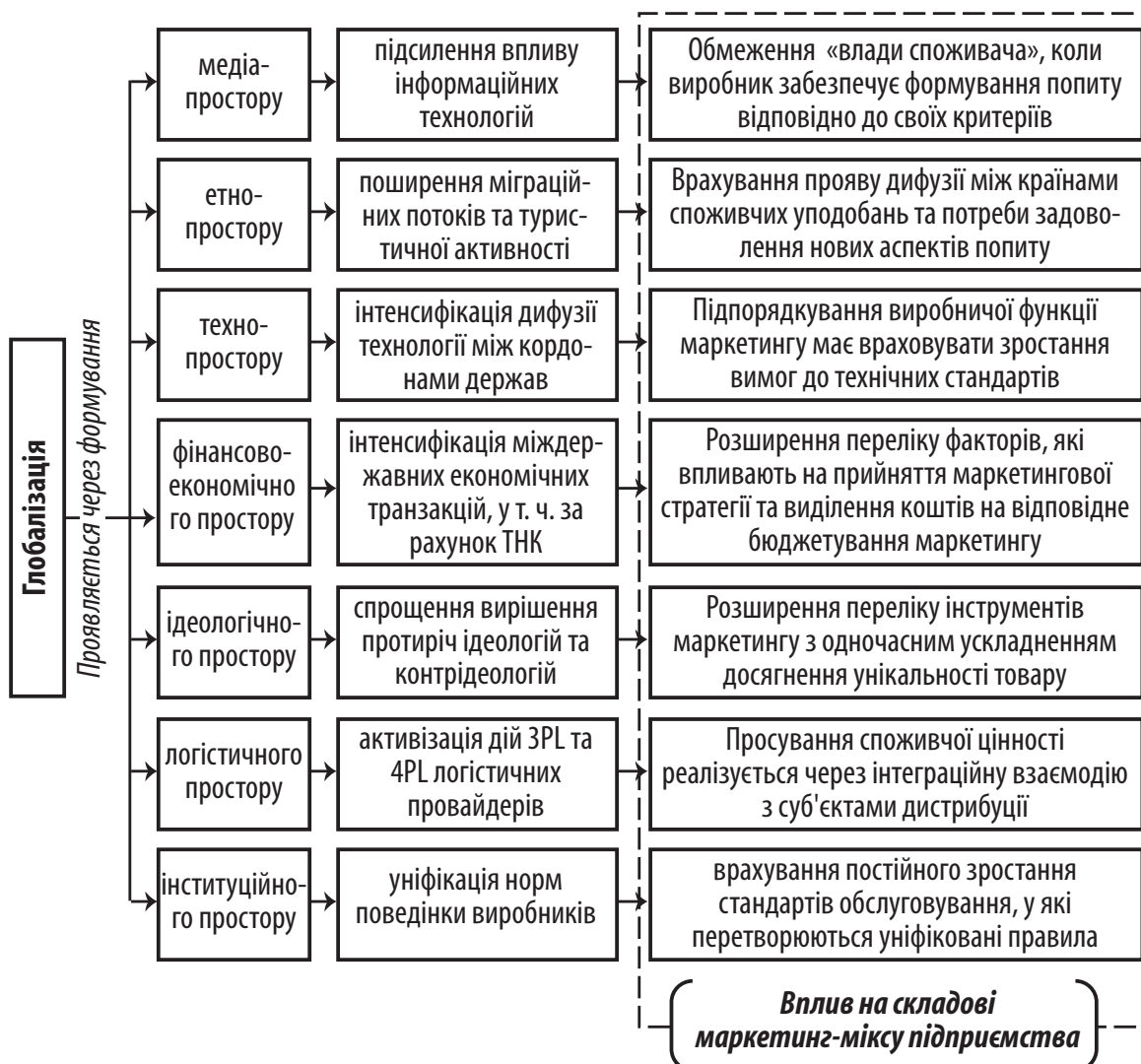


Рис. 1.2. Визначення впливу «просторів глобалізації» на трансформацію функції маркетингу

Виділення на рис. 1.2 інституціонального простору базується на розширенні розробок А. А. Пилипенка щодо інституціоналізації інформаційної взаємодії [282] та О. А. Біякова щодо розробки теорії економічного простору [44] з мезорівня до макрорівня. Впровадження цього простору, на відміну від етнопростору та ідеологічного простору, віддзеркалює не уподобання споживачів, а прийняті правила поведінки суб'єктів, що виводять певну цінність на ринок. Виділення ж логістич-

ного простору пояснюється об'єктивно існуючими тенденціями щодо звертання товаровиробників до послуг 3PL та 4PL логістичних провайдерів, діяльність яких передбачає нівелювання транскордонних обмежень та значною мірою змінює складову дистрибуції товару в рамках стратегій маркетинг-міксу.

*По-третє*, розробляючи політику маркетингу, слід враховувати подані у [68] суперечності у розвитку світової економіки (які, у свою чергу, являються певною формою відбиття означених доцентрових чи відцентрових тенденцій). Ці суперечності містяться у дихотомічній боротьбі локального та глобального (Є. Н. Старцевим [350] навіть уведено термін «глокальність», що свідчить про поєднання глобальних і локальних інтересів, через урахування викликів глобального середовища використанням локальних конкурентних переваг), уніфікації та диференціації (глобальність суб'єктів маркетингової взаємодії за унікальністю конкурентних переваг об'єкта маркетингового управління) і розповсюдження та концентрації (визначення власної позиції з одночасним урахуванням розширення аспектів прояву міжнародної конкуренції).

*По-четверте*, обов'язково, окрім означених суперечностей, слід врахувати об'єктивну появу позитивних і негативних проявів глобалізації. Негативний прояв (відтік капіталів, усвідомлення розривів у рівні життя, посилення впливу міжнародних політичних ризиків тощо) можна трактувати як певний фактор-загрозу для локального ринку чи присутності підприємства на локальному ринку. Відповідно, маркетингова діяльність підприємства стикається з проблемою виходу на зарубіжний ринок чи захисту власних позицій на локальних ринках.

У цьому аспекті актуалізується дослідження Г. В. Возняк [68] щодо розгляду тенденцій регіоналізації (у цьому дослідженні – тенденцій захисту національних ринків) та локалізації («агресивної економічної стратегії вторгнення глобальних корпорацій у тканину національної економіки» [45, с.101]) як протидії глобалізації середовища господарювання. Цікавим розширенням цього підходу є представлення регіону як осередку національного ринку, в контексті боротьби глобалізації та локалізації (щодо цієї боротьби слід підтримати думку О. Г. Білогуз [45, с. 66] про наявність прямої і зворотної складової будь-якого глобалі-

заційного процесу, що в маркетинговому контексті забезпечує дифузії споживчих уподобань представників локальних ринків через глобалізоване середовище взаємодії).

Отже, з точки зору отримання узагальненого усвідомлення впливу процесів глобалізації на маркетинг здійснимо співвіднесення на лінії часу особливостей перебігу розвитку процесів глобалізації (чи в означеному І. Г. Владимировою [66] трактуванні її як інтернаціоналізації) з появою нових концепції маркетингу. Означена на *рис. 1.3* інтернаціоналізація господарської діяльності за лінією часу співпадала як з етапами розвитку маркетингу (від місцевого до глобального), так і з появою нових концепцій маркетингу (зазначимо, що кожна з виділених концеп-

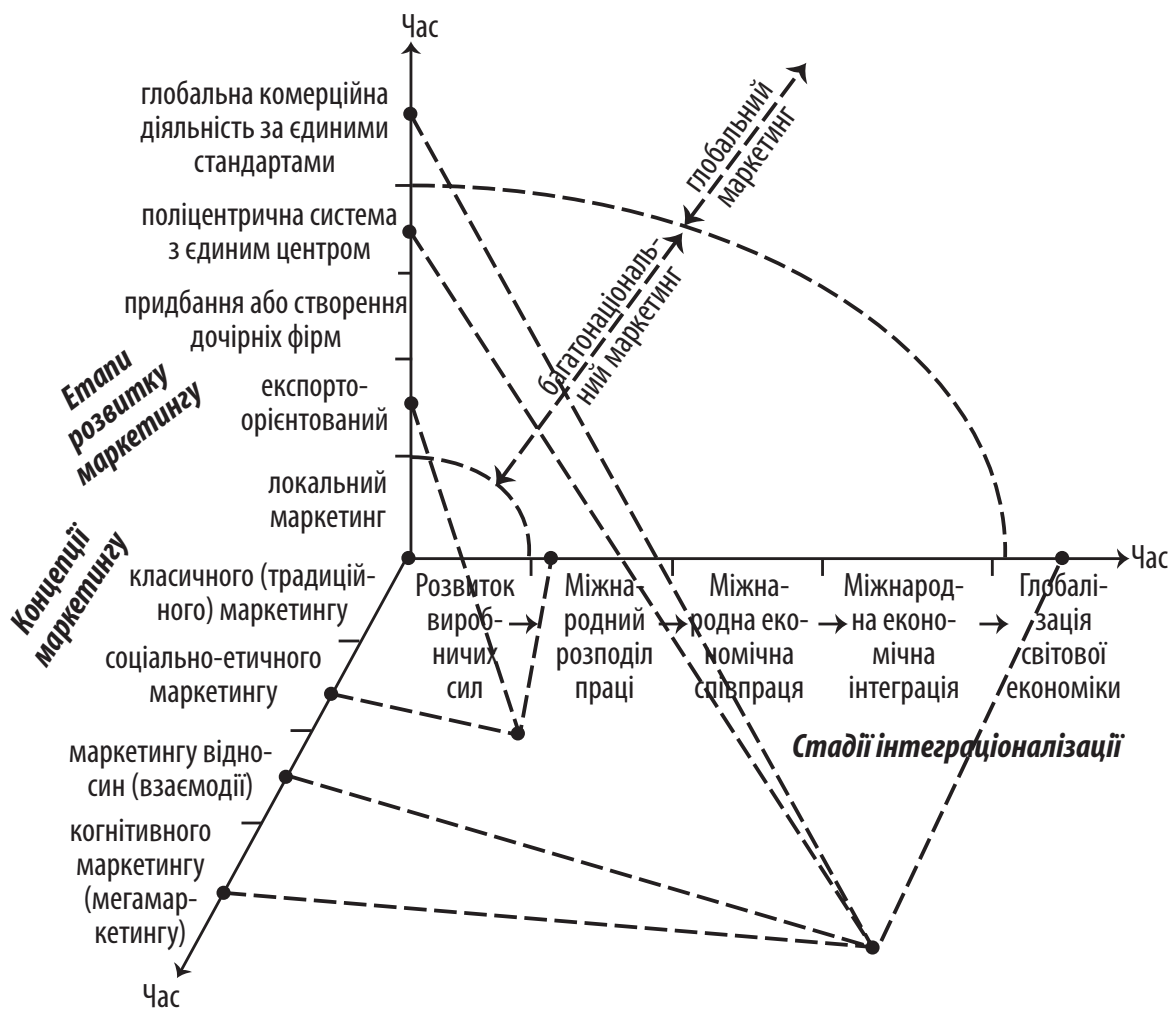


Рис. 1.3. Співвіднесення процесів глобалізації з розвитком функції маркетингу

цій маркетингу може застосовуватися й в умовах сьогодення). У той же час процеси глобалізації призвели до того, що успіх у глобальному ринковому середовищі можуть принести лише більш сучасні концепції маркетингу (тут рис. 1.3 ілюструє появу нових концепцій маркетингу у відповідь на процеси інтернаціоналізації, які, у свою чергу, обумовлюють певні етапи розвитку маркетингу).

Зрозуміло, що часові проміжки кожної з осей на рис. 1.3 не будуть співпадати. Водночас, оскільки на розвиток кожної гілки з рис. 1.3 вплинули майже однакові аспекти трансформування середовища господарювання, то можна подану схему розглядати як основу відбору маркетингових інструментів залежно від позиціонування підприємств у континуумі «локальність – глобальність». Також зрозуміло, що для кожного конкретного суб'єкта господарювання є певне відставання між етапами розвитку маркетингу та відповідної до параметрів господарювання стадією інтернаціоналізації. Як видно з рис. 1.3, підприємство може обмежити розвиток маркетингової функції на будь-якому з визначених етапів, проте все одно відчуватиме вплив глобалізаційних процесів.

Далі дамо ряд емпіричних роз'яснень ролі глобалізації у розвитку маркетингу.

Так, доволі часто дослідниками питання глобалізації розглядаються на рівні країни та в контексті особливостей соціально-економічного й політичного розвитку держави, що є вельми цікавим, але не співпадає з метою цього дослідження. З іншого боку, напрями розвитку держави визначають й орієнтири для підприємств, які виходять на зарубіжні ринки або зазнають вплив глобалізації на національний ринок. Отже, оскільки на рівні окремого підприємства можливо лише враховувати об'єктивно існуючі тенденції (зрозуміло, великі об'єднання підприємств чи транснаціональні підприємства з високим рівнем владного впливу можуть коригувати прояви глобалізаційних тенденцій, але такі випадки є здебільшого винятком), визначимось з ступенем залучення національної економіки до міжнародної економічної інтеграції, який насправді є доволі низьким.

Цілком зрозумілим є використання як інтегрального критерію такого залучення індексу (рейтингу) глобалізації економіки, який певною



мірою свідчить про відсутність у країнах-лідерах рейтингу політики протекціонізму. На теперішній час існує декілька таких індексів, які розраховуються провідними консалтинговими компаніями чи громадськими організаціями та базуються на системі доволі подібних індикаторів. Так, найбільш згадуваним є індекс глобалізації (KOF Index of Globalization – Індекс рівня глобалізації країн світу), що розраховується Швейцарським економічним інститутом (KOF Swiss Economic Institute) [132]. Цей індекс спрямовано на дослідження політичних, економічних, соціальних та культурних процесів на основі аналізу баз даних міжнародних статистичних інститутів (дані Всесвітнього банку, Міжнародного валютного фонду тощо). КОФ-індекс визначає ступінь інтеграції країни до світового простору з виділенням різних видів глобалізації (економічної, соціальної та політичної), яким надано відповідні вагові коефіцієнти (36 %, 39 % та 25 % відповідно). Результати розрахунку цього індексу наведено на рис. Б.2, з якого видно, що Україна підтримує стійку динаміку зростання показників глобалізації. Отже, можна стверджувати, що з маркетингової точки зору слід орієнтуватися на параметри економічної та соціальної глобалізації й відповідним чином адаптувати обрані стратегічні настанови й імперативи розвитку.

Далі розглянемо характеристику окремих складових індексів глобалізації у контексті їх впливу на організацію маркетингу на підприємстві. Перш за все будемо орієнтуватися на економічну складову та визначимося з залученням України до світової торгівлі (це особливо актуально з огляду на можливість тлумачення глобалізації як «величезного збільшення масштабів світової торгівлі та інших процесів міжнародного обміну в умовах відкритої, інтегрованої світової економіки» [279, с. 207]. Тут можна скористатися поданими у табл. Б.1 розрахунками Всесвітнього економічного форуму [496] щодо розрахунку Global Enabling Trade Index, де Україна у 2012 р. посіла 86 місце з загальним рейтингом 3,79. Тут зазначимо, що для України вирішальним фактором збільшення рівня залучення до міжнародної торгівлі є покращення адміністративної інфраструктури та бізнес-клімату. Зрозуміло, що ці фактори можуть лише враховуватися під час організації маркетингової діяльності та маркетингового управління на підприємствах (на рівні врахування впливу

оточення). У той же час для системи управління підприємством більш цінним буде врахування виділених на рис. Б.3 складових індексу можливості здійснення торгової діяльності та означених на рис. Б.4 проблемних факторів для ведення торгівлі.

Розглядаючи ці індекси, слід враховувати, що головну увагу монографічного дослідження зосереджено на промисловому маркетингу, для якого властиві певні відмінності. Узагальнене представлення таких відмінностей наведено у *табл. 1.1*. При цьому авторами пропонується диференціювати особливості промислового маркетингу залежно від просування продукції на локальному чи глобальному ринках (ці відмінності містяться в рамках ступеня прояву тенденцій виокремлення означених на рис. 1.2 просторів глобалізації).

Таблиця 1.1

Трансформація характерних рис промислового B2B маркетингу в умовах поширення процесів глобалізації (розвинуто авторами на основі [126; 128; 378])

Риса	Маркетинг товарів на споживчому ринку	Промисловий маркетинг	
		На локальному ринку	В умовах глобалізації
1	2	3	4
Характер використання придбаних товарів та складність продукту	Орієнтовано на кінцеве застосування для задоволення особистих потреб (орієнтація на потреби певної фізичної особи – кінцевого споживача)	Проміжне використання, орієнтоване на застосування в рамках визначеного бізнес-процесу підготовки певної цінності для кінцевого споживача	Продукт розробляється відповідно до стандартизованих вимог споживачів, тому параметри продукту є змінною, що підпорядкована маркетингу
Еластичність попиту	Більш висока еластичність попиту через чутливість уподобань споживача до зміни цін	Нееластичний попит (особливо у короткостроковому періоді), коли ціна майже не впливає на його рівень	Глобалізація змінює технологію виробництва й тим самим одномоментно корегує еластичність попиту
Кількість споживачів надаваної цінності	Значна кількість споживачів із відповідною орієнтацією маркетингової діяльності	Через обмежену, а іноді й кінцеву, кількість споживачів слід враховувати вимоги й за	Обмеження кількості клієнтів у межах певного географічного регіону може долатися

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	на певні їх сегменти, фокус-групи чи «усереднені параметри» вимог споживача	пити конкретного споживача. Розробка маркетинг-міксу окремо для кожного споживача	виходом на нові ринки або залученням споживачів до певного локального ринку
Тіснота зв'язку	Управління лояльністю цільових груп клієнтів як формою стимулювання попиту. Обмежена кількість інтеграційних зв'язків	Спільне творення цінності зі споживачем та наявність взаємних закупівель у разі взаємопроникнення (інтеграції) бізнес-процесів	Маркетинг орієнтується на тривалість взаємодії з ідентифікацією й задоволенням особливостей глобалізованого споживача
Обсяги взаємодії («розмір споживача»)	Одиничні закупівлі окремими фізичними особами компліментарних груп товарів	Дистрибуція великих партій товару, адаптованого до специфічних потреб клієнта	Складність виходу на глобальний ринок компенсується зростанням динаміки продажів
Критерії сегментації	Стать, вік, рівень доходів, життєвий рівень групи населення	Ціна, якість, потреба у сервісі, рівень споживання продукції	Географічне положення, прийнятність наявних стандартів
Прийняття рішення про покупку	Базується на уподобаннях споживача, на які впливає емоційний настрій та зміна моди	Колегіальне прийняття рішення на основі висновків експертної команди з фахівців	Більш широке залучення технологій експертного оцінювання та залучення фахівців
Конкурентні переваги	Орієнтування на поведінкові та когнітивні аспекти конкурентного позиціонування. Обмежена раціональність прийняття рішень	Раціональність конкурентних переваг продукту з огляду на загальне зростання конкурентоспроможності утвореного товару	Через ускладнення вимог отримання конкурентні переваги орієнтуються або на локальність, або на переваги у глобальному масштабі
Канали збуту	Розгалужені торговельно-розподільні мережі	Кваліфіковані посередники або власна мережа	Переважна орієнтація на 3PL та 4PL провайдерів
Характер попиту	Первинний характер, що виражається запитом споживачів	Вторинний та інертний попит як наслідок запиту споживчих ринків	Зменшення інертності вторинного попиту диференціацією запитів

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4
Сегментація цільового ринку	Пропонування продукції різним групам споживачів у декількох сегментах ринку	Переважно робота в рамках одного чітко визначеного сегмента й цільового ринку	Сегментування за інституціональною відповідністю й параметрами конкуренції
Розвиток функції маркетингу	Відіграє провідну роль щодо решти функцій	Більш тісний й інтегрований зв'язок з функціями управління	Зростання функціональної взаємозалежності зі стратегією і місією

Підтвердженням активності процесів інтернаціоналізації є і збільшення обсягів іноземного інвестування (або в розрізі пропозицій А. Колосова [175] – транскордонного руху капіталів), що відповідає означеному на рис. 1.2 фінансовому простору глобалізації. Дійсно, саме здійснення інвестицій залучає національні економіки до міжнародного співробітництва, підсилює тим самим дію ряду чинників, які додатково слід враховувати під час розробки маркетингової стратегії (особливо коли через інвестування відбувається означена у [175, с. 24] «монополізація внутрішніх ринків»). Більш того, слушною є думка О. Гаврилюка [77] щодо представлення інвестування (інвестування виступає інструментом подолання перешкод для здійснення операцій на внутрішніх локальних ринках інших країн [77, с. 10]) як рушійної сили розвитку означених на рис. 1.3 процесів інтернаціоналізації, а отже, й розвитку маркетингової парадигми (поява означених на рис. 1.3 концепцій маркетингу).

Вельми цікавим із точки зору оцінювання рівня прояву глобалізації в Україні є застосування ще ряду індексів різних громадських організацій, узагальнену характеристику яких наведено у табл. Б.2. Показовим є те, що означені індекси тією чи іншою мірою перетинаються з використовуваним на підприємстві маркетинг-міксом та зі згадуваними просторами глобалізації, що охарактеризовані у [417].

## 1.2. Особливості маркетингової діяльності учасників промислового кластера в умовах об'єктивної потреби гармонізації інтересів виробників і споживачів

Отже, в контексті узагальнення й агрегування результатів проведеного теоретичного та емпіричного висвітлення особливостей ведення виробничо-господарської та маркетингової діяльності підприємства у глобалізованому ринковому середовищі сформуємо такі висновки. Так, майже всі тлумачення категорії «глобалізація» з табл. А.3 розглядаються через призму стандартизації параметрів діяльності підприємства. Тут обов'язково слід підтримати думку В. Ю. Перуні [277, с. 115] про те, що глобалізація не передбачає розробку однакових правил і типових підходів до ведення маркетингу для всіх країн (хоча Г. А. Багієва зі співавторами наголошує на переорієнтації маркетингу на задоволення запитів споживачів, «притаманних усьому світу» [28, с. 21], замість орієнтування на особливості окремої країни). Більш того, оскільки суб'єкти маркетингового управління мають враховувати значні масштаби уніфікації окремих складових вимог споживачів і параметрів маркетинг-міксу, актуалізуються пропозиції О. В. Дикого [103] щодо диференціації комплексу маркетингу на індивідуальний та стандартизований. Така пропозиція є певним вирішенням означеної дихотомії локальної і глобальної орієнтації маркетингової діяльності.

У такому контексті стандартизація маркетингової діяльності починає переключатися з тенденцією виникнення кластерів промислових підприємств. При цьому пропонуємо виділити два головних акценти подальшого проведення дослідження. *Перший*, організаційний аспект, визначатиме взаємодію учасників кластера щодо параметрів спільної реалізації маркетингової діяльності (як на рівні учасника кластера, так і на рівні кластера в цілому). *Другий*, управлінський аспект, розкриватиме особливості маркетингового управління вхідними до кластера промисловими підприємствами. Візуальне зображення означених аспектів дослідження наведено на *рис. 1.4*. Отже, як видно з *рис. 1.4*, основу цього дослідження становить співвідношення категорій «маркетинг», «кластер» та «управління». Саме таке співвідношення дозволяє розкрити

---



**А) Логіка дослідження проблематики організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера**



**Б) Взаємозв'язок процесів організації маркетингової діяльності за рівнями ієрархії кластера та маркетингового управління діяльністю окремого учасника кластера**

**Рис. 1.4. Розкриття логіки монографічного дослідження**

мету монографічного дослідження щодо визначення теоретичних засад організації маркетингу на рівні кластера та синтезу системи управління діяльністю учасників промислового кластера.

Відразу наголосимо на доволі обмеженому представленні такої частини наукової проблеми у вже проведених дослідженнях. Відповідно і її розкриття почнемо з визначення тієї концепції маркетингу, яка най-

більш прийнятна для застосування в умовах взаємодії учасників кластера (як підприємств щодо спільного продукування певної цінності, так і споживачів, які сприймають таку цінність). Виходячи з означеного у табл. А.4 узагальненого представлення еволюції концепцій маркетингу, можна наголосити на доречності використання у сучасних умовах глобалізації і зростання динамічності середовища господарювання концепції «маркетингу партнерських відносин» або «маркетингу взаємодії» (такі концепції склали граничні значення на рис. 1.3). При цьому слід пзвжати на те, що кожна з означених у табл. А.4 концепцій приймає превалювання ринкової орієнтації діяльності підприємства, передбачає адаптування до потреб споживача, забезпечує узгодженість усіх сфер діяльності підприємства, підвищує ефективність господарювання та мінімізує розриви між попитом й пропозицією. Відповідно з огляду на особливості й параметри діяльності підприємства, стадію його життєвого циклу чи уподобання власників в практиці господарювання можливе орієнтування на кожную з означених у табл. А.4 концепцій маркетингу, що й слід враховувати під час організації маркетингової діяльності підприємства.

Здійснюючи ОМД, слід враховувати, що глобалізація впливає на параметри попиту (відбувається його гомогенізація) та пропозиції (стандартизація атрибутів і складових пропонованої цінності). Цілком слушним тут є інше спостереження О. В. Дикого [103, с. 5], що адаптація комплексу маркетингу до змінених умов підпорядковується рівню інтегрованості підприємства в плин процесів глобалізації (чим більше інтегрованість, тим більш стандартизовані елементи комплексу маркетингу використовуються). При цьому зрозумілим є й те, що організація маркетингової діяльності диференціюватиметься залежно від параметрів динаміки ринку та рівня прояву владних позицій підприємства на певному сегменті глобального ринку (цільового ринку, на якому має місце прояв факторів глобалізації).

Головним обмеженням стандартизації функції маркетингу є те, що реалізація розроблених стратегічних ініціатив при виході за рамки локального ринку (за рамки ринку країни) відбувається в межах дії певних зовнішніх факторів (впливу відмітних особливостей глобалізова-

ного цільового ринку). Отже, й цільовий ринок слід уявляти як певну динамічну й специфічну (унікальну) комбінацію аттрактивних факторів (факторів формування споживчого попиту, підпорядкованих параметрам економічного розвитку певної країни). Така унікальність комбінування факторів дозволяє зробити наголос на нелінійності розвитку глобального ринкового середовища, а отже, й необхідності переходу до нелінійного управління маркетингом. Під нелінійністю, спираючись на праці В. С. Алексєєвського [10], А. А. Голікова [83] чи В. В. Попкова [377] (праці цих авторів є прикладами адаптації синергетичної парадигми [147; 386] до економічних задач), будемо розуміти наявність у економічної системи різних стаціонарних станів, для яких властиві різні набори факторів впливу та правила поведінки. Як система, залежно від постановки задачі, виступатиме або глобальне середовище, або певний цільовий ринок.

Маркетингове управління в цьому випадку полягає у підтримці підприємством такої траєкторії розвитку, яка дозволяє йому досягти стійких конкурентних переваг на цільовому ринку (саме ці переваги й трансформуватимуться у цінність для споживача), параметрам якого властива багатоальтернативність та наявність різних «екземплярів майбутнього» [165; 386]. Вироблення та підтримка цієї траєкторії формується через прийняття певних стратегічних рішень, які з огляду на означену нелінійність можуть коливатися від дієвих до невдалих (тут мова ведеться про визначення підходу до маркетингового управління, а не про оцінку якості вироблених рішень). Постійна ж зміна сили та прояву впливу факторів оточення вимагає циклічного й послідовного прийняття рішень у сфері окремих складових маркетинг-міксу, через що доречним стає говорити про рекурентне нелінійне управління маркетингом, що також може бути досягнуто через орієнтування на маркетинг взаємодії.

Певні складнощі тут для ОМД полягатимуть у тому, що концепція маркетингу взаємодії сама по собі не є устояним явищем. Навіть незважаючи на наявність значної кількості тлумачень МПВ (авторське узагальнення наявних тлумачень подано у табл. А.5), ця концепція перебуває у постійному розвитку. Свідченням цього є виникнення концепцій «прицільного» [51] (прецизійного [151]) маркетингу. Більш того,



приймаючи твердження про відсутність безперечної переваги тієї чи іншої концепції маркетингу серед означених у табл. В.1, наголосимо, що підприємство в процесі організації МД має враховувати цілий ряд факторів. Узагальнення розробок С. В. Карпова [151, с. 38–43], Т. В. Сачука [332, с. 31–39] та В. Д. Дорофєєва [108, с. 29–37] дозволило розробити подане на рис. 1.3 співвіднесення факторів впливу на параметри ОМД, концепцій маркетингу та сфер конкурентних переваг підприємства. При цьому, використовуючи алгоритм з *рис. 1.5*, слід врахувати твердження О. Ананьїна [11] про можливість одночасного використання декількох парадигм маркетингу.

Кожна з означених на рис. 1.5 концепцій маркетингу передбачає розгляд присутності підприємства на ринку не відокремлено, а в рамках цілого комплексу інформаційних та матеріальних взаємин із іншими учасниками ринку [166; 267]. Відповідно й товаровиробники мають представляти власну діяльність у вигляді цілісної сукупності дій щодо вироблення та виведення на ринок певної цінності. Отже, відповідно до розробок С. Ханта [453, с. 22] сутність маркетингової діяльності трансформується у роботу з налагодження й підтримки актуальності ефективних взаємин між учасниками ринкового обміну. Саме така ефективність становить підґрунтя виникнення маркетингу взаємодії. Більш того, слушним є твердження Ю. М. Пустиннікової [309] відносно трансформації ролі маркетингу з «маркетингу захоплення» на «маркетинг утримання» (йдеться про більшу важливість для системи управління показника лояльності клієнтів, які вступають у активну взаємодію, ніж показника частки ринку й кількості споживачів).

Орієнтація на метафору «утримання» особливо актуальна для В2В ринків з точки зору складності пошуку та налагодження взаємодії з новими споживачами. Відповідно, враховуючи те, що об'єктом дослідження обрана діяльність машинобудівних підприємств та з огляду на означені у попередньому підрозділі особливості промислового маркетингу, наголосимо, що саме концепція «прецизійного маркетингу» («маркетингу взаємодії») також найбільш придатна до використання на В2В ринках (рис. 1.5). У такому контексті слушною є пропозиція М. Лянцевіча [216] про обмеженість традиційного підходу до марке-

---

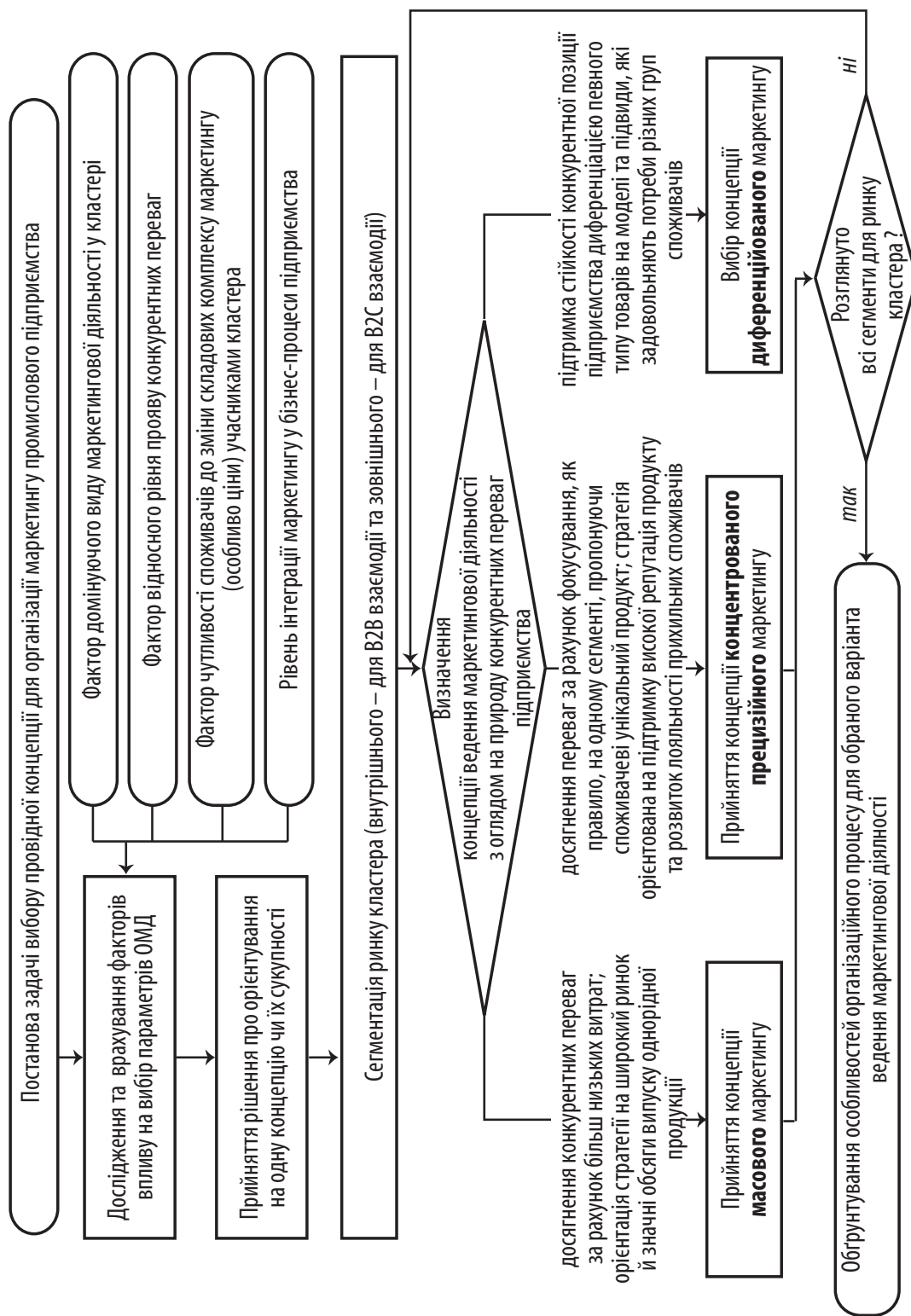


Рис. 1.5. Фактори визначення підходів до ведення та параметрів організації маркетингової діяльності учасника промислового кластера (на основі [108; 156; 339])

тингу (підходу, задекларованого на рис. В.1), який орієнтує підприємство на досягнення унікальних параметрів складових маркетинг-міксу (ціна, характеристики товару, особливості просування тощо).

Оскільки ж, як було зазначено вище, глобалізація середовища для більшості товаровиробників значною мірою уніфікує означені складові маркетинг-міксу, нівелюється можливість отримання стійких конкурентних переваг (переваги втрачаються через зростання можливостей залучення конкурентами кращих практик роботи підприємства). Відповідно і стійкість конкурентної переваги забезпечуватиметься врахуванням індивідуальних особливостей та персоналізацією пропозиції кожному лояльному або вже залученому споживачу. За таких умов основу ОМД становить орієнтація на встановлення партнерських відносин для кожного етапу налагодження взаємодії зі споживачем. Відповідним підґрунтям при цьому можуть бути подані на рис. В.1 та рис. В.2 варіанти представлення життєвого циклу клієнта (цикли взаємодії з клієнтом) підприємства. На рис. В.1 подано процес спонукання споживача до повторних закупівель через досягнення лояльності. На рис. В.2 – наведено життєвий цикл взаємодії з клієнтом (Customer Life Cycle, CLF [454; 489]) відповідно до концепції сервісно-орієнтованого підходу (Service-Oriented Architecture, SOA [480; 482]).

У цьому контексті слушним є твердження А. Албітова [9] про кардинальну відмову від представлення досягнення задоволення споживача через придбання вже наявного продукту як основи маркетингової діяльності. Цілком вірним є твердження цілого ряду авторів [51; 219; 336; 349; 501] про доречність застосування означеної на рис. 1.5 концепції «прецизійного маркетингу», але у тому випадку, коли виникає самостійна цінність від взаємодії виробника та споживача. Інакше, під час ОМД чи формування СМУПП слід орієнтуватися на решту концепцій із рис. 1.5.

У такому контексті прецезійний маркетинг ґрунтується на положеннях теорії транзакційних витрат [162; 225] та додає до своїх завдань вимогу мінімізації витрат взаємодії. Відповідно, актуалізується розробка Е. Д. Макгаррі [470] щодо розширення переліку функцій маркетингу

---

«контрактною функцією», орієнтованою на мінімізацію витрат гармонізації інтересів. Водночас слід враховувати і критику такої пропозиції з боку Ф. Котлера [185], який говорить про представлення транзакційного маркетингу лише як складової маркетингу партнерських відносин (МПВ), орієнтованого на «побудову довгострокових привілейованих взаємин» [185, с. 36]. При цьому маркетинг, згідно з [328], перетворюється у «стратегію оптимізації цінності взаємозв'язків із клієнтами», яка сприяє отриманню вигід від взіємопов'язаної діяльності всіма учасників транзакцій.

Означена доречність оптимізації цінності взаємодії зі споживачем в-решті-решт доводить необхідність упровадження клієнтоцентричного підходу. Цей підхід передбачає активізацію ролі споживача у формуванні ланцюга створення вартості. Кінцевою формою еволюції цього ланцюга є «концепція спільного творення цінності зі споживачем». Ця концепція, що С. П. Куц [197] трактує через реалізацію ідеї «втягнення клієнта до сумісного виробництва», за думкою Д. Н. Шейта [487], стає найбільш уживаною заміною для більшості підприємств, означеною Ю. М. Пустинніковою [309] «маркетингом захоплення». Навіть у рамках логістичної методології, як вважає К. К. Прахалад [301], існує гранична межа можливого зменшення транзакційних витрат, подолати яку можна лише через реалізацію компетенцій з «втягнення» клієнтів до взаємодії у колабораційному співробітництві [479]. Поява таких компетенцій стала можливою з розвитком інформаційних технологій, які сприяли трансформації маркетингової діяльності. Тут слушною є думка Л. Рояла [483] щодо синонімічності програмних засобів CRM (Customer Relationships Management) та концепції МПВ. Доведеність положення міститься як у визначенні CRM А. Албітова [9] через «клієнтоорієнтовану бізнес-стратегію» чи М. Кадикова [140] через «управління лояльністю клієнтів», так і решти тлумачень CRM, що наведені у табл. А.10.

Організовуючи впровадження МПВ, слід орієнтуватися на дворівневу модель його побудови, яку розроблено К. Х. Мюлером [471] та наведено на рис. В.5. Ця модель передбачає виділення двох типів відносин у маркетингу: ринкових та мережних. Відповідно до цих відносин під-

приємство або обмежуватиметься лише програмами лояльності, або ж додатково узгоджуватиме бізнес-процеси з контрагентами й споживачами. Відповідно до цих відносин розрізнятимуться й підходи до організації впровадження й роботи CRM.

Оскільки доведена доречність прийняття метафори «маркетингу утримання» потребує визначення тих змін, які має зазнати маркетингова діяльність підприємства, спочатку визначимо безпосередньо розуміння поняття «маркетингова діяльність підприємства», оскільки різні автори доволі по-різному його трактують, а отже, й по-різному визначають складові маркетингової діяльності. Звісно, що й орієнтація на концепцію МПВ також вносить певні корективи в таке розуміння. Особливої важливості ця вимога набуває у світлі пропозиції Є. П. Голубкова [84], що саме маніпулювання параметрами МД створює підприємству можливість покращити задоволеність споживачів. Семантичний аналіз тлумачень цього поняття (табл. А.2) доводить доволі вільне його розуміння різними авторами.

Перш за все, зазначимо, що автори І. В. Пономаренко [291] та Р. Отт [270] (табл. А.2) помилково асоціюють МД з етапами реалізації функції маркетингу. Обмеженням є і підхід О. Ф. Веремейчика [62], який взагалі запропонував трактувати МД як процес упровадження концепції маркетингу у практику господарювання. Таке тлумачення не є слушним, оскільки воно більше відповідає логіці організації маркетингу та має бути розширене розумінням змісту МД. Аналогічне зауваження висунемо й до тлумачення О. В. Рудницької [327], яка трактує маркетингову діяльність підприємства як послідовність етапів досягнення маркетингових цілей.

Розуміння змісту маркетингової діяльності можна доповнити і поняттям С. С. Сусловим – «технологія управління маркетингом», під якою розуміється «сукупність певних операцій й процедур» [360, с. 11] (повне тлумачення й перелік таких процедур наведено у табл. А.2). На жаль, при цьому нівелюється виконавчий аспект, тобто визначення того, хто саме займатиметься здійсненням маркетингової діяльності.

У будь-якому випадку поняття маркетингової діяльності підприємства визначатимемо в контексті представлення процесу виведення певної цінності на ринок. При цьому, підтримавши Н. В. Павлова [273, с. 9–11], діяльність із продукування цінності співвіднесемо з реалізацією функції маркетингу та наголосимо на різному ступеню зв'язку маркетингу з процесами виведення цінності на ринок. Тут слід виділяти безпосередньо маркетингову діяльність (ідентифікація потреб споживачів, фіксування вимог до продукту); маркетингову діяльність, взаємоузгоджену з іншими видами діяльності (наприклад, реалізація вимог щодо зміни атрибутів товару вимагатиме маркетингових та немаркетингових дій, а саме забезпечення просування продукту після переналагодження виробництва); види діяльності майже не пов'язані з маркетингом (наприклад, роботи з розробки продукту можуть починатися з пошуку та реалізації технічних інновацій, які вже потім оцінюватимуться з маркетингової точки зору).

З означених точок зору вельми слушним є твердження М. Полієнко [288] про те, що виділені у *табл. 1.2* складові поняття «маркетингова діяльність» слід розглядати не як певні відокремлені етапи реалізації функції маркетингу, а як устояну систему «взаємодоповнюючих напрямів». Більш того, змістовні відмінності між означеними у *табл. 1.2* складовими маркетингової діяльності містяться у відмінностях підходів авторів щодо їх деталізації. Така ситуація об'єктивно потребує децю іншого підходу до усвідомлення змісту та розуміння цього поняття. Через таку невідповідність слушною є пропозиція О. І. Пушкаря [311] щодо виділення поданого на *рис. 1.4* спектра видів діяльності, які одночасно виконуються на підприємстві.

Наведену на *рис. 1.6* пропозицію підтверджує й Н. Д. Еріашвілі [423, с. 11], який говорить, що лише організація маркетингу на високому рівні забезпечує якісну реалізацію інших видів діяльності підприємства. Саме МД забезпечує гнучке пристосування виробничої, збутової, торговельної чи кадрової діяльності підприємства до вимог споживачів [423, с. 85], за рахунок чого й досягається клієнтоцентричність. Означена вище праця О. І. Пушкаря [311], присвячена дослідженню інформаційної діяльності підприємства, є вельми слушною з точки зору отрима-

ного в ній висновку [311, с. 15] про необхідність комплексного підходу до ідентифікації змісту будь-якої діяльності.

Таблиця 1.2

Складові елементи поняття «маркетингова діяльність підприємства»

Агрегація елементів поняття «маркетингова діяльність підприємства» (запропоновано авторами)	Виділені різними ученими економістами напрями здійснення маркетингової діяльності промислового підприємства	Р. Отт [291]	М. Полієнко [288]	С. Г. Божук [48]	Л. І. Багієв [27]	Н. Гречаник [89]	В. А. Леонгард [208]	Т. Черняхівська [403]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Консолідація (збирання та аналіз) маркетингової інформації у прийнятті рішень	Збір маркетингової інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії	+						
	Конкурентна розвідка, бенчмаркінг тощо				+			
	Маркетингові дослідження		+					
	Аналіз маркетингової інформації і прийняття маркетингових рішень			+				
	Дослідження форм та каналів збуту							+
	Ідентифікація вимог до якості продукції					+		
	Вивчення конкурентів, форм конкуренції і рівня конкурентоспроможності							+
	Дослідження сезонності попиту на ринку					+		
Реалізація комплексу маркетинг-міксу підприємства як елементарних дій у сфері маркетингу	Формування і реалізація маркетинг-міксу промислового підприємства		+		+			
	Формування каналів товаропросування			+				
	Організація збуту та просування товарів				+			
	Відбір найпривабливіших сегментів ринку та позиціонування на них продукції					+		
	Збут продукції та послуг підприємства							+

Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Реалізація комунікаційної політики						+	
	Визначення та оптимізація рівня цін					+		
	Досягнення бажаної лояльності споживача			+				+
	Реалізація стратегій і тактики маркетингу							+
	Вибір асортиментної та цінової політик						+	
	Сервісне обслуговування						+	
Робота персоналу маркетингових підрозділів	Робота персоналу відповідних підрозділів із планування маркетингових заходів	+			+			
	Розробка стратегії та плану маркетингу		+					
	Активність працівників у сфері формування та відтворення попиту й прибутку						+	
Відбір маркетингового інструментарію та забезпечення його використання	Дослідження мотивів поведінки споживача	+						+
	Сукупність видів робіт із формування каналів товароруку й стимулювання продажів			+				
	Забезпечення діяльності з розробки нових товарів та послуг підприємства							+

Отже, тут нами пропонується прийняти підхід О. І. Пушкаря з співавторами про представлення діяльності одночасно як процесу, функції, стратегії, взаємодії, системи [311, с. 16–17] та технології (додано автором). Відповідну адаптацію розробок наведено на *рис. 1.7* та доведено аналізом поданих у табл. А.2 трактувань поняття «маркетингова діяльність».

Зазначимо, що визначені на *рис. 1.7* елементи не можна розглядати відокремлено один від одного. Необхідність орієнтування на всі складові *рис. 1.7* зрештою зводиться до сприяння виведенню цінності на ринок та необхідності підвищення ефективності такого виведення цінно-



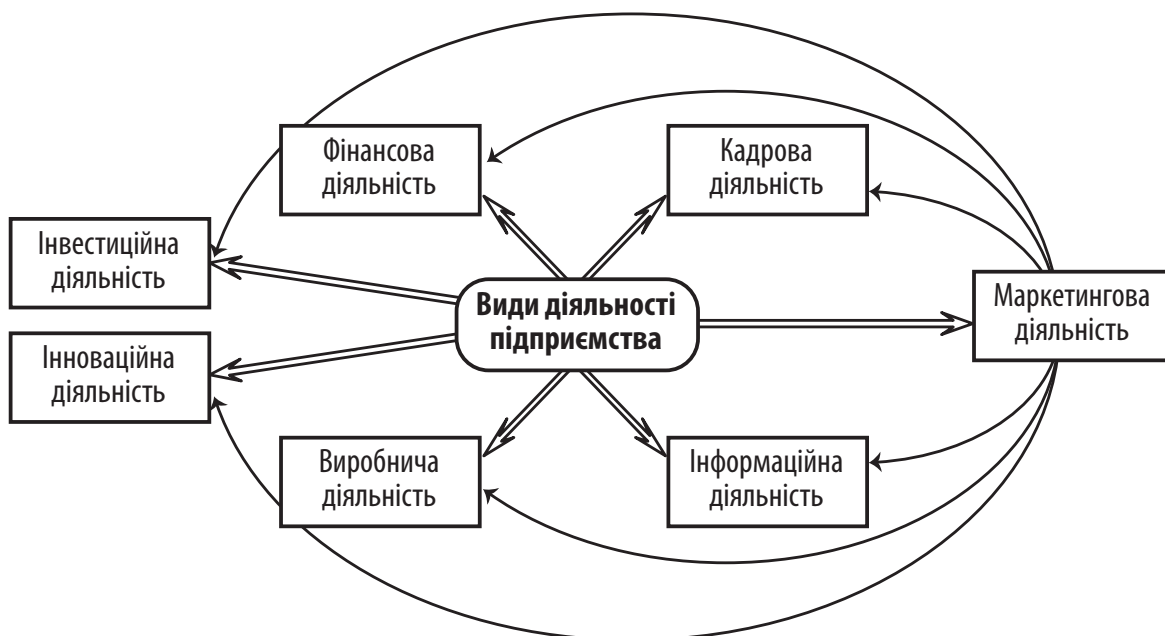


Рис. 1.6. Маркетинг у системі видів діяльності підприємства (на основі [311, с. 15])



Рис. 1.7. Представлення розуміння поняття «маркетингова діяльність підприємства» в розрізі основних економічних категорій

сті. У цьому контексті, серед усіх означених у табл. А.2 тлумачень МД найбільш вдалим є підхід І. Б. Зеніної [125], яка розглядає маркетингову діяльність як «інтегрований системний процес, що здійснюється в рамках комплексу маркетингу і спрямований на забезпечення задоволення потреб клієнтів, підприємства та суспільства в цілому».

Зрозуміло, що змістовне наповнення означених у табл. 1.2 складових маркетингової діяльності визначатиметься як прийнятою до застосування концепцією маркетингу, так і параметрами взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Більш того, оскільки функції маркетингу набувають певної специфіки в умовах дії як МПВ, так і під час реалізації кластерних ініціатив, то визначення їх взаємозв'язку з наведеними на рис. 1.6 видами діяльності підприємства вимагає додаткових досліджень.

Аналіз цілого ряду літературних джерел [81; 120; 145; 146; 219; 314; 425] дозволяє стверджувати, що основу проведення означених досліджень доречно базувати на використанні категорії «інтерес» як спільної складової (точки перетину) для таких елементів, як кластер та маркетинг. З урахуванням означених положень висунемо гіпотезу про доречність представлення маркетингової діяльності через наближення інтересів виробників і споживачів (досягнення споживчої лояльності як процес звуження зони компромісів реалізації інтересів учасників ринку). Узагальнене розуміння змісту категорії інтерес виведено у табл. А.6.

Спочатку звернемо увагу на ряд робіт, які розглядають маркетинг у термінах дослідження й задоволення інтересів споживача та дозволяють висунути гіпотезу про доречність представлення партнерства як певної діяльності чи форми взаємодопомоги щодо задоволення споживача. У цьому контексті вельми показовими є розробки А. О. Старостіної щодо представлення категорії «інтерес» як основи здійснення маркетингової діяльності [348, с. 10] та наголосу про більшу доречність представлення параметрів функціонування підприємства в термінах його інтересів [347, с. 12]. Розгляд маркетингу в розрізі категорії «інтерес» (у контексті керівних впливів, спрямованих на забезпечення отримання учасниками ринку бажаних вигід та корисностей) наведено

й у роботах таких авторів, як М. В. Маклакова [219] (теоретично обґрунтовує зв'язок потреб, інтересів та маркетингу), М. Димшец [113, с. 46] (маркетингову діяльність описує у термінах моделі «інтерес – бажання – дія»), В. В. Радаєв [314, с. 68] (обґрунтовує представлення потреб як бази виникнення інтересу), М. Г. Бойко [49, с. 49–50] (визначає підґрунтя реалізації економічних інтересів), В. П. Каманків [145, с. 18–19] (визначає інтерес через агрегацію потреб суб'єкта господарювання), М. А. Жук [120] (формалізує проблему узгодження економічних інтересів), Н. В. Богомаз [47] (розглядає взаємини виробників та споживачів на ринку добровільного медичного страхування) та ін.

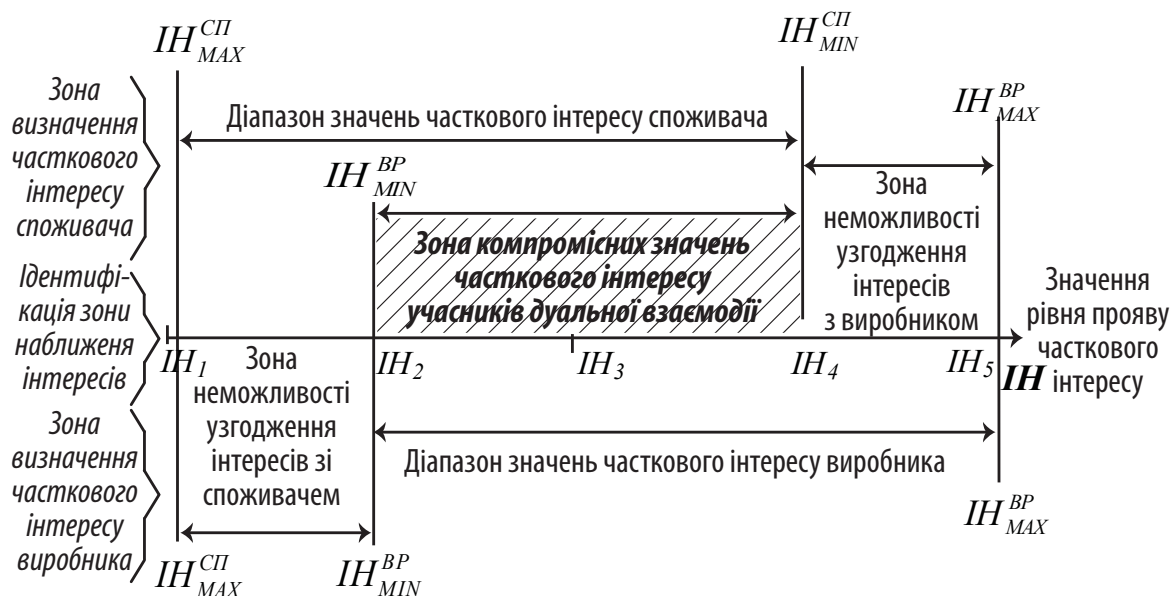
Окрім того, можна виділити цілу низку досліджень, автори яких не оперують безпосередньо категорією «інтерес», але наголошують на необхідності переведення на довгострокове підґрунтя взаємодії між виробником та споживачем. Так, Є. А. Попова [294] фактором появи означеної «довгостроковості» бачить «гармонізацію параметрів взаємодії виробника та споживача», яка можлива лише через узгодження інтересів. Також можна стверджувати, що майже всі розробки, пов'язані з дослідженням лояльності у маркетинговій діяльності чи стратегічному управлінні, оперують категорією «інтерес». Дійсно, якщо виділити з тлумачень лояльності її ознаки, то можна стверджувати, що всі вони базуються на певних поступках у задоволенні інтересів споживача підприємством. Доведеність цього міститься, зокрема, в тлумаченнях лояльності М. Кадиковим [140] як «прихильності споживача до певного виробника», А. Г. Андрєєвим – як «регулярного споживання певного бренду» [13, с. 6], А. В. Цисарєм – як «нечутливості поведінки до дій конкурентів» [399, с. 57] та Дж. Хофмейером – як «стійкої поведінкової реакції» [449, с. 22].

Отже, з маркетингової точки зору цінним є дуска А. К. Покрітана [287] щодо можливості розгляду інтересу як форми відображення відносин між економічними суб'єктами. Основу формування таких відносин становлять «усвідомлені потреби» (інтереси) [287, с. 50]. Саме на управління параметрами таких відносин орієнтований МПВ, а отже, й організація маркетингової діяльності вхідних до кластерів підпри-

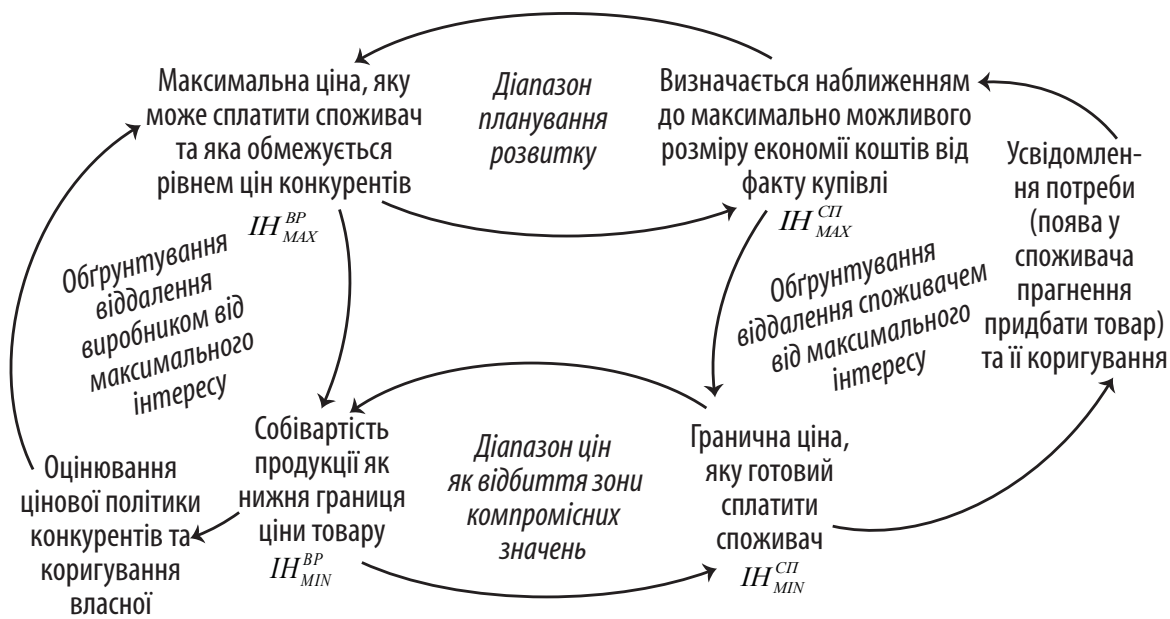
емств також має враховувати наявність таких відносин. У загальному випадку логіку визначення місця категорії «інтерес» у маркетингу та у МПВ зображено на *рис. 1.8*. Така логіка базується на ортогональності (різноспрямованості) інтересів виробника та споживача. Така різноспрямованість, яка закладена у подану на *рис. 1.8* схему, повністю відповідає класичним дослідженням категорії «інтерес».

Саме в рамках цього твердження частина А *рис. 1.8* певною мірою розвиває дослідження Н. Ю. Кочкиної [188] щодо відображення зон узгодження економічних інтересів уздовж певної осі, яка відображає умовне значення економічного інтересу ( $IH$ ), що може відноситися як до виробника ( $IH^{BP}$ ), так і до споживача ( $IH^{СП}$ ). Прикладом такого часткового інтересу, детально розкритого в частині Б *рис. 1.8*, може постати ціна товару. Тут знову ж таки підтримаємо автора [188] щодо того, що інтерес може мати мінімальне ( $IH_{MIN}$ ) та максимальне ( $IH_{MAX}$ ) значення. Наприклад, для виробника мінімальним інтересом ( $IH_{MIN}^{BP}$ ) за ціною буде собівартість (звичайно, якщо не робиться стратегія захоплення ринку чи не встановлюються демпінгові ціни); мінімальній інтерес споживача ( $IH_{MIN}^{СП}$ ) при цьому – це максимальна ціна, яку він готовий сплатити за певний товар чи послугу.

На думку авторів, прийняття концепції МПВ доводить, що потрібна така організація маркетингу, коли різноспрямованість інтересів виробника та споживача перетворюється у їхню компліментарність (це є ще одна авторська гіпотеза, що буде доведена у цьому дослідженні). Можливість досягнення такої компліментарності міститься у твердженні П. А. Канапухіна [146, с. 14] про те, що економічні інтереси будь-якого суб'єкта господарювання являють собою складну ієрархічну структуру, яку можна охарактеризувати як організаційну цілісність. Відповідно, в рамках окремих елементів такої структури інтересів проявлятиметься ортогональність, для інших же елементів буде властива компліментарність. У межах розробок В. П. Каманкін [145], в яких говориться про наявність «розчленування сукупного інтересу» [145, с. 88], можна передбачити, що елементи такої структури трактуватимуться як «часткові інтереси», а структура інтересів у цілому визначатиметься як «сукупний інтерес».



**А) Визначення зони можливого наближення інтересів виробника і споживача**



**Б) Когнітивна карта розкриття логіки досягнення компромісного значення часткових інтересів виробника та споживача щодо ціноутворення**

**Рис. 1.8. Логіка імплементації категорії «інтерес» до процесів організації та здійснення підприємством маркетингової діяльності**

Зазначимо, що поданий на рис. 1.8 підхід не враховує ряд моментів, пов'язаних із впливом опортуністичної поведінки учасників ринкових

транзакцій чи проявом конкуренції. Саме тому наведену на рис. 1.8 зону зони розбіжності інтересів та фактори, що впливають на її звуження, слід вивчати в контексті впливу кластерних ініціатив (мається на увазі вплив як на параметри маркетингової діяльності, так і безпосередньо на процес узгодження інтересів).

### **1.3. Рефлексивне підґрунтя організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера**

**Н**еобхідність проведення маркетингових досліджень і вдосконалення їх інструментарію завжди були актуальними та відрізнялися високим народногосподарським значенням. Це підтверджується як на теоретичному (зокрема численною кількістю тлумачень із додатка А), так і на практичному (наприклад, узагальненням думок керівників підприємств-лідерів ринку [407]) рівнях. Природним процесом є поява нових інноваційних моделей маркетингової діяльності (переважно це охарактеризовані вище маркетинг партнерських відносин та прецедійний маркетинг), орієнтованих на превентивну ідентифікацію попиту й застосування новітніх технологій його створення. Розвиток означеного на рис. 1.8 підходу до звуження зони конфлікту інтересів (аж до досягнення їх компліментарності) в умовах поширення кластерних ініціатив дозволяє говорити про орієнтацію маркетингової діяльності на узгодження параметрів взаємодії учасників ланцюжка «постачальник – виробник / субконтрактор – споживач».

Прийняття цього підходу робить доречним використовувати подане на рис. 1.8 звуження областей компромісів під час реалізації інтересів у кожному вузлі взаємодії. При цьому наявність у рамках певної території чи галузі промисловості декількох ланцюжків взаємодії, заснованих на поєднанні вертикальних та горизонтальних інтеграційних зв'язків, значно ускладнює поданий на рис. 1.8 підхід, а саме його розширенням відносинами взаємопідпорядкування та ієрархічності. Одночасно слід звернути увагу, що наявні дослідження у сфері МПВ [87; 450; 454; 471] чи управління лояльністю [13; 315; 323; 370; 399], як правило,

орієнтовані на споживчі ринки (B2C) та обмежено застосовуються для промислових ринків (B2B взаємодії). Звичайно ж, є дослідження у сфері так званої B2B взаємодії, але вони переважно розглядають питання узгодження параметрів руху логістичних потоків у рамках ланцюжків створення вартості [449; 466]. До того ж, якщо питання позиціонування й просування результату функціонування такого ланцюжка в наявній літературі наведені в значно меншому обсязі, то аспект одночасного функціонування декількох ланцюжків створення вартості набуває особливої актуальності.

Можна навіть стверджувати, що різноманіття визначень маркетингу ускладнюють одержання єдиної загальноприйнятої моделі маркетингової діяльності (хоча поява нових видів ринку й розвиток комунікаційних технологій постійно будуть додавати нові аспекти до маркетингової діяльності й відповідно трансформувати її змістовне наповнення). Якщо підтримати наведену в [466] періодизацію розвитку маркетингу, то в поточний період часу концепція маркетингу щодо маркетингу взаємодії перейшла на новий етап, розвившись до спільного формування потреб, що ще більше актуалізує трансляцію означеного на рис. 1.8 підходу на рівень інтегрованих об'єднань підприємств, орієнтованих на створення споживчої цінності.

Отже, далі визначимося з трансформацією змісту маркетингової діяльності підприємства з точки зору на його залучення до кластерно-інтеграційної взаємодії та прийняття як парадигми організації маркетингової діяльності концепції звуження зони неузгодженості інтересів. Як об'єкт для розкриття такої мети візьмемо життєдіяльність (розуміється як комбінація процесів функціонування й розвитку) підприємств машинобудівної галузі промисловості. Відповідно, у підрозділі розглядаються питання організації саме промислового маркетингу разом із властивими йому обмеженнями й відмінностями від споживчого маркетингу, які детально було розглянуто у підрозділі 1.1 монографічного дослідження.

Більш того, розгляд маркетингової діяльності через застосування категорії «інтерес» тісно перетинається з дослідженнями у інших

предметних сферах. Однією з таких сфер є так звана «концепція раціональних очікувань», найбільш відомими представниками й розробниками якої є Дж. Мут [427], Є. Фелпс [477], Т. Саржжент [484]. Адаптація цієї теорії та робіт Дж. Мута [427] до мети дослідження дозволяє стверджувати, що підґрунтя для формування базового уявлення щодо пропонованої цінності становлять не тенденції минулих років (в інституціональній теорії [271; 162; 194] такі тенденції трактують як «залежність від минулого шляху розвитку»), а висновки споживачів щодо перспектив розвитку певної ситуації. При цьому, враховуючи праці Т. Саржжента, такі висновки споживачів мають підпорядковуватися «оптимізованій стратегічній поведінці» [484, с. 70], що доводить доречність упровадження стратегічного підходу до організації маркетингової діяльності.

В контексті завдань ОМД слід врахувати пропозиції С. Ю. Філіної [383]. В її розробках, які визначають місце теорії раціональних очікувань у сучасній науковій парадигмі, наголошується на необхідності зменшення розбіжностей між суб'єктивними очікуваннями та об'єктивно наявними можливостями ринкових агентів [383, с. 13]. Тим самим цей автор підтверджує доречність застосування представленого на рис. 1.8 підходу до гармонізації інтересів та організації маркетингової діяльності на основі звуження зони компромісів. Слушним у цьому контексті є і твердження Є. Фелпса [477], що прийняття рішень економічними агентами (формування системи очікувань споживачів) відбувається в умовах об'єктивного браку інформації та знань про всі аспекти ситуації прийняття рішення. Отже, саме система взаємних очікувань має формалізуватися під час організації маркетингового управління та служити цільовим орієнтиром для процесів організації маркетингової діяльності.

На думку авторів, означена концепція раціональних очікувань має розглядатися не лише як підґрунтя організації маркетингової діяльності, а й виступати основою виникнення й розвитку промислових кластерів. Відразу наголосимо, що й розгляд розуміння маркетингу через категорію «інтерес» також в цілому відповідає і ряду концепцій, що обґрунтовують доречність виникнення кластерів.



Існує доволі широкий пласт досліджень кластерів підприємств. Це підтверджується як значною кількістю тлумачень поняття «промисловий кластер», наведених у табл. А.7, так і підходів до визначення сутності категорії «кластер», наведених у табл. А.8 (всі тлумачення з табл. А.7 можна розподілити вздовж поданих у табл. А.8 підходів). У той же час звернемо увагу на відсутність одноставності дослідників у визначенні змісту категорії «кластер» та надання такого її тлумачення, яке б задовольняло всі наукові школи. Ця категорія є доволі неоднозначною та багатогранною. Так як наявні тлумачення категорії «кластер», як правило, розкривають лише певну її складову, в табл. А.7 наведено результати семантично-морфологічного аналізу цієї категорії.

В результаті проведеного аналізу було виявлено, що переважна більшість дослідників (М. Портер [296], Т. Андерсон [426], Л. С. Марков [230], Г. Д. Боуш [50] та ін.) основу ідентифікації кластера зводять до виникнення «територіальної концентрації підприємств» чи наявності «географічної обмеженості» (морфологічна ознака КЛТР у табл. А.7). Навіть на законодавчому рівні [305] розуміння кластера представляється через «компактне розміщення» продуктивних сил. На думку авторів, ознака територіального розміщення є цілком слушною, але недостатньою для остаточної ідентифікації кластера.

Географічна ознака цілком слушно розширюється вимогою наявності мережних відносин серед учасників кластера. В табл. А.7 наявність таких відносин розподілена між морфологічними ознаками «інтеграційно-коопераційного об'єднання компетентностей вхідних до кластера підприємств» (ознака КЛКП) та «спільності зусиль із виробництва продукції» (ознака КЛСП). Доведеність виділення даних ознак лежить у площині тлумачень категорії «кластер», наданих М. Ю. Шерешевою [413], Н. В. Коленською [171], Т. В. Цихан [398], В. І. Чижковим [406], С. Соколенко [342], Н. Внуковою [67], О. М. Тищенко [368] та багатьма ін.

Наявність зазначених ознак можна вважати достатньою для ідентифікації наявності кластера підприємств. Водночас дослідниками виділяється цілий ряд додаткових ознак. Так, беручи до уваги розробки

М. П. Войнаренко [70] та С. І. Соколенко [342], вважаємо доречним під кластером розуміти лише таке утворення, яке засноване на добровільних засадах (морфологічна ознака КЛДБ у табл. А.7). Слушною є і пропозиція А. В. Колодійчука [173], А. В. Мітрофанова [246] та З. С. Варналія [102] щодо прийняття інноваційно-синергетичного підґрунтя виникнення кластера (ознака КЛІН). Основу ж виникнення синергії та появи інновацій становить доволі широка диференціація складу учасників кластера. Така диференціація у табл. А.7 позначена ознакою КЛШР, а її виділення підтверджено розробками Н. М. Гоблик-Маркович [82], Н. Н. Волковою та Т. В. Сахно [73, с. 106]. Оскільки ж основу кластера становлять самостійні суб'єкти господарювання, то під час його ідентифікації слід урахувувати наявність відносин внутрішньої конкуренції (ознака КЛІН). Цю пропозицію підтримують Ю. П. Аніскін [15], В. Чужиков [405] та ін.

Окремо звернемо увагу, що здолати протиріччя в усвідомленні змісту категорії «кластер» бажано було б на законодавчому рівні. Зокрема Концепцією загальнодержавної програми розвитку промисловості України на період до 2020 року [178] задекларовано «...розроблення нормативно-правових актів з питань створення та впровадження моделі кластерної організації промисловості». Невиконання цього завдання на поточний момент часу та виділення у табл. А.7 значної кількості ознак категорії «кластер» примушує погодитись тут з висновками Т. О. Артюх [22, с. 145–146] про відсутність одностайності розуміння змісту цієї категорії та доречність його одночасного розуміння як: «регіонально обмежених форм економічної активності», «розширених виробничих ланцюгів» (мережні структури навколо головних підприємств чи складні структури, що поєднують вертикальні та горизонтальні інтеграційні відносини) та «галузі чи сукупність секторів промисловості високого рівня агрегації» (зокрема туристичний, хімічний чи машинобудівний кластери).

Таким чином, враховуючи виділені у табл. А.7 сім ознак категорії «кластер», під час викладення матеріалу дослідження будемо спиратися на наведений на *рис. 1.9* підхід до її ідентифікації. В рамках виділення означеної на *рис. 1.9* сукупності ознак висунемо ще одну гіпотезу про

те, що як маркетингова діяльність підприємства, так і параметри її організації будуть трансформуватися під впливом цих ознак. При цьому залежно від прийнятого розуміння кластера розрізнятимуться й підходи, як до ведення, так і до організації маркетингової діяльності його учасників.

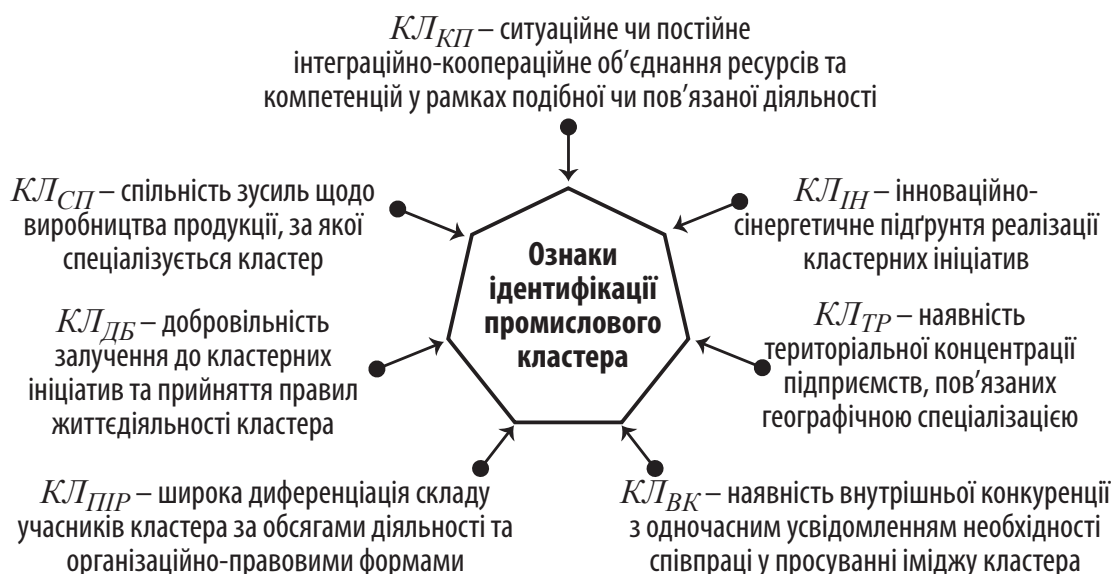


Рис. 1.9. Розкриття змісту категорії «кластер» через систему ознак

Зрозумілим є те, що формування кластера, якому будуть властиві всі означені на рис. 1.9 ознаки, вимагає певної організаційної роботи, пов'язаної з подоланням ряду труднощів. Такі труднощі О. І. Жданова [119] трактує як «бар'єри розвитку кластерних ініціатив» та об'єднує їх у чотири групи: економіко-технологічні, соціальні, правові та індивідуально-психологічні (детальний перелік таких бар'єрів подано на рис. Д.3). Зазначимо, що дослідження труднощів поширення та виникнення кластерів притаманні багатьом дослідникам.

Труднощі створення кластерів впливають як на форму й різновид утворення кластера, так і на перебіг процесу його виникнення. Зрозуміло, що обраний підхід до формування кластера впливатиме й на принципи, правила та перебіг процесу організації маркетингової діяльності (хоча б в частині визначення суб'єкта, відповідального за таку організацію, та узгодження його дій із суб'єктом, відповідальним за появлення кластерів). Обрана схема утворення кластера, у свою чергу, також впли-

ває на особливості здійснення маркетингової діяльності. Тут наголосимо, що для усвідомлення певних об'єктивних відмінностей кластерів щодо ОМД слід використовувати класифікацію кластерів, варіант якої наведено у табл. А.9.

При цьому більш доречним є застосування комплексних класифікацій, в яких сполучається декілька ознак, із поданих у табл. А.9. Прикладом такої класифікації є розроблене О. М. Тищенко [367] та наведене на рис. А.1 виділення моделей промислових кластерів, властивих окремим країнам.

Відразу висунемо ще одну гіпотезу про те, що деякі з наведених у табл. А.9 ознак не оказують впливу на параметри ведення та організації маркетингової діяльності, інші – навпаки, оказують значний вплив на ОМД. Наприклад, з точки зору на множинності підходів до розуміння кластера та визначення особливостей маркетингової діяльності учасників кластера вельми цінною є пропозиція Д. О. Пруненка [306], який пропонує виокремлення понять «промисловий кластер» (представляється через внутрішні ринки технологій, маркетингу та НДОКР) та «регіональний кластер» (тлумачиться єдністю логістичної інфраструктури та ресурсного підґрунтя). Відповідно й у основу маркетингової стратегії може бути покладено або унікальність виробленого продукту, або складність доступу конкурентів до унікальних ресурсів.

Дослідження питань виникнення та управління кластерами завжди оперують такими складовими, як представлення структури кластера та опис послідовності його формування. В контексті визначення послідовності формування кластера наголосимо на обов'язковій наявності певного суб'єкта (окремого або комплексного), який відповідатиме за старт та плин кластерних ініціатив. У наявних дослідженнях з кластерного розвитку [69; 282; 297; 342] такого суб'єкта визначають як «фасилітатор». Зрозуміло, що діяльність фасилітатора впливатиме й на плин процесу організації маркетингової та інших видів діяльності його учасників.

Роль фасилітатора може виконувати будь-який наявний у кластері суб'єкт господарювання. Єдиною вимогою є його здатність сприяти

поширенню кластерних ініціатив між учасниками кластера та забезпечувати достатній рівень мотивації для реалізації таких ініціатив. Для національної економічної системи роль фасилітатора в більшості випадків відіграють органи регіональної влади, хоча існують непоодинокі випадки самоорганізаційного підґрунтя в утворенні кластера.

Взагалі, існування фасилітатора є критичним на початкових стадіях життєвого циклу промислового кластера. Саме в цей момент часу формується місія, бачення та розуміння змісту кластерної взаємодії, що зрештою впливає на особливості маркетингової стратегії кластера. Отже, враховуючи цей факт, а також розробки [245; 297, с. 14; 488, с. 21], наголосимо, що провадження стратегічних дій має відбуватися з огляду на продукцію кластера (пропоновану учасниками кластера споживчу цінність), яка, з *одного боку*, виступає кластероутворюючим фактором, а з *іншого* – формується щодо вимог споживачів та визначається через маркетингову діяльність. Саме останнє положення вимагає деталізації дослідження ролі й параметрів ОМД для підприємств, які входять до складу промислових кластерів.

З точки зору прийнятого на рис. 1.8 підходу до представлення змісту маркетингової діяльності в термінах категорії «інтерес» вельми цікавим є твердження М. П. Войнаренко [71] про те, що забезпечити ефективність діяльності кластера можна лише під час виконання ряду умов, агрегованих у концепцію «5I» (Інновації – Ініціатива – Інтерес – Інтеграція – Інформація). Таким чином, зважаючи на наявність спільності розуміння категорій «маркетинг» та «кластер» у рамках категорії «інтерес», здійснимо подальше дослідження їх взаємообумовленого впливу на параметри ОМД.

Відразу висунемо ще одну гіпотезу про те, що маркетингова діяльність підприємства може навіть постати рушійною силою для створення кластера. Дійсно, застосування МПВ спроможне нівелювати такі перешкоди створення кластерів, як «недовіра» чи «відсутність інтересу». З точки зору доведення цієї гіпотези доволі цінною є розробки І. І. Скоробогатих [336], де стверджується про доречність функціонування в умовах відносин кооперування, взаємозалежності та прийняття «індивідуалізованого підходу до задоволення запитів ринку»

---

[336, с. 12]. Реалізувати ж цю вимогу можна лише шляхом імплементації настанов МПВ до практики маркетингової діяльності учасників кластера, але тільки у разі залучення до складу кластерів ще і споживачів.

В рамках обґрунтування доведеності цього твердження скористаємося визначенням кластера А. В. Кліменка як «сучасної форми кооперації суб'єктів господарювання, орієнтованої на споживача» [163]. Окрім того, нами цілком підтримується робоча гіпотеза дослідження Є. А. Попової [294, с. 8], що найбільш дієвим інструментом забезпечення взаємодії учасників інтеграційних утворень (а кластер, згідно з ознакою КЛІН з рис. 1.9, є найвищою формою інтеграції підприємств) є організований на високому рівні комплекс маркетингу. Зрозуміло, що стосовно кластерної взаємодії будуть певні відмінності в побудові такого комплексу.

Більш того, аналізуючи наявну наукову літературу, нами було ідентифіковано наявність двох поглядів на визначення особливостей реалізації функції маркетингу у разі залучення підприємства до кластерної взаємодії. *По-перше*, маркетинг сприймається як певна функція, реалізація якої здійснюється за різними рівнями архітектурної побудови кластера. *По-друге*, маркетинг пропонують використовувати безпосередньо для ідентифікації кластера. На наш погляд, розбіжність між цими підходами міститься у відсутності одностайного сприйняття й загальновизнаного тлумачення категорії «кластер», про що вже було сказано.

у контексті першого підходу вельми цікавими є розробки І. А. Пістун [278], орієнтовані на виділення трьох рівнів організації та ведення маркетингової діяльності (рис. В.4). Виділені І. А. Пістун [278] мікромаркетинг, мезомеркетинг та макромаркетинг пропонується поставити у відповідність до «маркетингу підприємств кластера», «маркетингу інтегрованих об'єднань учасників кластера» та «маркетингу кластера в цілому». Можна передбачити й інше співвіднесення, коли маркетинг кластера відповідатиме мезорівню (тоді маркетинг об'єднань підприємств відповідатиме макрорівню). Такий підхід підтримує, зокрема, А. Панкрухін [275], який до завдань мезомеркетингу (у працях [275] ідентифікується як «маркетинг територій») відносить, наприклад, ді-

яльність із ринкового просування та формування іміджу територій чи з управління громадською думкою.

Означені пропозиції ще більше розвиває Д. В. Грушевський [90]. Цей автор пропонує виділяти три стратегії (три рівні) реалізації кластерних ініціатив, у рамках яких буде виділятися й маркетингова складова. *По-перше*, це стратегія державного рівня. В ній держава виконує роль фасилітатора (дає старт кластеризації та надає певну допомогу учасникам ще потенційного кластера). *По-друге*, це стратегія інтегрованих об'єднань територіально обмежених підприємств (більше відповідає класичному розумінню стратегії економічного суб'єкта). *По-третє*, Д. В. Грушевський [90] виділяє рефлексивну стратегію. Її основу становлять правила додержання балансу інтересів учасників кластера.

У будь-якому випадку звернемо увагу на наявність певного пласту розробок, присвячених розгляду маркетингу на більш високому щодо підприємства рівні. Такі розробки, як видно з наведених у табл. А.11 тлумачень, розглядають маркетинг на рівні держави чи окремого регіону. Так, зокрема Е. М. Забарна [121] розглядає кластерний підхід як підґрунтя для організації системи управління маркетингом регіонального рівня. Цей автор трактує маркетинг кластера як сукупність заходів та дій з просування кластерних ініціатив. Не будемо заперечувати чи підтверджувати доречність такого підходу. Лише звернемо увагу на те, що в контексті поставленої мети монографії означені дослідження макромаркетингу розглядають інший рівень реалізації функції маркетингу. Предмет же цього дослідження міститься у рамках життєдіяльності учасників кластерних структур.

З іншого боку, в процесі розробки маркетингової стратегії підприємство-учасник кластера має враховувати бізнес-модель розвитку кластера чи цільові орієнтири розвитку території присутності. Відповідно й маркетинг підприємства має орієнтуватися на означені на рис. В.6 цілі та завдання маркетингу кластера (маркетингу територій). Дослідженню маркетингу на рівні кластера/регіону присвячено розробки й В. В. Спіціна [345], які орієнтуються на диференціацію маркетингової діяльності щодо видів маркетингу.

При цьому в [345, с. 66–67] пропонується виділення «маркетингу іміджу» (асоціація території з певною споживчою цінністю), «маркетингу інфраструктури» (поширення відомостей про переваги логістики та каналів просування цінності), «маркетингу пам'яток/визначних місць» (інформування про певні конкурентні переваги регіону/кластера та присутніх на ньому суб'єктів господарювання) та «маркетингу людей» (тракується як розвиток соціального капіталу). Відповідне місце маркетингової стратегії в розвитку регіону, згідно з розробками В. В. Спіцина [345], наведено на рис. В.7. Тут звернемо увагу, що означена на рис. В.7 схема орієнтована на мезорівень реалізації функції маркетингу. Відповідно, підприємства, залучені до кластерної взаємодії, мають гармонізувати свої маркетингові стратегії з стратегічними настановами розвитку кластера. Однак при цьому вони залишаються відокремленими суб'єктами господарювання, що й визначатиме особливості ОМД для них.

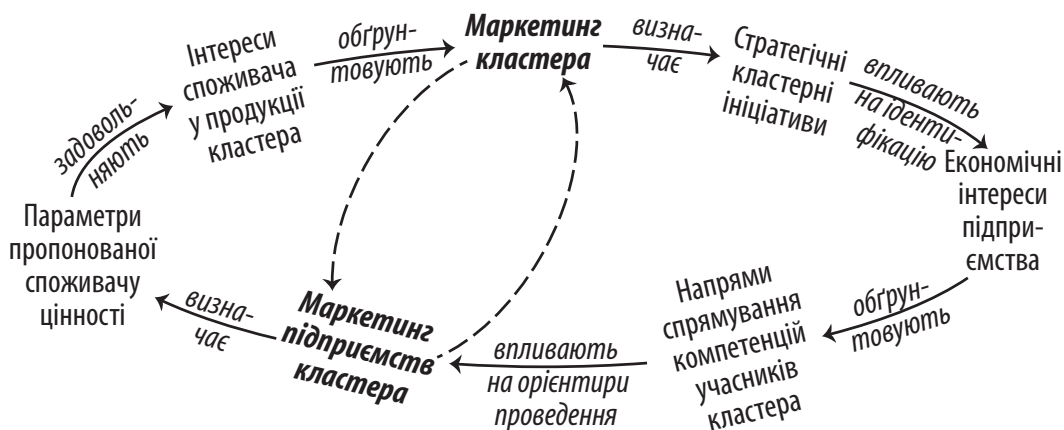
У свою чергу Н. Д. Махновська [232, с. 63] наголошує на необхідності організації такої маркетингової діяльності, яка б відповідала завданням утворення кластера та сприяла б реалізації стратегії його розвитку. При цьому щодо рівня кластера в [232, с. 64] вводиться поняття «маркетингової стратегії розвитку кластера», яку за допомогою поданої на рис. В.8 схеми автор пропонує узгоджувати її з промисловою політикою регіону й орієнтирами розвитку держави. Показовим є те, що подана на рис. В.8 схема та пропозиції Н. Д. Махновської [232, с. 65] значною мірою орієнтована на розроблення іміджу кластера, що підтверджує згадувану в [345, с. 66] доречність виділення «маркетингу іміджу», завданням якого є активізація реалізації кластерних ініціатив через залучення учасників до кластера та сприяння просуванню кластера у глобалізованому ринковому середовищі.

Отже, беручи до уваги роботи [334 ; 232], вкажемо на розбіжності та необхідності врахування взаємообумовленого впливу маркетингової діяльності підприємств кластера та маркетингу кластера в цілому. Логіку такого взаємообумовленого впливу, що подано за допомогою архетипів П. Сенге [333] та з використанням логіки системної динаміки Дж. Форрестера [133; 310; 385], наведено *рис. 1.10*. З цього рисунку





**А) Дія закону зростаючої віддачі за консолідованого ведення маркетингової діяльності учасниками промислового кластера**



**Б) Взаємообумовлений вплив маркетингових рішень на рівні кластера в цілому та рівні вхідних до нього промислових підприємств**

**Рис. 1.10. Зв'язок концептів «маркетинг кластера» (регіональний маркетинг) та «маркетинг у кластері» («маркетинг підприємств кластера»)**

видно умовне виділення декількох циклів маркетингової діяльності учасників кластера (в частині А рис. 1.10 їх два, але кількість може бути збільшена відповідно до кількості вхідних до кластера підприємств), орієнтованих на задоволення інтересів учасників кластера. Співвіднесення цих циклів відображає відносини внутрішньокластерної конкуренції (конкуренції учасників кластера за обмежений попит споживача).

З іншого боку, беручи до уваги доведену на рис. В.3 колінеарність окремих або всіх векторів розвитку кластера та його учасників на рис. 1.10, передбачено залучення учасників кластера до діяльності з підвищення глобальної конкурентоспроможності кластера. Зрештою така діяльність сприятиме й задоволенню часткових інтересів учасників кластера (таке сприяння відбуватиметься в рамках дії «закону зростаючої віддачі» [333; 385]). При цьому, врахувавши частину Б рис. 1.10, наголосимо, що як напрям реалізації кластерних ініціатив впливає на параметри маркетингової діяльності учасників кластера (кластер покращує маркетинг за рахунок більш чіткої ідентифікації та визначення напрямів спрямування компетенцій його учасників), так і маркетингові рішення підприємства впливають на глобальне позиціонування продукції кластера.

Деякі автори нівелюють означене на рис. 1.10 взаємодоповнення понять. Так, наприклад, О. В. Кірілова [161], розглядаючи маркетингову діяльність підприємств агропромислового комплексу, пропонує введення єдиного організаційного механізму вирішення маркетингових проблем. Пропозиція О. В. Кірілова [161, с. 12–16] щодо представлення окремих підприємств як ланок цього механізму є цілком слушною, але її досягнення вимагає переведення маркетингових завдань до рівня регіонального управління, що придатне не для всіх ринків/кластерів чи галузей промисловості.

У будь-якому разі маркетингова діяльність поза залежністю того, на якому рівні кластерної ієрархії вона розглядається, має орієнтуватися на підвищення ефективності кластерної взаємодії (точніше, на зростання віддачі від взаємодії підприємств у рамках кластера). Це твердження вимагає введення індикаторів ефективності реалізації кластерної по-

літики та їх використання у контексті оцінювання дієвості організації маркетингової діяльності учасників кластера. Тут звернемо увагу, що якщо оцінюванню ефективності функціонування кластера присвячено певну кількість робіт, то оцінювання якості організації маркетингової діяльності учасників кластера залишається поза увагою дослідників.

Головним висновком з поданих на рис. 1.10 залежностей є те, що кластерна стратегія буде ефективною лише у тому разі, якщо стратегічні цілі та стратегії його учасників будуть певною мірою колінеарні загальним стратегічним настановам кластера. Таке твердження доводять ще й розробки Д. А. Донського [107], в яких наголошується на необхідності узгодження інтересів всіх об'єктів, які входять до кластера (логіку такого узгодження наведено на рис. В.3). Отже, наступною гіпотезою дослідження постане представлення маркетингової діяльності підприємств учасників кластера в контексті ідентифікації, формування та звуження середовища інтересів учасників кластера. Для цього задекларований у попередньому підрозділі підхід до прийняття концепції маркетингу, орієнтованого на узгодження інтересів, пропонуємо розширити у бік урахування складної ієрархії інтересів усіх учасників кластерної взаємодії. За основу може бути прийнятий будь-який підхід до визначення кластера. Зокрема, виділення груп учасників кластера може базуватися на поданому на рис. В.9 підході (більш агрегований підхід, у якому наведено виділення ядра кластера). Одночасно можна брати за основу більш деталізовану схему виділення учасників кластера та відображення зв'язків між ними.

Розвиваючи цю гіпотезу, звернемо увагу на ряд моментів. Перш за все, необхідно прийняти твердження А. П. Панкрухіна [275, с. 41–42] про необхідність розгляду категорії «інтерес» у контексті постійного та тривалого переговорного процесу. Забезпечити означену тривалість і постійність можна, *по-перше*, шляхом проведення чисельної кількості ітерацій щодо реалізації означеного у підрозділі 1.2 звуження зони інтересів; *по-друге* – через урахування рефлексивного підґрунтя ідентифікацій інтересів виробника чи споживача з відповідним додаванням такого підґрунтя до взаємозв'язків виробника та споживача, орієнтованих на визначення зони «узгодженості інтересів». У такому випадку можна

---

буде забезпечити проактивність маркетингової діяльності та випереджальне усвідомлення інтересів споживача.

Рефлексивний підхід доволі широко використовується в управлінні діяльністю підприємств чи їх об'єднань. У більшості наукових праць під час визначення розуміння рефлексивного управління використовують його тлумачення В. А. Лефевром [210] або В. Е. Лепським [319] як «процесу передавання підґрунтя для прийняття рішення одним суб'єктом іншому». З точки зору ОМД слід урахувати індикативний характер цього управління, який, на думку М. В. Мальчика [223], реалізується «шляхом впливу на кінцевого споживача через передавання певної інформації від одного суб'єкта іншому» [223, с. 80]. Тобто здійснення маркетингової діяльності буде ототожнюватися з реалізацією певних інформаційних впливів, які б спонукали керованого суб'єкта (споживача) до прийняття бажаних з точки зору керуючої системи (виробника) рішень. Організація маркетингової діяльності за таких умов має зводитися до розробки та обґрунтування напрямів спрямування таких інформаційних впливів, що і є ще однією гіпотезою цього дослідження. Мета ОМД у цьому випадку зведеться до створення позитивного образу продукції підприємства та кластера в цілому.

Щодо маркетингового управління наявні розробки з використання рефлексії переважно зводяться до праць А. О. Длігача [105; 319, с. 19–36], який уводить поняття системно-рефлексивного маркетингу. Зокрема, в роботі [105] цим автором запропоновано модель управління ринковими транзакціями, в основу якої покладено саме узгодження інтересів. На жаль, ця модель орієнтована на дуальне представлення механізму узгодження інтересів. У контексті мети дослідження скористаємось такими розробками цього автора, як «цикл уточнення інтересу як об'єкта управління» [319, с. 25] (візуалізоване представлення цього циклу наведено на рис. В.10), який пропонуємо трансформувати відповідно до запропонованого підходу щодо гармонізації інтересів учасників кластера (рис. 1.6). Результат такої трансформації, наведений за допомогою діаграми прецедентів (use case diagram) уніфікованого мови моделювання UML (Unified Modeling Language) [380; 451], подано на *рис. 1.11*.

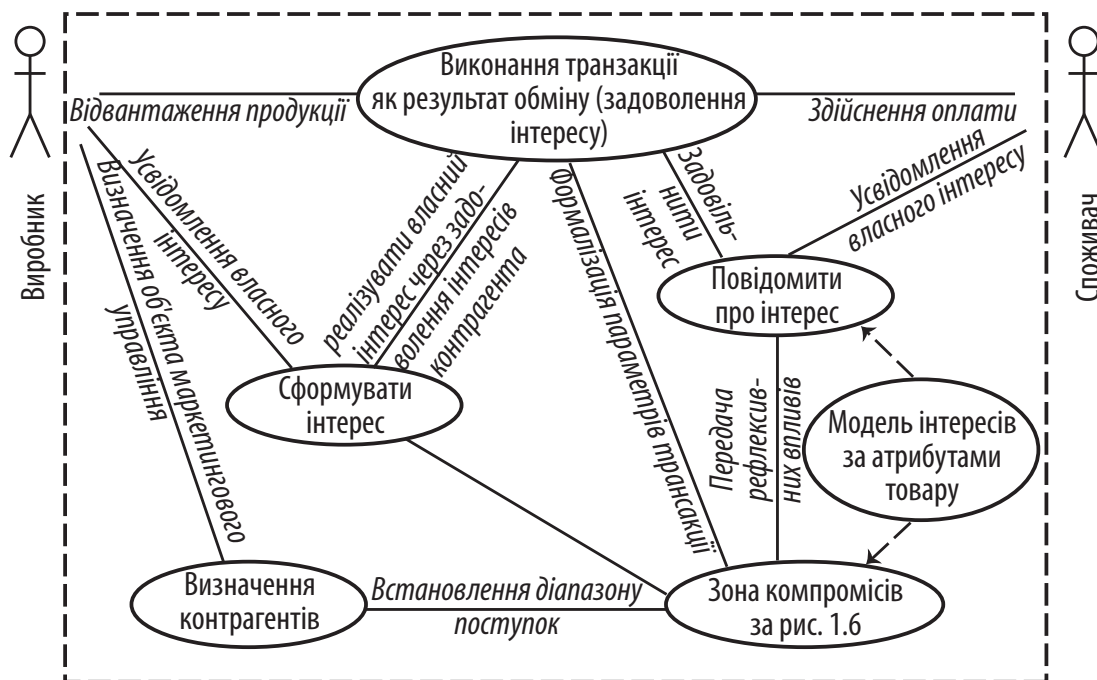


Рис. 1.11. Модель рефлексивного визначення зони можливого наближення інтересів виробника і споживача

У контексті розширення поданого на рис. 1.11 підходу скористаємося розробками Є. В. Пустиннікова [308], в яких наголошується спільності використання категорії «інтерес» під час дослідження кластерних ініціатив та маркетингової діяльності підприємств. Цей автор обґрунтовує механізм координації управлінських дій всередині кластера, розглядаючи маркетинг як провідну функцію управління. Покладений у основу цього механізму підхід до «гармонізації корпоративних інтересів» [308, с. 36–38] дозволяє у межах кластера виділити пріоритетні напрямки для реалізації маркетингових стратегічних ініціатив.

Дійсно, якщо А. О. Длігач [105] акцентує увагу на тому, що маркетинг має сприяти «реалізації власного інтересу шляхом задоволення інтересу протилежного суб'єкта ринкового обміну» [105, с. 326], то в умовах кластера має відбуватися задоволення інтересів різних учасників кластерних ініціатив, сукупність яких можна визначити як «пул гармонізації інтересів учасників кластера». Доведеність доречності орієнтування ОМД на такий пул міститься хоча б у визначенні кластерів М. Портером [296; 478] як форми організаційної консолідації зусиль

зацікавлених сторін. За такого підходу цей пул як фіксуватиме означену зацікавленість, так і сприятиме організації і консолідації робіт з її досягнення.

Ще одним принциповим моментом є те, що в рамках кластера обов'язково необхідно передбачити наявність внутрішніх інтеграційних процесів, як щодо виробництва певної цінності, так і щодо спільної реалізації маркетингових ініціатив. При цьому можлива як жорстка інтеграція учасників кластера (зливання й поглинання чи утворення різного роду холдингових об'єднань), так і появлення так званих мережних структур. Феномен мережної інтеграції доволі детально наведено в літературі [486; 481] та зведено до формалізації взаємодії самостійних підприємств, які внаслідок такої взаємодії спільно утворюють певну споживчу цінність та формують коопераційно-інтеграційні мережі. Існують певні відмінності між кластерами та мережами підприємств, але широка кількість сукупних ознак дозволяє говорити про наявність кластерно-мережних утворень (КМУ), на розгляд яких можна поширити це дослідження.

Для досягнення мети дослідження пропонується кластер чи КМУ в цілому розглядати як інституціоналізоване середовище гармонізації інтересів географічно виділених суб'єктів господарювання щодо продукування та споживання певного товарного асортименту. Авторський варіант розуміння кластера як середовища гармонізації інтересів його учасників наведено на *рис. 1.12*.

Особливістю пропозицій є виділення зон гармонізації інтересів на підґрунті залучення набутоків дисципліни рефлексивного управління. Тут передбачається як узгодження інтересів сторін, так і узгодження усвідомлень щодо параметрів пропонованої цінності та атрибутів товарів у взаємних уявленнях споживача й виробника в рамках виділених на *рис. 1.12* контурів рефлексивного управління. Наголосимо, що подана на *рис. 1.12* логіка побудови кластера в цілому відповідає загальноприйнятим підходам щодо його структурування (*рис. В.9*), але розширюється сукупністю рефлексивних впливів.

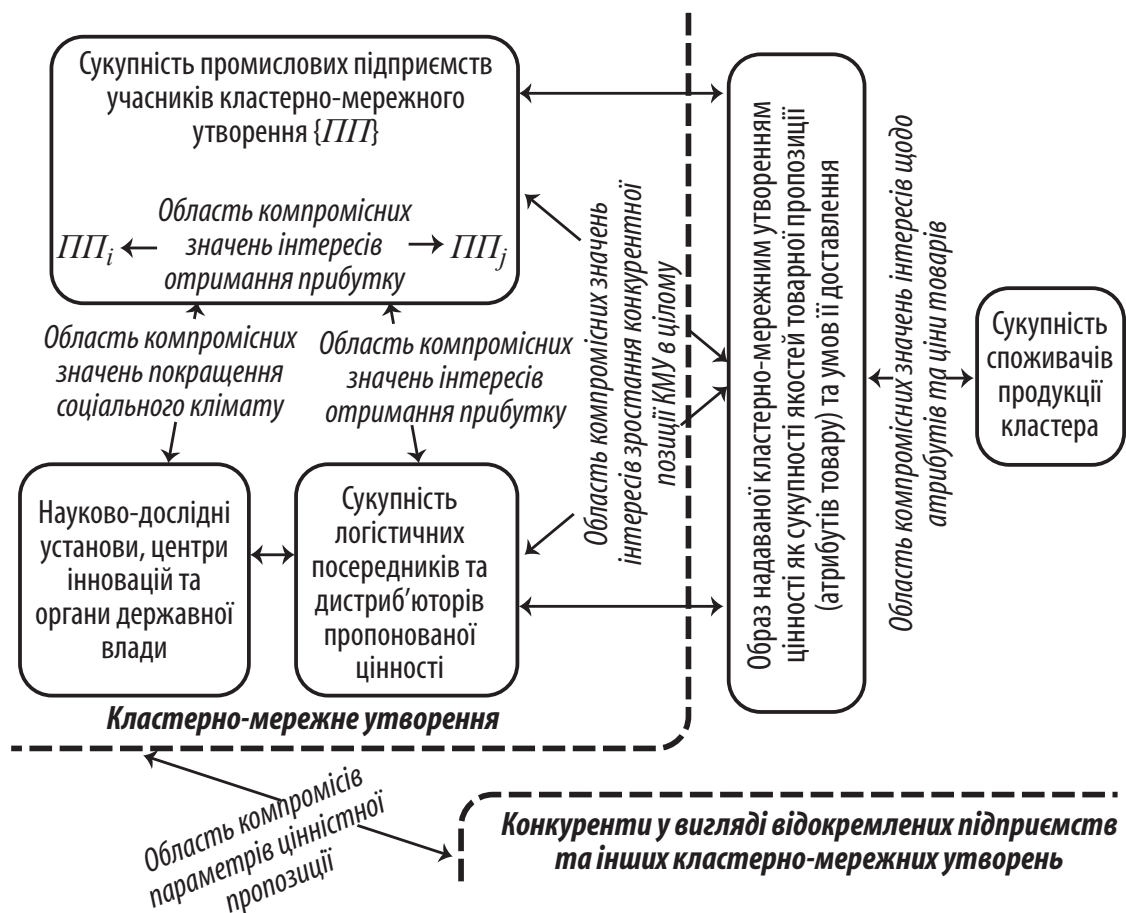


Рис. 1.12. Підхід до представлення кластерно-мережних утворень як середовища гармонізації інтересів їх учасників та стейкхолдерів

Далі, розвиваючи поданий на рис. 1.12 підхід щодо представлення кластера як середовища узгодження інтересів, визначимо особливості організації маркетингової діяльності учасників КМУ. Відразу зазначимо, що такі питання, як аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробка для таких ринків комплексу маркетингу, здійснення маркетингових заходів відноситься до сфери управління маркетингом чи маркетингової діяльності, на яку саме і спрямовані організаційні впливи.

У загальному вигляді зміст організації маркетингової діяльності, як правило [263; 280; 306; 325] зводиться до такого складу елементів: побудова організаційної структури, підбір персоналу, створення забезпечення та умов роботи служб маркетингу, регламентування взаємодії маркетингових та всіх інших підрозділів підприємства. На жаль, наяв-

ні розробки орієнтовані на підприємства чи їх інтеграційні об'єднання (холдинги), для яких чітко регламентовано структуру та прийоми діяльності. Введення ж стосовно до КМУ таких жорстких регламентів неможливо, оскільки це не відповідає природі КМУ або може спричинити їх трансформування в іншу організаційно-правову форму з утратою всіх можливих переваг кластерів чи мереж підприємств.

Також звернемо увагу, що розробки у сфері організації маркетингової діяльності не оперують із концепціями маркетингу, орієтованими на рефлексивну гармонізацію інтересів зацікавлених сторін. За умови прийняття таких концепцій зміст процесу організації маркетингової діяльності можна додатково представити як процес оптимізації структури компанії (у випадку мети дослідження – складу учасників КМУ та параметрів взаємодії між ними) за критерієм мінімізації розбіжностей інтересів споживача та споживчої вартості. Таке твердження співпадає, зокрема, з розробками Е. М. Забарної [121], яка маркетинг КМУ розглядає в контексті розповсюдження ідей маркетингу партнерських відносин на рівень кластера та орієнтує на розширене залучення нових бізнес-партнерів (див. відповідне тлумачення у табл. А.5). Отже, проявом таких інтересів є означений на рис. 1.12 образ атрибутів пропонуваного товару в усвідомленні споживача та виробника. Відповідний зміст організаційного процесу наведено на рис. 1.13.

З точки зору практичної реалізації означеної на рис. 1.13 схеми слід урахувати визначену В. М. Гейцем [80, с. 10] специфіку життєдіяльності промислових кластерів. Відмітною особливістю такої специфіки, *по-перше*, є орієтованість на використання інфраструктурних переваг географічної концентрації. *По-друге*, можливість швидкого перегляду складу учасників кластера (вилучення одних під час залучення чи приєднання інших). Відповідно, в рамках розглянутого співвіднесення концептів «маркетинг кластера» та «маркетинг у кластері» слід додати проміжний рівень – «маркетинг мережних структур» чи «маркетинг інтеграційних утворень всередині кластера». Введення цього рівня пропонується базувати на набутках концепції SCM (Supply Chain Management – управління ланцюгами постачань), тлумачення змісту якої наведено у табл. А.12. Доведеність же цієї пропозиції міститься



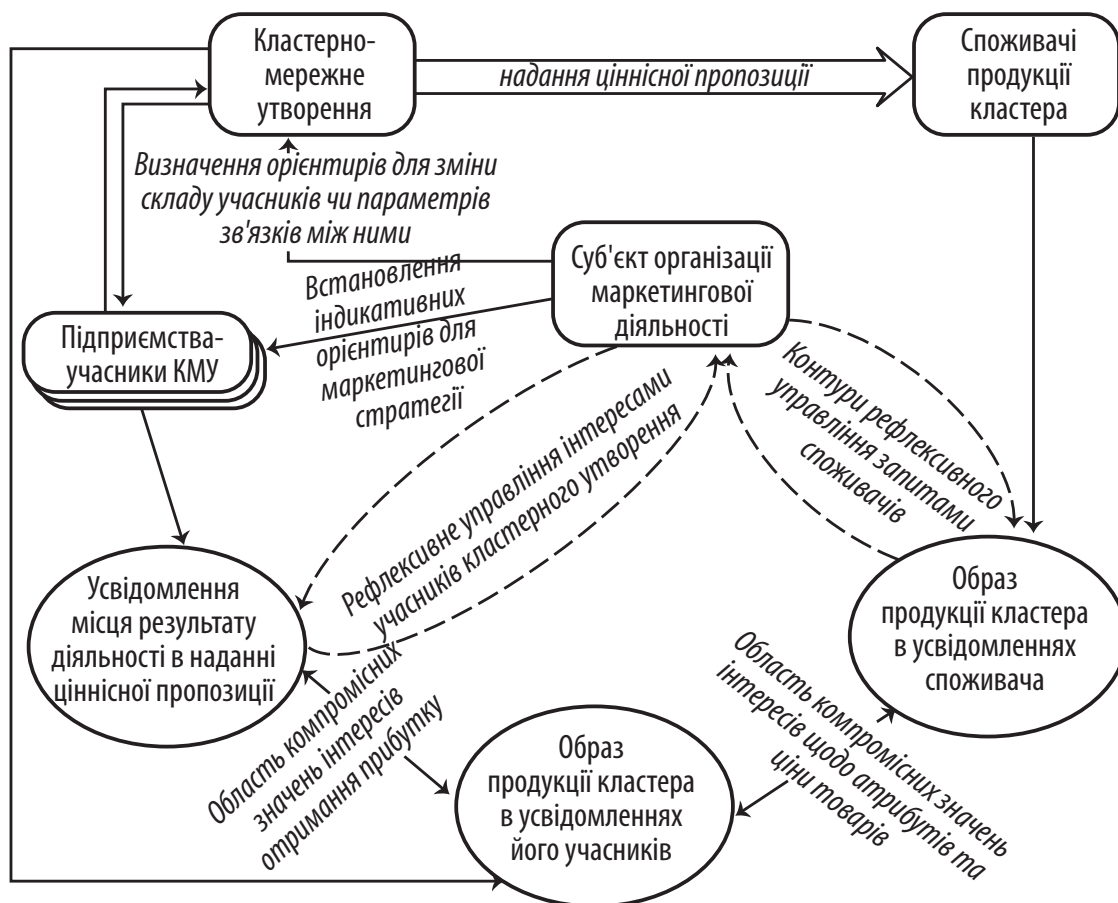


Рис. 1.13. Організація маркетингової діяльності як засіб оптимізації структури та взаємовідносин учасників кластерно-мережного утворення

у твердженні К. В. Кротова [191, с. 12] про те, що ті учасники кластерних утворень, які мають компетенції в області управління маркетинговою діяльністю та ланцюгами постачань, здійснюють більш ефективну практику господарювання.

Реалізація концепції SCM передбачає утворення в рамках кластера визначеної кількості інтеграційних структур, подібних до поданої на рис. В.11, діяльність яких орієнтована на задоволення певних інтересів споживача. При цьому, хоча в рамках таких структур виникатимуть відносини внутрішньої конкуренції, взаємодія їх учасників забезпечуватиме формування консолідованого продукту, який і задовольнятиме інтереси споживача. В подальшій частині дослідження такі утворення визначатимуться як SCM-мережі (мережі, побудовані відповідно до логіки Supply Chain Management та з уповним врахуванням вимог табл. А.12

та рис. В.11), виділення яких доречно саме для кластерів машинобудівних підприємств.

У рамках кластера можливе виділення декількох SCM-мереж. Вони будуть як співпрацювати одна з одною для підтримки позитивного іміджу кластера (здійснювати консолідовану маркетингову діяльність), так і протидіяти реалізації власних інтересів. Аналогічні відносини підтримки/протидії проявляються й серед вхідних до SCM-мереж підприємств. Повний перелік взаємин учасників SCM-мереж, розроблений Л. Б. Міротіним [244], наведено у табл. В.1 (до речі, такі ж самі взаємини виникатимуть між різними SCM-мережами у складі кластера).

Враховуючи різні типи взаємодії (табл. В.1) наголосимо, що будь-який кластер можна уявити як певного роду концентричне коло, в якому сполучатимуться відносини В2С та В2В взаємодії: В2В взаємодія забезпечуватиме формування інтегрованих ланцюгів створення цінності (інтеграцію підприємств до наскрізних бізнес-процесів), а В2С – отримання коштів за реалізацію виходу таких наскрізних бізнес-процесів споживачам. Логіку побудови таких концентричних кілець наведено на рис. 1.14. При цьому, зважаючи на набутки концепції SCM, доречними стають розробки О. А. Третяк [372, с. 38–40] щодо виділення певних діапазонів маркетингових відносин у континуумі «чисті транзакції – вертикальна інтеграція». Зрозуміло, що кожна з означених на рис. 1.14 взаємодій позиціонуватиметься в рамках цього континуума, що обов'язково слід враховувати у процесі організації маркетингової діяльності промислового кластера.

Як видно з рис. 1.14, під час формування пулу гармонізації інтересів учасників кластера слід враховувати, що звуження зони «компромисів економічних інтересів» відбуватиметься з точки зору тривалості взаємодії щодо спільної реалізації інтересів (визначається позицією у континуумі «чисті транзакції – вертикальна інтеграція») та характеру відносин учасників такої гармонізації інтересів (позиція в континуумі «співробітництво – протидія»). При цьому, враховуючи можливу структуру учасників кластера (рис. В.9), передбачається розповсюдження цих континуумів не лише на відносини виробник-споживач,

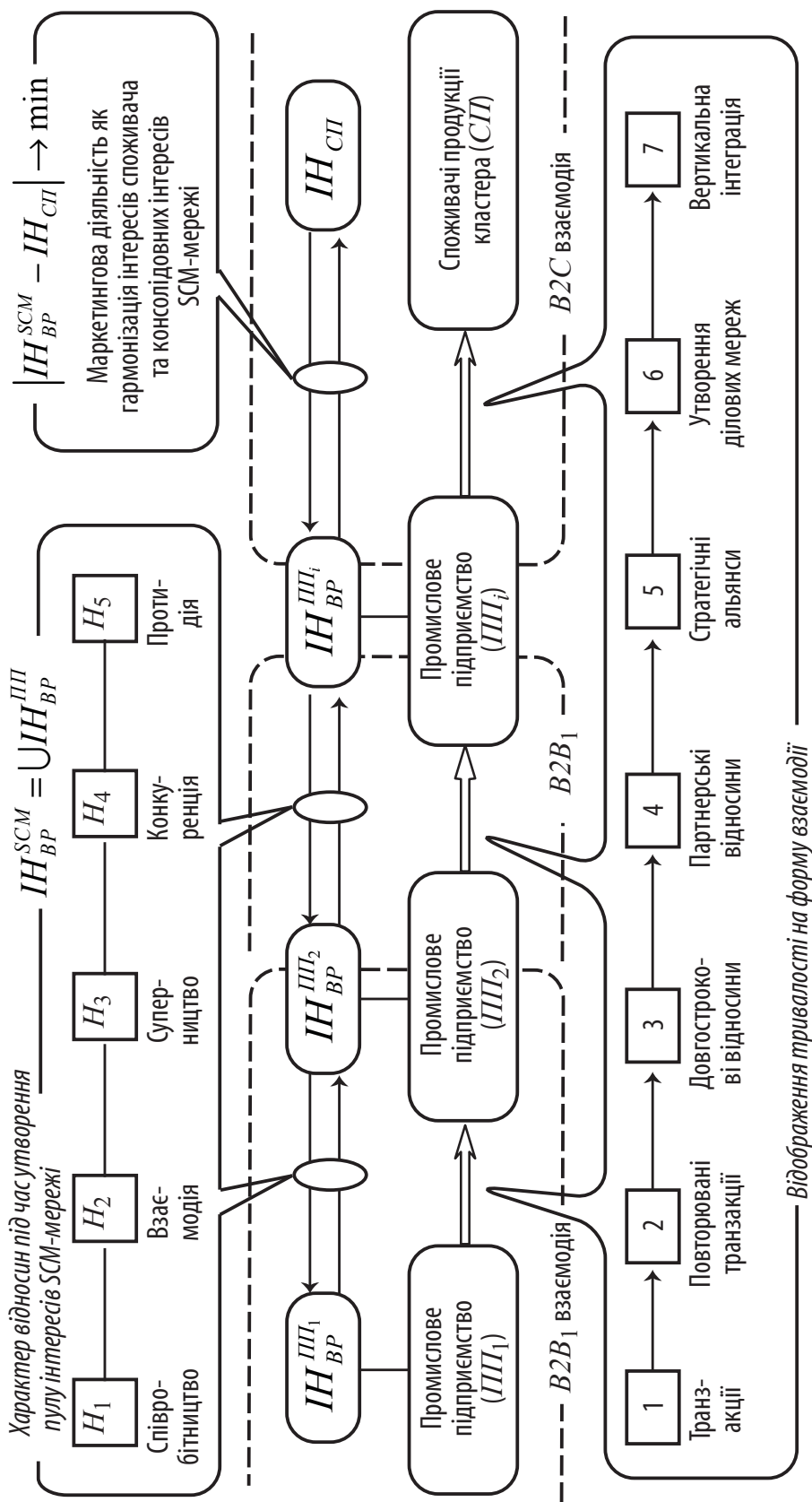


Рис. 1.14. Виділення діапазонів маркетингових відносин у рамках усвідомлення кластера як сукупності концентричних кіл взаємодії його учасників

а на всі варіанти внутрішньокластерної взаємодії (наприклад, у розрізі виділених у табл. В.1 сфер логістичної діяльності).

Отже, організація маркетингової діяльності має відбуватися з огляду на об'єктивну наявність внутрішньокластерних інтеграційно-коопераційних відносин. При цьому необхідно: врахувати подану на рис. В.6 диференціацію цілей маркетингу промислового кластера (виділення локальних, глобальних й стратегічних цілей), передбачити наведену на рис. В.7 інтегрованість маркетингової стратегії кластера до стратегії державного розвитку, прийняти доречність поданого на рис. В.8 орієнтування мезомаркетингу на підтримку іміджу кластера та погодитись з наведеним на рис. В.12 підходом щодо відокремлення етапів «формування маркетингової політики кластера» й «управління маркетингом кластера». У такому разі можна запропонувати покласти в основу ОМД наведено на *рис. 1.15* структурування завдань маркетингової діяльності підприємств кластера, диференційованих за рівнями інтеграційних відносин учасників кластера.

З точки зору доведення доречності виділення саме поданих на рис. 1.15 рівнів диференціації завдань маркетингової діяльності кластера, звернемося до розробок Ю. Б. Іванова [138], С. В. Куніцина [196] та А. А. Пилипенко [138; 282]. Так, в [282, с. 121–169], розглядаючи кластерні та мережні моделі стратегічної інтеграції підприємств, йдеться про можливість подання кластера як сукупності інтеграційних структур (А. А. Пилипенко [282, с. 150–151] навіть вводить типологію організаційних форм й конфігурацій утворення таких структур).

Це цілком відповідає розробкам Ю. Б. Іванова [138, с. 176–178] щодо використання композиційного опису кластерів. Такий опис передбачає представлення кластера як сукупності коопераційних мереж його учасників (В термінології [138] – «мереж узгодження параметрів взаємодії»). С. В. Куніцин [196, с. 222–229], у свою чергу, обґрунтовує фрактальний підхід до опису кластерів як вкладених ієрархій. При цьому з урахуванням таких пропозицій маркетингова діяльність підприємств кластера має організовуватися саме коопераційно пов'язаними структурами чи структурами, що займаються компліментарними вида-

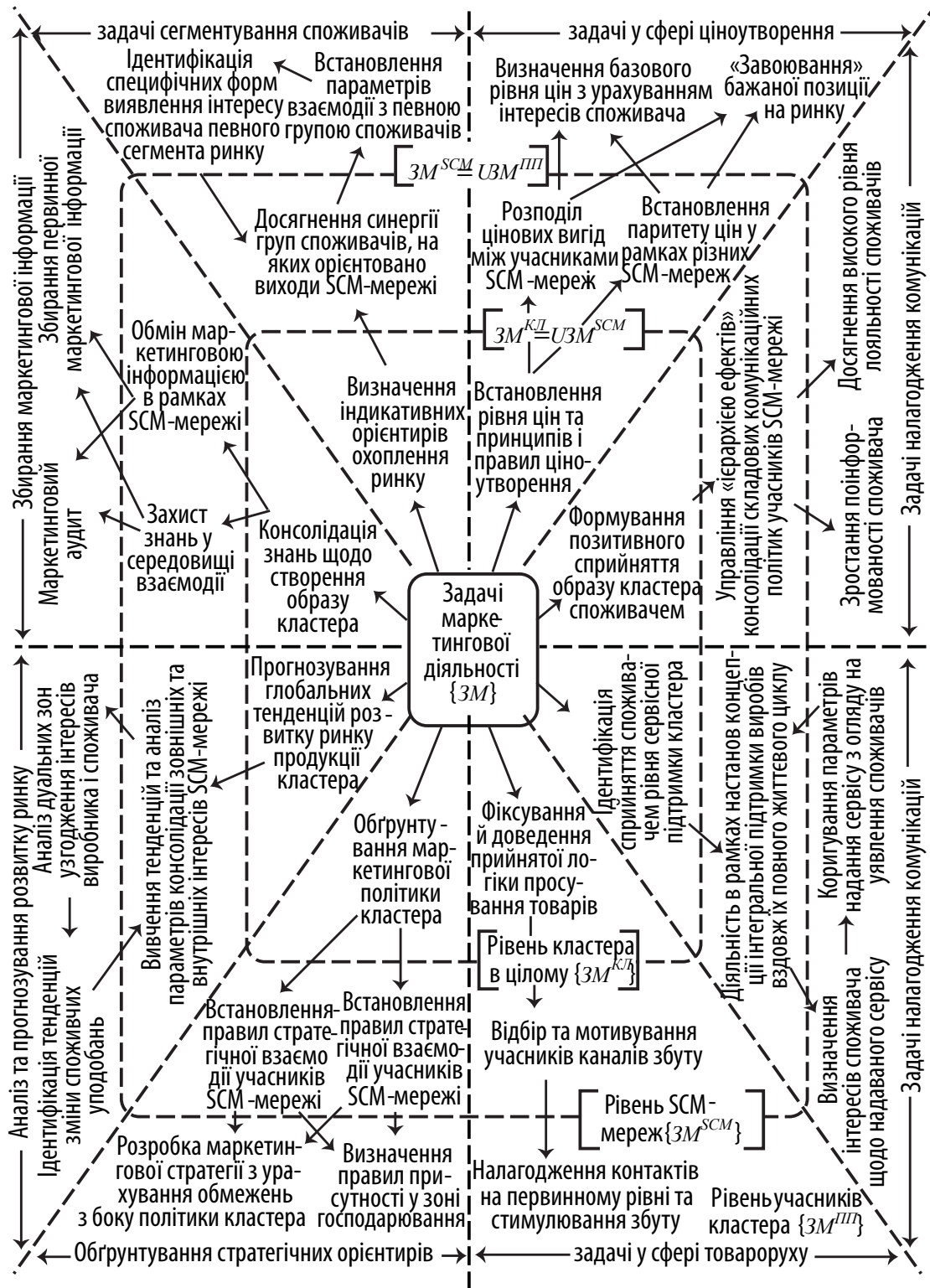


Рис. 1.15. Структурування завдань маркетингової діяльності кластера

ми діяльності (трактуються С. В. Куніциним [196, с. 226] як «мережі діяльності з надання ринку бажаної цінності»).

В контексті визначення складових та параметрів організації маркетингової діяльності учасників машинобудівного кластера слід підтримати думку К. Андерсон [12, с. 25] відносно того, що «стратегічні завдання CRM визначають структуру та використовувану в організації технологію». Відповідно висунемо гіпотезу підпорядкування параметрів й особливостей ОМД завданням взаємодії учасників кластера. Відповідно, в подальшому слід дослідити розуміння змісту та складових організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера.

Отже, проведений аналіз особливостей організації маркетингової діяльності промислових підприємств, які функціонують у глобалізованому ринковому середовищі та в умовах дії кластерних ініціатив довів об'єктивну зміну ролі маркетингу в умовах глобалізації та виявив відсутність комплексного підходу до регламентування маркетингової діяльності учасниками промислових кластерів. За результатами проведеного семантичного аналізу тлумачень категорії «кластер» ідентифіковано ознаки наявності кластера, що дозволило відобразити особливості організації маркетингової діяльності учасників кластера в розрізі таких ознак. З огляду на ідентифіковане поширення концепції маркетингу є поширення партнерських відносин доведена доречність прийняття її за основу реалізації маркетингової функції учасниками кластера та прийняте використання категорії «інтерес» як точку перетину розуміння категорій «маркетинг» і «кластер». За такого підходу актуалізується необхідність переходу до рекурсивного нелінійного управління маркетингом, базованого на проактивному підході до організації маркетингового управління учасниками промислового кластера та їх інтегрованими об'єднаннями.

Більш того, притаманна глобалізації стандартизація спричинила значну уніфікацію використовуваних у означених областях методів, приймань і підходів (звичайно ж, існують і «проривні інновації»), які водночас виступають конкурентною перевагою тільки лише для підприємств інноваційного типу, які постійно застосовують їх у рамках

стратегії «лідера ринку», що не є загальноприйнятою практикою). Відповідно зміщення акценту конкурентної боротьби у сферу маркетингу вимагає проведення досліджень щодо більш широкого імплементування маркетингових інструментів до контурів стратегічного й тактичного управління підприємствами, залученими до взаємодії у рамках кластера.

## Розділ 2 КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КЛАСТЕРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

---

### 2.1. Архітектурний підхід до синтезу системи маркетингового управління діяльністю промислового підприємства

Означені у попередньому розділі особливості прояву процесів інтернаціоналізації функції маркетингу та глобалізації середовища господарювання потребують докорінного перегляду підходів до менеджменту промислових підприємств. У зв'язку з цим виникло багато досліджень [6; 227; 226], автори яких наголошують на потребі одночасного врахування тенденції ускладнення конкурентної боротьби на глобалізованому ринку (особливо з огляду на означену автором нелінійність розвитку такого ринку) та втрати можливості удержання стійкої конкурентної позиції лише за рахунок розвитку таких областей, як виробництво, логістика чи фінанси.

Вимога формування дієвих контурів управління діяльністю підприємства ще більше актуалізується в умовах поширення кластерних ініціатив. Тут слід враховувати, що практично аксіомою стала позначена В. Л. Абрамовим [4] необхідність переходу від управління маркетингом (маркетинг як одна з функцій менеджменту) до маркетингового управління (інтеграція функцій управління навколо маркетингової парадигми). У той же час запропоновані в науково-практичній літературі [227; 236; 318] варіанти побудови системи маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП) за своїм змістовним розкриттям, *по-перше*, не відрізняються від звичайних систем управління (основна відмінність міститься тільки лише в системі цілеполягання, чого явно недостатньо для використання словосполучення «маркетингове управління»), а *по-друге*, вимагають значного адаптування задля можливості їх використання учасниками промислових кластерів.



Автори дотримуються думки про те, що введення додаткових прикметників (таких як «**маркетингове** управління», «**інноваційне** управління» або «**синергетичне** управління») не змінює суті й підходів до структурування й опису системи менеджменту підприємства. У ній обов'язково присутні суб'єкт, об'єкт, цільова функція тощо, сформовані однак, у певному контексті (з певної точки зору, яка для цього дослідження зводиться до одночасного врахування умов глобалізації та кластеризації). Водночас звернемо увагу, що маркетингове управління часто визначають як управління, що дозволяє досягти певних цілей за рахунок повної орієнтації на споживача (при цьому часто, наприклад у [227], наголошують на поступовому й послідовному збільшенні частки маркетингу щодо решти управлінських функцій). Просте декларування орієнтації на споживача не дозволяє говорити саме про маркетингове управління (у такому варіанті виходить управління із превалюванням маркетингової складової в системі цілей підприємства).

Звернемо увагу, що існує велика кількість робіт, які описують еволюцію концепції маркетингового управління (приклади опису такої еволюції подано у табл. А.4 та за текстом першого розділу монографії). В одній із найпоширеніших серед них Л. Н. Мельниченко [236] досить докладно проаналізував концепції управління маркетингом (від донаучного етапу до етапу представлення споживачів як учасників обміну цінностями), результати якого, хоча й доводять розширення границь маркетингу, нівелюють опис характеристик нової маркетингової парадигми. Дуже багато конструктивної критики щодо підходів до науки та практики маркетингу знаходимо в статтях А. П. Реп'єва, розміщених на його персональному сайті (наприклад у [318]), що також описують необхідність зміни підходів до ведення маркетингової діяльності (на жаль, автор не пропонує принципово нових моделей або підходів).

Формуючи розуміння сучасної парадигми маркетингового управління, можна було б обмежитися новою книгою Ф. Котлера [462], у якій перспективна парадигма маркетингу розглянута як «найвища форма клієнтоцентризму» (максимальна орієнтація на споживача в системі координат «позиціонування – диференціація – бренд»). Водночас орі-

ентація на такий прояв клієнтоцентризму вимагає відповідної трансформації логіки функціонування й організаційно-структурної побудови господарюючого суб'єкта, що в зазначеній роботі [462] наведено тільки в декларативній формі. Також означене у [462] орієнтування на клієнтоцентризм здебільшого ступеню відповідає В2С ринкам, а отже, не в повному обсязі враховує наведені у підрозділі 1.1 особливості маркетингу промислової продукції.

Отже, провівши семантичний аналіз поняття «маркетингове управління», результати якого наведені в табл. А.13, авторами було ідентифіковано певні особливості тлумачень та агреговано ознаки, які визначають особливості саме маркетингового управління. Так, розкриваючи змістовне наповнення поняття «маркетингове управління», майже всі означені у табл. А.13 дослідники наголошують на забезпеченні орієнтування менеджменту підприємства на ринок та задоволення потреб споживача (деякі автори, такі як Р. К. Цихаєв [396] та Г. А. Багієв [27], навіть розглядають маркетингове управління як певну філософію ринкової орієнтації підприємства, не надаючи в пзаропонованих ними тлумаченнях відмінностей переорієнтування контурів управління на маркетингове підґрунтя). Однак ця умова є основою забезпечення «виживання» підприємства в умовах ринку та має висуватися до будь-якої системи менеджменту підприємства.

Цілком доречними у цьому випадку бачаться пропозиції О. А. Крутової [192], яка робить наголос не на «маркетинговому управлінні», а на імплементації маркетингових принципів до управління підприємством. Подібний підхід підтримується й рядом інших авторів, які говорять про «маркетинговий підхід в управлінні підприємством» (розробки І. М. Сіняєвої [335], Р. К. Цахаєва [396]) або про необхідність «адаптування сфер діяльності підприємства до запитів ринку (праці О. М. Степанової [352], М. І. Белявцева [38] та Л. В. Балабанової [228]). На жаль, у цьому підході можна передбачити певну втрату цілісності під час реалізації всіх функцій управління підприємством або виявити повернення до словосполучення «управління маркетингом», оскільки, описуючи впровадження «маркетингового підходу», означені дослідники розглядають особливості реалізації окремих

складових маркетинг-міксу підприємства, а не відповідних контурів управління.

Взагалі, згадування про керівні впливи у табл. А.13 міститься лише у тлумаченні маркетингового управління, наданого Т. А. Бурцевою [54], яка, на жаль, також не дає чітких відмінностей суб'єкта/об'єкта управління підприємством від суб'єкта/об'єкта маркетингового управління підприємством. Отже, реалізацію функцій управління досить обмежено розглянуто дослідниками. Так, у тлумаченнях з табл. А.13, незначне згадування є лише у працях Г. А. Багієвої [27; 30], Т. П. Данька [97], Дж. Холей [452] та П. Діксона [104] (останній автор взагалі обмежився лише функцією організації). Здебільшого розглядається лише місце окремих маркетингових інструментів у менеджменті підприємства (розробки таких авторів, як П. Дойль [106], А. В. Войчак [72]) чи говориться про необхідність орієнтування на запити споживачів у стратегічній перспективі (праці О. А. Крутової [192], Ф. Котлера [185; 463] та Н. В. Мурашкіна [251]).

Слушними є і пропозиції В. В. Харічева [389, с. 23–24] щодо розгляду маркетингового управління як комплексу, що ґрунтується на поєднанні принципів і здобутків таких дисциплін, як менеджмент (вводить розуміння контурів управління), стратегічний маркетинг (забезпечує досягнення стратегічних цілей) та маркетинг взаємодії (орієнтує на підтримку тривалості процесу надання цінності певному споживачу). Ці розробки є логічним розвитком означеного на рис. А.2 перетину еволюційного й відокремленого розвитку менеджменту та маркетингу (саме точка такого перетину породила потребу дослідження «маркетингового управління» та обумовила виникнення додаткових конкурентних переваг як певного синергетичного ефекту від маркетингової та управлінської діяльності).

Спроба вирішення проблеми ідентифікації розуміння маркетингового управління зроблена й у праці С. В. Карпова [151], який увів поняття границь менеджменту підприємницької структури. На рис. В.13 зображено місце маркетингового виміру у співвідношенні з інвестиційним і фінансовим виміром. Ця розробка вельми цікава з точки зору ідентифікації зв'язку функції маркетингу щодо циклу управління підпри-

---

ємством у цілому та доведення тези авторів про недоречність розгляду маркетингу як превалюючої функції управління. У той же час розробки С. В. Карпова [151] також не дають відповіді про сутність саме маркетингового управління.

Узагальнюючи результати здійсненого семантичного аналізу, зазначимо спільність наведених у табл. А.13 визначень щодо необхідності переорієнтації всього застосовуваного системою управління підприємством інструментарію на маркетингову орієнтацію. Оскільки ж більшість з наведених у табл. А.13 тлумачень під час надання дефініції «маркетингове управління» опосередковано співвідносять маркетинг та управління (до циклу управління додають принципи маркетингу), то слушною залишається позиція автора щодо доречності впровадження дещо іншого підходу до трактування цього поняття.

Для забезпечення переорієнтації управлінського інструментарію необхідно чітко з'ясування, для вирішення яких завдань він застосовується і до якого рівня організаційно-структурної побудови підприємства відносяться ці завдання. У випадку ж глобалізації середовища господарювання або виходу підприємства на міжнародні ринки (йдеться вже про міжнародний маркетинг) ця умова ще більш актуалізується. Отут доводиться враховувати додатково обраний підприємством підхід до делегування повноважень стратегічним бізнес-одинаціям (СБО), через які відбувається взаємодія з тим або іншим закордонним ринком. У загальноприйнятому розумінні можна обмежитися, наприклад, виділеними Е. М. Азарян [6] варіантами структурної побудови підприємств, що вийшли на міжнародний ринок (мікропірамідальна структура, зонтична структура, інтергломерат), або використати розробки В. І. Черенкова [401] щодо розвитку парадигми маркетинг-менеджменту за різними стадіями інтернаціоналізації діяльності підприємства (означені у табл. А.14 характеристики глобального, інтернаціонального та закордонного маркетинг-менеджменту). Знову ж, при цьому складно відстежити зміну змістовного наповнення управлінських інструментів у рамках СМУПП.

Зазначимо, що структурна організація СМУПП значною мірою визначається рівнем взаємин продавця й покупця. Дійсно, на промисло-

вих ринках найбільше значення має саме покупець, а не товар (в [378, с. 112] навіть товар визначається як сукупність відносин у зв'язуванні продавець-покупець). Існує досить велика кількість досліджень, які позиціонують підприємства в континуумі «проста угода – стратегічний альянс» і тим самим визначають маркетингову стратегію підприємства. Нами ж пропонується враховувати цей континуум під час адаптації інструментарію СМУПП (рух уздовж цього континууму буде додавати інструменти в СМУПП, застосовувані в концепції партнерського маркетингу). Крім цього, вибір інструментарію маркетингового управління аналогічно пропонується співвідносити з континуумом «присутність (захист) на місцевому ринку – взаємодія із глобальним ринковим оточенням». У рамках такого континууму слід ідентифікувати незадоволені потреби й розробляти стратегію з реалізації виявлених можливостей.

З огляду на означене положення під час синтезу системи маркетингового управління слід враховувати наявність ряду континуумів, означених у *табл. 2.1*.

Тут звернемо увагу на ряд особливостей поданої у *табл. 2.1* інформації. *По-перше*, континуум передбачає певну безперервність, а означені у *табл. 2.1* варіанти графічного зображення континуумів носять дискретний характер. Це зроблено для того, щоб відобразити ключові позиції та «чисті» стратегії. Проявом безперервності є об'єктивно існуюча можливість співвіднесення та комбінування цих стратегій чи ключових позицій. *По-друге*, нами передбачено два підходи до формування й змістовного наповнення означених континуумів. Перший підхід передбачає кумулятивне накопичення елементів континууму (помічені однонаправленою стрілкою), коли підприємств позиціонується за всіма попередніми складовими елементами континууму. Другий підхід передбачає просте визначення позиції підприємства на певній площині (позначається двонаправленою стрілкою) з прийняттям відповідних до визначеної точки континууму організаційних рішень.

Таблиця 2.1

Система континуумів обґрунтування підходу до синтезу системи маркетингового управління підприємством в умовах глобалізації

Характеристика континууму	Графічне зображення континууму
1	2
<p>«Присутність на місцевому ринку – взаємодія із глобальним оточенням» (KT<sub>MR-GO</sub>)</p> <p>Визначає ступінь залучення підприємства до глобального ринкового середовища чи прийняття ним захисної позиції з відповідною зміною підходу до відбору використовуваного маркетингового інструментарію (особливо у сфері стратегічного маркетингу). В цілому відповідає поданій у табл. А.14 та табл. А.15 характеристиці інтернаціоналізації маркетингу</p>	

Продовження табл. 2.1

1	2
<p>Визначає підхід до алокації ресурсів. Залежно від місця в континуумі до СМУПП додаватимуться ті чи інші інструменти зі сфери партнерського маркетингу чи управління лояльністю і взаєминами зі споживачем у творенні цінності</p>	<p>Континуум «проста угода – стратегічний альянс» (КТ<sub>ПУ-СА</sub>)</p> <p>● — Проста угода з B2B покупцем (E) — Організація управління лояльністю (F) — Довгострокові відносини за релятивістськими угодами (G) — Формалізована інтеграційна взаємодія (H) — Стратегічний альянс для спільного творення цінності (J) — ●</p>
<p>Передбачає двоетапну диференціацію підприємств: за доречністю використання маркетингового управління та за додаванням інших відмінних характеристик до маркетингових принципів (інноваційної орієнтації чи синергії компетенцій) для отримання стійких конкурентних переваг на обраному цільовому ринку</p>	<p>«Однакова важливість функцій – інноваційно-синергетична орієнтація» (КТ<sub>ОВ-СО</sub>)</p> <p>● — Рівноважність функцій управління (K) — Організація маркетингового управління (імплементация принципів та використання маркетингових моделей управління) (L) — Інноваційно-маркетингове управління (маркетингове підґрунтя визначення доречності й змістовного наповнення інновацій) (M) — Синергетична орієнтація інноваційно-маркетингового менеджменту (N) — ●</p>

Закінчення табл. 2.1

2	
1	<p style="text-align: center;">Континуум агресивності стратегічної орієнтованості діяльності підприємства ("вимушене скорочення – активне розширення міжнародної діяльності") (KT<sub>BC-AP</sub>)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>⓪</p> <p>поступове згортантя операцій, перехід на інші ринки</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ⓟ</p> <p>збереження наявних ринкових позицій, виживання</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ⓠ</p> <p>закріплення позицій, мінімізація негативних факторів</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ⓡ</p> <p>розширення діяльності на нові сегменти глобального ринку</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ⓢ</p> <p>досягнення переваг через експансію та ринкову інтеграцію</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">← вимушене скорочення</p> <p style="text-align: center;">→ активне розширення</p> </div>
	<p style="text-align: center;">Континуум «достатності потенціалу – вимушеності взаємодії» (KT<sub>ДП-ВВ</sub>)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Ⓣ</p> <p>ускладнення умов потребує налагодження коопераційно-інтеграційних зв'язків для виживання</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ⓧ</p> <p>залучення ресурсів для утримання позицій чи прийняття стратегії скорочення</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ⓨ</p> <p>наступальні стратегії потребують обмеження прагнень або додаткових ресурсів</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ⓩ</p> <p>наявних компетентностей достатньо для присутності на всіх обраних сегментах ринку</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">← Вимушеність взаємодії</p> <p style="text-align: center;">→ Достатність потенціалу</p> </div>
	<p>Рівень достатності потенціалу для реалізації стратегічних цілей визначає принципи й параметри організації СМУПП в частині стилю управління, ступеня прояву ізоморфізму чи рекурсії та обґрунтування інституціональних особливостей життєдіяльності, пов'язаних із наслідуванням зовнішніх рутин</p>



Задля розвитку означеного у табл. А.13 семантичного аналізу поняття «маркетингове управління» та поданого у табл. 2.1 варіанта визначення особливостей організації такого управління нами пропонується використовувати підхід, коли діяльність кожного підприємства подається як сукупність різних груп описів (такий підхід відповідає дисципліні системна інженерія [431; 440]). Відповідно, орієнтування на маркетингові принципи відбувається в розрізі елементів кожного такого опису підприємства: процесного, функціонального, структурного, організаційного, інституціонального, логістичного тощо.

Виділяючи такі групи описів, слід підтримати В. Л. Абрамова [4] в його застосуванні принципу ізоморфізму в маркетинговому управлінні (застосування цього принципу не відкидає загальноприйняті маркетингові принципи). Основа цього твердження міститься в широкому пласті розробок, присвячених організаційному та інституціональному ізоморфізму [432; 394]. Такий ізоморфізм зводиться до сприйняття організацією кращих стратегій, способів роботи, організаційних структур тощо з прийнятих в її оточенні. При цьому, з огляду на розробки П. Дімаджіо [432], на рівні промислового кластера таке сприйняття може бути «примусовим» (обов'язкове прийняття кластерних ініціатив та підходів до реалізації функції маркетингу), «наслідувальним» (наслідування практик та систем діяльності інших учасників кластера) та «нормативним» (спільне регламентування параметрів маркетингової діяльності учасниками кластера).

Ізоморфізм реалізується й на рівні окремого учасника кластера у вигляді залучення практик ведення маркетингової діяльності та їх імплементації до власного інструментарію. При цьому відбувається сполучення процесу залучення практик маркетингової діяльності з властивістю рекурсії. Про таку ситуацію В. Л. Абрамов [4] говорить, що відбувається поширення обраних певним суб'єктом маркетингових підходів на більш складні системи більш високого рівня ієрархії [4]. Розвиваючи це положення, висунемо гіпотезу про доцільність застосування «архітектурних» стандартів ISO 42010 [248] і ISO 15288 [457] до синтезу системи маркетингового управління учасниками промислового класте-

ра. Відповідно, всі виділені на підприємстві практики (перелік наведено в ISO 15288 та узагальнено на рис. Д.1) за їхнього розподілу за рівнями архітектурного представлення (інструментарій такого розподілу формалізовано в ISO 42010) мають підкорятися маркетинговому підходу та сформульованим на рівні кластера параметрам організації маркетингової діяльності його учасників чи їх інтегрованих об'єднань.

З точки зору архітектурного представлення промислового підприємства для формування контурів маркетингового управління чи підпорядкування застосовуваних практик (устояних моделей дій) маркетинговій парадигмі слід зробити ряд теоретичних пояснень. Тут звернемо увагу, що використання «архітектурного підходу» не є розповсюдженою практикою у дослідженнях національних учених-економістів, хоча в закордонній науковій думці існує доволі широкий пласт досліджень і стандартів, які оперують поняттями «архітектури підприємства», «бізнес-архітектура», «архітектура діяльності» тощо.

В загальному вигляді під архітектурою розуміють «уніфіковане й вичерпне представлення компонентів системи та виконуваних ними функцій» [17], «загальний підхід до організації робіт та зв'язування компонентів бізнес-системи» [431], «високорівневу концепцію системи у її оточенні» [440] чи «фундаментальну організацію системи, закладену у її компоненти, та принципів її дизайну та еволюції» [455]. В контексті ж розбудови СМУПП візьмемо за основу тлумачення архітектури Є. В. Хлібовою [393], яка визначає її як опис цілей організації, їх віддзеркалення на бізнес-процеси та технології підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів (саме таке тлумачення дозволяє накласти маркетингові принципи на контури управління через формовану систему цілей).

Існує певна кількість підходів до опису архітектури підприємства, які узагальнені у «зводі знань із архітектури підприємства» [435], що виступає у статусі признаного на міжнародному рівні стандарту. При цьому найбільш уживаними за кількістю згадувань (метою роботи є не детальний розгляд наявних архітектурних нотацій, а визначення доречності їх використання при синтезі СМУПП) є:

- стратегічна модель архітектури SAM (Strategic Architecture Model) [96], яка передбачає використання означених на рис. Д.2 елементів та оперує введенням поняття/нотації «сфера інтересів». Відповідно, СМУПП має в рамках контурів управління забезпечувати максимізацію відповідності інтересів споживача та пропозиції підприємства, оцінюючи таку відповідність у всіх складових на рис. Д.2;
- підхід «гільдії бізнес-архітекторів», формалізований у вигляді так званого «зводу знань» з бізнес-архітектури, під назвою BIZBOK (Business Architecture Body of Knowledge) [429]. Визначений на рис. Д.3 перелік складових бізнес-архітектури дозволяє охопити майже всі аспекти діяльності підприємства, що підтверджується інформацією з рис. Д.4. Також з рис. Д.4 видно, що всі аспекти діяльності підприємства знаходяться на підлеглому рівні щодо складових маркетингової парадигми;
- архітектурна схема підприємства Дж. Захмана (*enterprise architecture framework*) [34; 96, с. 210–217; 439], яка подає архітектуру у матричному вигляді, вводячи різні аспекти/моделі опису підприємства (горизонталь матриці), які представляються на різних рівнях абстракції (вертикаль матриці, що віддзеркалює інтереси різних зацікавлених сторін, перелік яких наведено у табл. Д.1). Для цієї моделі є два варіанти її інтерпретації: наведений у більшості друкованих літературних джерелах та більш новий, наведений на сайті розробника моделі й значно удосконалений;
- бізнес-модель А. Остервальдера [476], яка за своїм змістом може трактуватися як стандарт опису архітектури будь-якого суб'єкта господарювання. Показовим для неї є відразу закладена орієнтованість на маркетингові принципи саме в контексті наявних причинно-наслідкових зв'язків між визначеними компонентами моделі;
- функціональна динамічна інфраструктура TOGAF (Open Group Architecture Framework) [498], яка містить керівні принципи

формування та еталонні описи (референтні моделі) для всіх аспектів діяльності підприємства;

- архітектурна модель надання цінності (Value Delivery Modeling Language, VDML) [500], для якої на рис. Д.5 наведено її роль у системі архітектурних стандартів, а на рис. Д.6 визначено метаонтологію використання (складові елементи моделі). Ця модель об'єднує у межах архітектурного представлення бізнес-модель підприємства та її реалізацію у вигляді системи сервісів та бізнес-процесів, на виході з яких міститься споживча цінність;
- стандарт архітектурного опису та інженерії програмних систем ISO 42010 [456]. Навіть суто специфічна орієнтація цього стандарту під час синтезу СМУПП слід враховувати таку його відмінність у тому що побудова системи підпорядковується запитам відповідних стейкхолдерів (зацікавлених сторін з рис. Д.7). Оскільки ці запиту у вигляді узагальнених потреб входять до складу архітектурних описів підприємства (повний перелік подано на рис. Д.8), то в контексті мети дослідження можна передбачити відповідну ідентифікацію потреб споживачів, яка здійснюватиметься в інтерактивному режимі.

Наявність переліченого переліку стандартів одночасно ускладнює (жодний стандарт не містить вичерпного переліку складових) і спрощує (можна обрати прийнятну модель архітектурного опису) процес визначення компонентів бізнес-архітектури. У процесі такого вибору під час синтезу СМУПП слід орієнтуватися на означений у табл. 2.2 узагальнений перелік архітектурних компонентів.

Таблиця 2.2

Складові елементи архітектурного представлення підприємства

Нотація	Агреговані групи описів (структурні елементи)
1	2
Strategic Architecture Model [96]	Бізнес-функції. Дані. Бізнес-компоненти. Проекти. Технології. Прикладні системи. Бізнес-процеси. Організація. Цілі та задачі. Інфраструктура

Закінчення табл. 2.2

1	2
Business Architecture Body of Knowledge [429]	Бізнес-процеси. Можливості (спроможності ведення бізнесу). Контекст. Технології та концепції. Дані. Організаційні підрозділи та ролі. Бізнес-правила
Архітектурна схема підприємства Дж. Захмана [34; 96; 439]	Активи. Хід робіт як трансформаційний процес. Розподільні мережі. Відповідальність та повноваження (ролі та робочі продукти). Часові цикли (замінено з життєвих циклів). Наміри діяльності та мотивація. Інформація (у старій версії стандарту – дані)
Бізнес-модель А. Остервальдера [476]	Споживчі сегменти. Ціннісні пропозиції. Канали збуту. Взаємовідносини з клієнтами. Потоки надходження доходів. Ключові ресурси. Ключові види діяльності. Ключові партнери. Структура витрат
Value Delivery Modeling Language (VDML) [500]	Компетенції, можливості та ключові бізнес-процеси. Мережа взаємовідносин з субконтракторами та партнерами. Споживачі цінності та клієнти. Дистрибуційні потоки. Логістичні потоки (потоки створення цінності). Формула визначення прибутку та структура витрат. Споживчі сегменти. Потоки надходження доходів
Функціональна динамічна інфраструктура TOGAF	Цілі та задачі. Продукти та бізнес-сервіси. Система процесів та функцій. Актори та їх ролі. Організаційні одиниці. Події. Географічне місце розташування
ISO 42010 [456]	Набір інструментальних засобів та правил їх використання. Стейкхолдери (зацікавлені в роботі системи особи). Інтерес. Угоди з конструювання (правила інтерпретації запитів стейкхолдерів та втілення цих запитів у конструкції системи), Правила узгодження суперечностей у запитах стейкхолдерів. Формалізація предметної області за допомогою різних груп описів

Отже, в контексті означених у табл. 2.2 структурних елементів та синтезу системи маркетингового управління підприємством знову наголосимо, що орієнтування окремих архітектурних проєкцій на принципи маркетингу й забезпечуватиме синтез СМУПП. При цьому є зрозумілим, що архітектурне представлення орієнтується на опис контурів стратегічного управління, а отже, й ми говоритимемо про впровадження стратегічного маркетингового менеджменту, в рамках якого виділятимуться й контури оперативного управління. Таким чином, як

вірно наголошено в BIZBOK [429] та відображено на рис. 2.1, архітектура міститься між стратегією та її реалізацією (тим самим нівелюється класична проблема відповідності стратегії та структури).

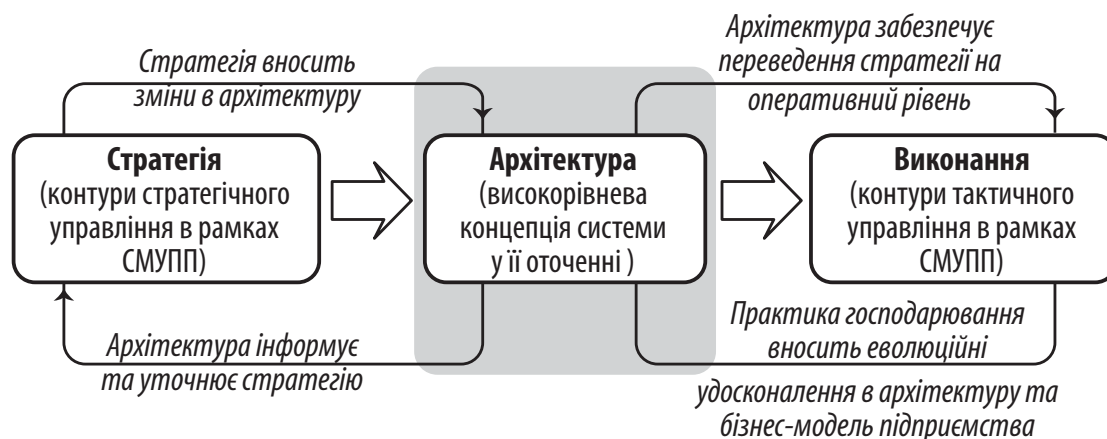


Рис. 2.1. Місце архітектурного підходу в контурах управління підприємством

Таким чином, розглядаючи управління підприємством, яке має певну архітектурну побудову та позиціонує себе у глобальному середовищі, необхідно забезпечувати наслідування кращих практик (отриманих як з боку конкурентів, так і в розрізі окремих архітектурних проєкцій – стратегічних бізнес-одиниць підприємства), використовуючи згадувані вище принципи ізоморфізму та рекурсії. При цьому необхідно не просто проводити залучення маркетингових прийомів, а забезпечити так звану проактивну організацію маркетингового управління.

Так, говорячи про особливості організації на підприємстві маркетингового управління, слід обов'язково врахувати пропозиції М.А. Василенка [57] щодо створення системи «випереджаючого маркетингу». На жаль, автор [57] не досить конкретно визначає, в чому саме містяться особливості такої «випереджаючої» організації маркетингу, а лише перелічує ефекти від створення такої системи (хоча перелік наведених ефектів більш придатний для оцінки якості маркетингового управління чи якості реалізації функції маркетингу на підприємстві). Про проактивність маркетингового управління йдеться у працях С. В. Дикого [103], який розглядає проактивність через адаптацію підприємства до зміни конкурентної ситуації на ринку та через здійснення певних за-

ходів щодо превентивного коригування обраної стратегії (в термінах рис. 2.1 має відбуватися додаткове коригування і філософії позиціонування підприємства у глобальному середовищі). Тут варто наголосити, що реалізація означеної адаптаційної складової (адаптація як додержання параметрів функціонування та розвитку провідних країн світу та як залучення обраних ними способів життєдіяльності), як вірно наголошує І. А. Касабова [153], має зрештою доповнюватися переходом до проривних інновацій чи кардинально нової моделі присутності підприємства у глобальному середовищі.

Означений постулат можна підтвердити розробками Дж. Дея [98] щодо використання «адаптивного планування маркетингу», коли адаптація відбувається не серед окремих елементів маркетинг-міксу, а серед параметрів управлінських рішень. Таке адаптивне планування обов'язково має розширюватися здобутками теорії порівняльних переваг Д. Рікардо, яку щодо зовнішньоекономічної діяльності розширили в Д. Хекшер та І. Олін [414, с. 48–51]. У розробках означених авторів, орієнтованих на рівень національної економіки, йдеться про потребу додержання більш високих темпів зростання експорту товарів, виробництво яких базується на порівняно вищому рівні віддачі від використання факторів виробництва (імпортоорієнтованою виступає цінність, яка базується на залученні обмежених ресурсів чи компетенцій). Більш того, в аспекті доречного додавання ознаки «проактивності» до СМУПП вельми цікавим бачиться тлумачення маркетингового управління О. М. Степановою [352] як процесу мобільної адаптації та дифузійного проникнення підприємства до середовища господарювання.

Говорячи про проактивність організації СМУПП, слід згадати доведену нелінійність розвитку глобального середовища. У такому контексті проактивність маркетингу зводиться до орієнтування на один із можливих варіантів «екземплярів майбутнього» (особливо в разі спрацювання означеної у [103] умови наявності принципово відмінних джерел конкурентних переваг для різних варіантів розвитку подій). В означеному контексті слухними є пропозиції А. В. Казанцева [142], який розглядає маркетингове управління як «процес постійного

---

відтворення стійких конкурентних переваг». Оскільки реалізація цього процесу вимагає передбачення наявності різних станів глобального ринку, то досягнення проактивності можливе лише у разі врахування нелінійної природи СМУПП.

Необхідність здійснення проактивної орієнтації маркетингу та врахування нелінійності розвитку учасників кластера з доволі високою імовірністю можуть спричинити прояв ситуацій стратегічної невідповідності між запитами споживача та ціннісною пропозицією підприємства. Тут наголосимо на об'єктивній неможливості повного подолання такої стратегічної невідповідності, навіть у разі наявності одного єдиного кінцевого стану цільового ринку. Отже, як важелі для контурів СМУПП пропонуємо використати рівень стратегічної невідповідності. Оскільки ж глобальному середовищу властива непередбачуваність, мінливість та висока динамічність, рівень такої стратегічної невідповідності має розраховуватися з огляду на ті події, які впливають на можливість додержання обраної траєкторії розвитку. Сукупність таких подій пропонуємо ідентифікувати як «потік подій» та формалізовано ввести до складу СМУПП у вигляді множини {ПП}.

З точки зору теоретичного доведення означеної пропозиції звернемо увагу, що в теорії маркетингу виділився окремий напрямок – «подієвий маркетинг» (від. рос. «событийный» чи англ. «event»), який, як правило, співвідносять із реалізацією соціальних заходів (з PR-акціями, проведенням виставок, корпоративних заходів тощо). В контексті мети дослідження та з точки зору змістовного обґрунтування наповнення множини {ПП} пропонуємо використання дещо розширеного розуміння «подієвого маркетингу», яке міститься в роботі А. Саввіна [330] та зв'язується з інтегрованими маркетинговими комунікаціями (з просуванням бренду за допомогою організації спеціальних подій [330, с. 14]).

Під подією А. Саввін [330] пропонує розуміти такий захід, який змінює відношення цільової аудиторії до бренду та має певну суб'єктивну значущість. Цей підхід є дещо обмеженим, оскільки розглядаються події, спеціально організовані певними агентами (суб'єктами подієвого менеджменту). Більш доречним тут постає використання розробок



Б. Г. Клейнера [162], який робить наголос на системних подіях (фактах із істотним значенням та незворотним впливом для сприйняття підприємства його стейкхолдерами [162, с. 175–176]) та «евентуалізації фактів» (приданню певному факту статусу події). Розподіливши такі системи події на зовнішні й внутрішні або ініційовані та лише сприйняті підприємством, можна праці прихильників «подієвого маркетингу» розглядати як складовий елемент під час виникнення системних подій.

У складі таких системних подій слід розглядати як динамічну зміну споживчих переваг, так і певні дії конкурентів. Тут можна передбачити виділення в рамках СМУПП служб консолідації інформації, що проводять моніторинг системних подій і прогнозують реакцію на них. Отже, відбір та оцінювання вимірів стратегічної відповідності слід проводити в динамічному циклічному режимі (для врахування впливу потоку подій) та в розрізі елементів бізнес-архітектури підприємства. Тут наголосимо, що саме архітектурні проекти дозволяють розробити й формалізувати в розрізі означених у табл. 2.2 характеристик різні сценарії побудови підприємства відповідно до запитів ринку. Кожен із таких сценаріїв виступає як певний аттрактор у нелінійній концепції маркетингового управління (як формалізоване відбиття бажаного стаціонарного стану підприємства чи кластера в цілому).

Більш того, потік подій може (а з огляду на комплексність СМУПП навіть повинен) входити до складу архітектурного опису підприємства. Прикладом такого входження є означений на рис. Д.9 варіант концептуального представлення бізнес-архітектури підприємства, яка базується на системі причинно-наслідкових зв'язків між системними подіями та поведінкою організаційно-економічної системи. Іншим прикладом такої імплементації є означені у табл. 2.2 часові характеристики. В загальному випадку, як видно з рис. 2.2, потік подій впливає на будь-яку з характеристик архітектурного опису підприємства. При цьому на рис. 2.2 показано проекцію поданого на рис. 2.1 зв'язку стратегії, тактики та архітектури з лінією життєвого циклу підприємства чи його продукції (на рис. 2.2 умовно відображено послідовне чергування стадій різних життєвих циклів різних; закладена у рис. 2.2 логіка не зміниться у разі

накладення життєвих циклів один на одного, але значно ускладнить візуалізацію введеного положення).

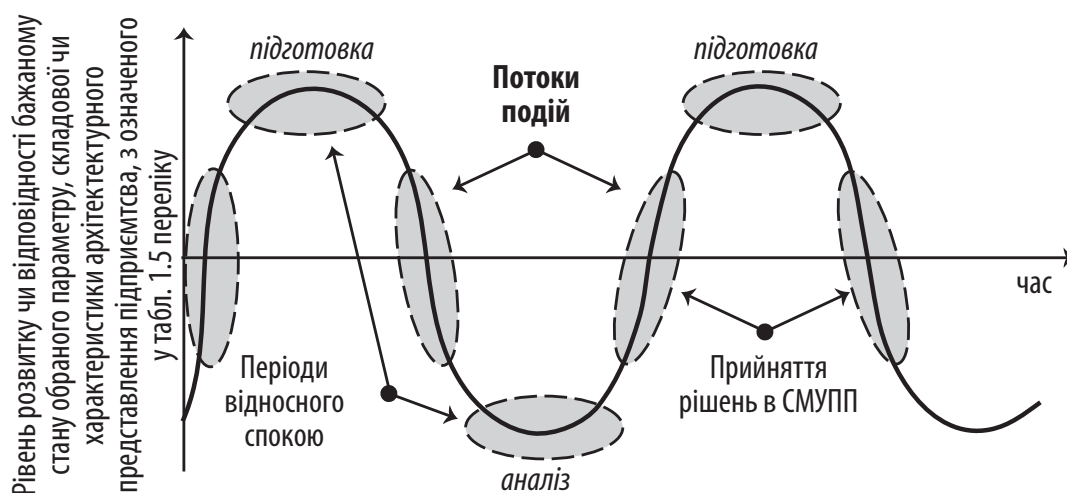


Рис. 2.2. Введення поняття потоку подій до процесу синтезу системи маркетингового управління діяльністю підприємства (на основі [330])

Зрозуміло що управління потоком подій та визначення рівня стратегічної відповідності мають використовуватися при синтезі СМУПП. Доведеність цього положення міститься у твердженні Г. Б. Клейнера [162, с. 178] про те, що ті підприємства, які не враховують подієву складову та не використовують її для свідомого управління, значно підвищують невизначеність перспектив власного розвитку. Дійсно, лише ідентифікація, оцінка та сприйняття потоку подій, заданого множиною  $\{ПП\}$ , дозволить коригувати цільову спрямованість СМУПП, а отже, мінімізувати рівень стратегічної невідповідності підприємства.

У цьому контексті доречним постає використання означеного у табл. 2.1 континуму «однакова важливість функцій – інноваційно-синергетична орієнтація» ( $KT_{OB-CO}$ ). Дійсно, в умовах глобалізації всі промислові підприємства – учасники кластера мають використовувати маркетинговий інструментарій. Однак для досягнення успіху у конкурентній боротьбі він має розширюватися набутками інноваційного менеджменту (одночасна імплементація до циклу управління принципів маркетингу та інноваційного підходу) та синергетики. В такому контексті можна висунути гіпотезу про доречність поєднання контурів

інноваційного, маркетингового та синергетичного управління, а таке поєднання розглядати як кінцеву та максимально дієву форму організації СМУПП. «Синергетичне управління», базуючись на роботах [147; 165; 386], визначається як управління, засноване на принципах рефлексії та контурах позитивних зворотних зв'язків, які коригують траєкторію розвитку соціально-економічної системи в рамках впливу декількох аттракторів.

На жаль, термінологія синергетики для її використання щодо соціально-економічних систем потребує певного уточнення. Як правило як аттрактори розглядають «набори цільових орієнтирів діяльності» чи «сформовану систему стратегічних альтернатив» [410], «кінцевий оптимальний стан економічної системи» чи «новаторське рішення, яке стрибкоподібно змінює ринкову кон'юнктуру» [224, с. 58]. І. В. Чанкіна «аттрактор розвитку підприємства» взагалі зводить до обсягу реалізації продукції [400, с. 60]. Це є дуже обмеженим, навіть щодо вищезгаданих тлумачень. що стосується цього монографічного дослідження, то під аттрактором для СМУММ та ОМД розумітимемо змістовне наповнення та конфігурацію практик і систем діяльності підприємства, узгоджену з обраними орієнтирами розвитку на конкретних сегментах глобального ринку. Це постане наступною авторською гіпотезою.

Щодо впровадження СМУПП наголосимо, що поєднання маркетингу з принципами синергетики реалізується через врахування багатогаспектних синергетичних ефектів від реалізації комплексу маркетингу (наприклад, у поєднанні різних рівнів архітектурного представлення підприємства чи у поєднанні глобальності й локальності). Більш того, у площини можливого виникнення синергетичних ефектів можна ідентифікувати окремі стратегічні розриви, які й розглядатимуться як складові важелів управління для СМУПП.

Отже, загальну логіку поєднання архітектурного підходу до синтезу СМУПП, орієнтовану на нелінійність розвитку глобального ринкового середовища, врахування впливу системних подій (означеного множиною  $\{ПП\}$  потоку подій) та необхідність досягнення заданого/бажаного рівня стратегічної відповідності підприємства, наведено на

рис. 2.3. Основу рис. 2.3 складає проєкція фазової площини діяльності підприємства на лінію часу. Підґрунтя формування цієї фазової площини становить співвіднесення двох чи декількох важливих для підприємства стратегічних вимірів (визначаються множиною  $\{CT\}$ ) або якихось із означених у табл. 2.1 континуумів (визначаються множиною  $\{K\}$ ). При цьому на фазовій площині може відображатися як певний стан глобального середовища господарювання в частині характеристик цільового ринку (виступає як опис можливих «екземплярів майбутнього» для підприємства, змістовно наведених й формалізованих множиною  $\{EM\}$ ), так і віддзеркалення концептуального опису підприємства (розглядається як формалізація його архітектурного представлення у вигляді множини  $\{AP\}$ , елементи якої відповідають обраній підприємством нотації з табл. 2.2).

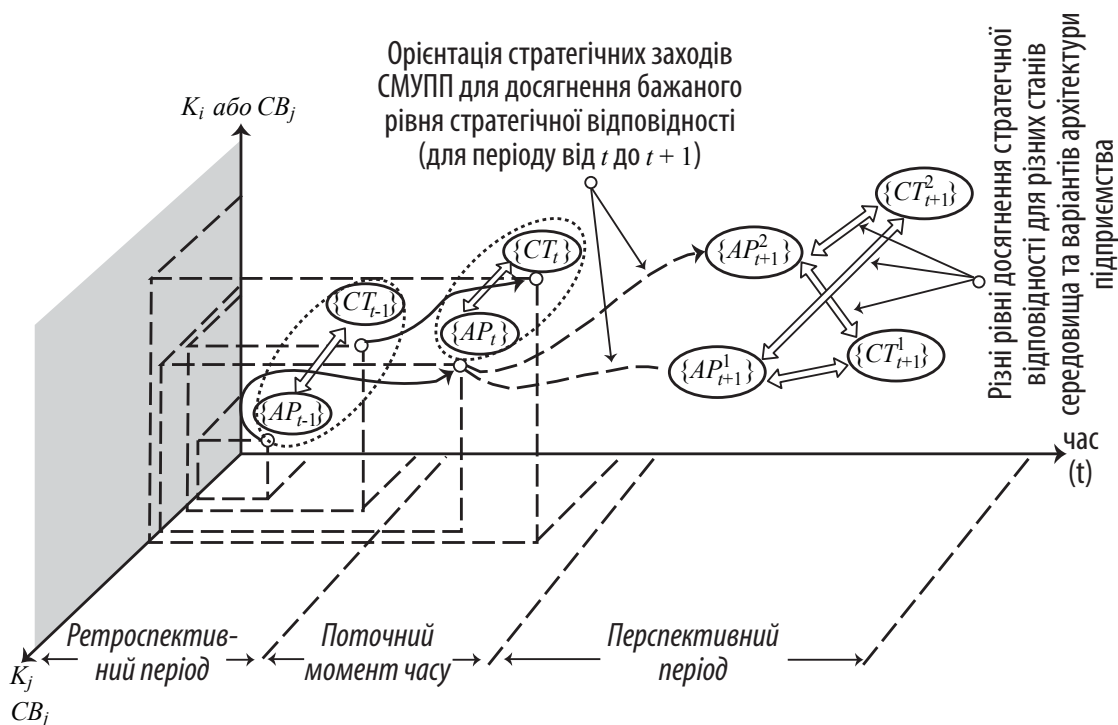


Рис. 2.3. Вплив множинності стаціонарних станів та динамічності глобального ринкового середовища на функціонування СМУПП

Особливістю означеної на рис. 2.3 схеми є нелінійність переходу від  $\{EM_t\}$  до  $\{EM_{t+1}\}$  та від  $\{AP_t\}$  до  $\{AP_{t+1}\}$ . Тут наголосимо, що об'єднання пропозицій щодо прояву рекурсії, ізоморфізму, врахування нелінійно-

сті розвитку та «накладення» маркетингової парадигми на архітектурне представлення підприємства можливо за умови використання сервісно-орієнтованого представлення архітектури підприємства.

У загальному вигляді сервісна орієнтація, як зазначено у статті В. К. Батовіна [34], забезпечує таке «ідеальне бачення світу, коли всі ресурси й компетентності чітко розподілені та послідовно представлені у вигляді сервісів». У той же час використання сервісно-орієнтованого підходу на рівні кластера потребує певних доопрацювань. Так, маркетинговий підхід орієнтує менеджмент підприємства та контури управління на задоволення потреб зацікавлених осіб. Графічне подання цієї пропозиції у термінах стандарту ISO 15288 [457] наведено на *рис. 2.4*. Цей стандарт, у рамках використання означених на *рис. Д.1* практик, описує рух системи вздовж її життєвого циклу (*рис. 2.2*), а отже, є підґрунтям динамічного підходу до синтезу СМУПП. Такий синтез СМУПП окремого учасника кластера має враховувати спільно вироблені орієнтири ОМД кластера як прояву згадуваного нормативного ізоморфізму.

Як видно з *рис. 2.4*, головною вимогою до синтезу СМУПП відповідно до ISO 15288 є усвідомлення (старт синтезу СМУПП) та підтримка в актуальному стані шляхом рекурентного перегляду (орієнтація на означену на *рис. 2.3* нелінійність) вимог зацікавлених сторін та представлення означених вимог у термінах категорії «сервіс». Для реалізації означеної вимоги пропонується використання інструментарію дисципліни «управління вимогами», який детально описаний, наприклад, Е. Халлом [387]. Також слід наголосити, що автор підтримує пропозиції В. К. Батовіна [34] та розглядає сервісно-орієнтований підхід до опису архітектури підприємства, тим самим розширяючи вимоги дисципліни SOA [464; 480; 482; 490] (відмінності містяться в тому, що йдеться не про інформаційну підтримку за допомогою відповідного програмного забезпечення, а про роботу із сервісами як основним архітектурним елементом), але певною мірою обмежуючи згадувані вище архітектурні стандарти, видаляючи з них ті елементи, які не корелюють з впровадженням СМУПП.

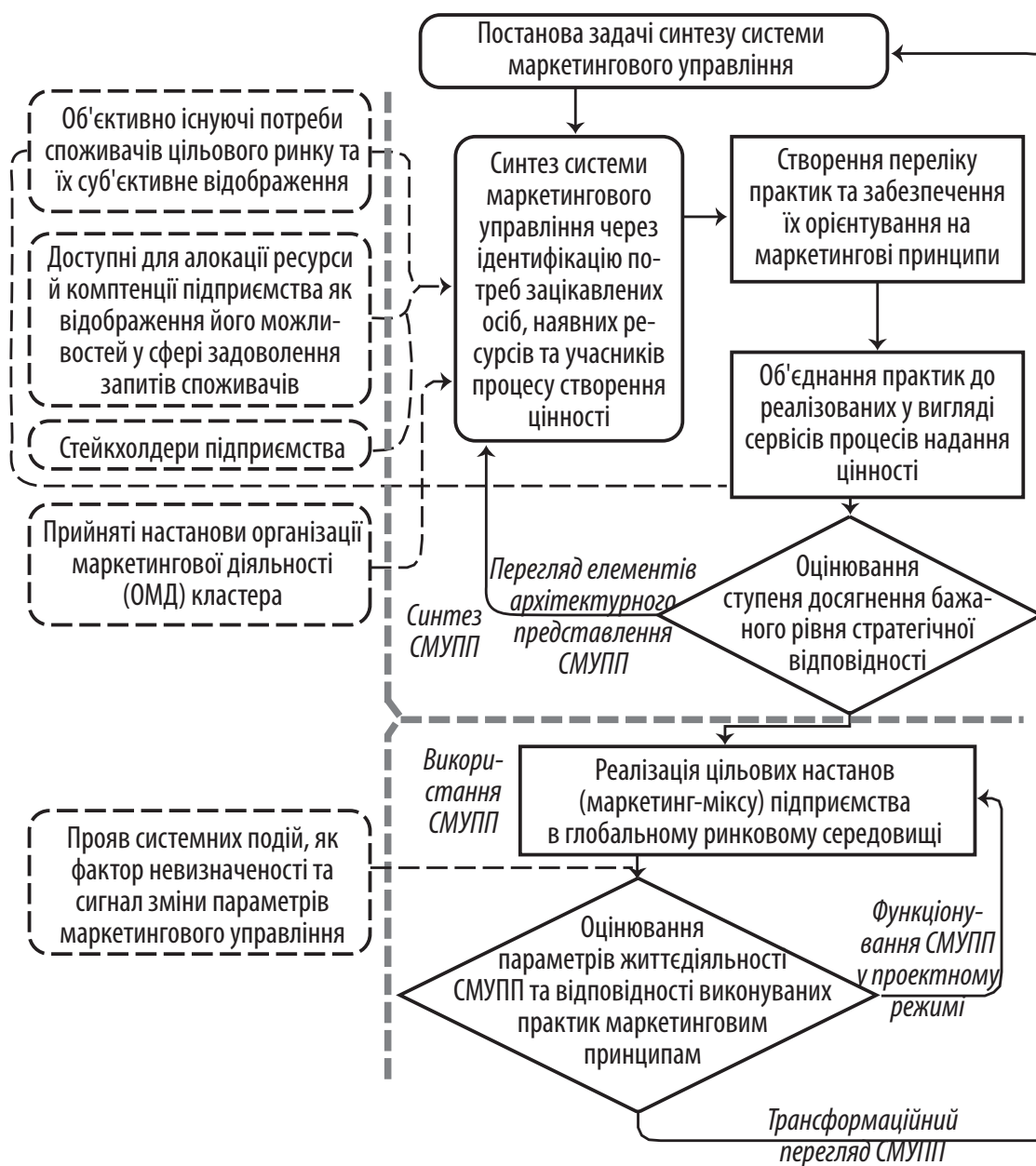


Рис. 2.4. Потреби зацікавлених осіб як напрям визначення стратегічної відповідності підприємства та важелі впливу для СМУПП

Доречність упровадження сервісно-орієнтованого підходу базується на зростаючій популярності й доведеній дієвості процесного підходу до організації управління підприємством (детальний розгляд особливостей цього підходу та доведення його дієвості виходять за межі мети цього монографічного дослідження), та прийнятті розуміння сервісу як певної корисної діяльності. Тут можна орієнтуватися на стандарт ISO

9000 та трактувати сервіс як певний продукт чи послугу, що утворені у процесі реалізації певної діяльності, описаної в термінах процесів. Ця діяльність реалізується постачальником сервісу, якого в контексті предмета монографії можна ототожнювати з суб'єктом маркетингового управління підприємством. Отже, архітектурний підхід до побудови сервісно-орієнтованого підприємства, як видно з рис. Д.10, вимагає чіткого визначення виконуваної системи дій та результату від таких дій. Параметри такого результату будуть визначатися за допомогою інструментів маркетингу, а забезпечення досягнення цього результату здійснюватиметься в рамках контурів СМУПП.

Головною перевагою сервісно-орієнтованого та архітектурного підходів є можливість створення оптимальної (за критерієм досягнення бажаної стратегічної відповідності) інфраструктури підприємства, яка у працях [464; 490] розглядається як набір ресурсів. Відповідно, зв'язування таких ресурсів із уподобаннями споживачів на глобальному ринку відбуватиметься через ідентифікацію та змістовне наповнення функції СМУПП, що змістовно можна розглядати як синтез СМУПП (при цьому кожен наявний у підприємства ресурс може розглядатися як компетенція, яка може бути розкрита за допомогою якогось сервісу).

Отже, за умови описаного підходу маркетингова орієнтація СМУПП на потреби клієнтів представляється в термінах категорії «сервіс», а оптимізація діяльності СМУПП проводиться в рамках перерозподілу ресурсів між бізнес-процесами, що забезпечують реалізацію такого сервісу. Відповідно й синтез СМУПП може розглядатися як організація процесу перерозподілу ресурсів між сервісами для досягнення стратегічної відповідності підприємства. Доведеність цього твердження лежить у площині розробок Г. Хамела й К. К. Прахалада [388], в яких напрями використання компетенцій підприємства (використання компетенцій також можна подати у вигляді реалізації визначеного сервісу, оскільки реалізувати компетенцію можна лише у разі задоволення певної потреби) визначаються в розрізі співвіднесення «стратегічних намірів» та «стратегічної архітектури». Саме використання означеного співвіднесення дозволяє в рекурентному режимі виділяти ресурси на реалізацію функцій СМУПП.

Означений розподіл ресурсів між сервісами є підґрунтям для функціонування СМУПП, яка має орієнтуватися на процесний підхід до управління (у даному разі – управлінням реалізацією сервісів та досягненням стратегічної відповідності). За таких умов усі бізнес-процеси підприємств учасників кластера (як внутрішні, так і зовнішні, які консолідовано виконуються на рівні кластера в цілому) підпорядковується маркетинговому підходу. Формалізація ж вимог споживачів та забезпечення зв'язку можливостей підприємства з запитами цільового ринку (за взаємної адаптації можливостей та запитів) базуватиметься на згадуваній моделі «доставлення» цінності VDML (Value Delivery Model на рис. Д.5 та рис. Д.6).

Орієнтування на сервісний підхід має передбачувати певну логіку виділення таких сервісів та їх агрегування у певні групи, в рамках яких і вироблятиметься маркетингова стратегія підприємства. Зрозуміло, що перелік сервісів можна вибудовувати в рамках обраних сегментів глобального ринку (цільових ринків). У той же час, оскільки для окремих ринків можна прийняти подібні стратегії просування товарів, пропонується проводити такий розподіл у рамках груп товарів підприємства. Такі групи, з огляду на розробки Російського комітету з управління попитом [154], ідентифікуватимуться як «товарні категорії». Доречність використання принципів менеджменту товарних категорій підтверджується також і пропозиціями А. А. Антонюка [16] щодо врахування в контурі маркетингового управління споріднених властивостей пропонуваного підприємством товарів (елементів товарного асортименту), що дозволить більш чітко визначити й диференціювати пріоритетні для підприємства зони господарювання та напрями спрямування маркетингових витрат (підвищення віддачі від здійснення маркетингових витрат).

Отже, прийняття сервісно-архітектурної парадигми вимагає під час організації роботи СМУПП на підприємстві передбачити чітку ідентифікацію та структурування виконуваних ним сервісів (у термінах [34] – формалізації бізнес-сервісів як певної абстракції) та забезпечити виділення сервісів уздовж товарних категорій. Таким чином, як напрямки удосконалення нами пропонується створення сервісно-орієнтованої



архітектури з'єднати із процедурами категорійного менеджменту (відбудеться формування багатомірних матриць через виділення товарних категорій у рамках рознесення різних видів сервісів за рівнями архітектури підприємства) і з представленням архітектури підприємства через структуру потоку подій (маркетинг при цьому трансформується в систему управління змінами у відповідь на певні системні події).

## 2.2. Моделювання параметрів організації маркетингової діяльності промислового підприємства, залученого до кластерної взаємодії

Обґрунтована у попередньому підрозділі доречність використання сервісно-орієнтованого підходу для синтезу СМУПП обумовлює потребу зробити наголос на інтеграційній природі маркетингової діяльності учасників кластера. Дійсно, інтеграційна природа глобалізації, підтверджена її тлумаченнями з табл. А.3 та поширенням ТНК, спричиняє розгляд маркетингової функції з певним акцентом на діяльність інтегрованих структур бізнесу (холдингів та об'єднань підприємств) або з урахуванням того, що навіть відокремлених суб'єкт господарювання при виході на глобальний ринок має підсилювати свої можливості через налагодження партнерських (коопераційних) зв'язків із іншими суб'єктами господарювання (наприклад, з виробниками супутніх чи допоміжних товарів).

У контексті предмета дослідження нас цікавитиме одна з особливостей інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) – наявність значної кількості розподілених за доволі відмінною номенклатурою товарних категорій, множинності сервісів та консолідованих ресурсів і компетенцій, спрямованих на реалізацію поставлених цілей. Відповідно, у випадку ІСБ ще більше актуалізується авторська пропозиція щодо використання набутків категорійного менеджменту в рамках СМУПП. При цьому на параметри синтезу СМУПП впливатиме позиція підприємства в означеному у табл. 2.1 континуумі «вимушеність взаємодії – достатність потенціалу» ( $KT_{ДП-ВВ}$ ). Достатність потенціалу не означає відмову від участі у коопераційно-інтеграційних відносинах, але така участь виникатиме на добровільних засадах. Зважаючи на це, питання організації

кооперативного орієнтування маркетингової діяльності учасників кластера на застосування набутоків концепції МПВ потребує деталізованого розгляду.

Такий розгляд розпочнемо з визначення розуміння змісту концепту «організація маркетингової діяльності підприємства машинобудівного кластера». Цілком зрозумілим тут є об'єднання означеного вище розуміння маркетингової діяльності учасників кластера (особливо в розрізі виділеної наприкінці першого розділу ієрархії задач маркетингової діяльності) з набутками теорії організації, згадування про яку наявні у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. З точки зору досягнення мети підрозділу та монографії в цілому природним буде орієнтуватися на класичні розробки з теорії організації. Так, виведені Е. А. Смірновим [339] закони організації, запропоновані А. А. Богдановим [46] організаційні принципи та підґрунтя систематизації досвіду взаємодії, обґрунтована Г. П. Щедровицьким [419] логіка інтеграції систем діяльності різних суб'єктів господарювання, розроблена А. І. Пригожиним [302; 303] технологія організаційної діагностики [303], яка враховує «патології організації» [302] чи наведені Г. Морган [248] моделі організаційного розвитку увійшли майже без змін як теоретичне підґрунтя інших дослідників. Найбільш відомими з них є Б. З. Мільнер [241] (розглянув організаційний процес у контексті розвитку економіки знань), Дж. К. Лафта [205] (дослідив парадигми та генезис організації), Л. М. Казановська [141] (обґрунтувала проектний підхід до реалізації організаційного процесу), Г. Р. Латфулін [204] та А. В. Рейченко [204; 316] (визначили роль функції організації у системі менеджменту). Зазначене підґрунтя використовується й у цій роботі, але з урахуванням орієнтації на маркетинг.

Окремо звернемо увагу на потребу його розширення рядом розробок, які роблять наголос на доречності розгляду організації в межах системного (праці Е. Г. Вінограй [64], Е. М. Короткова [39] та Дж. Гараєдагі [79]) та поведінкового (розробки К. Арджиріса [18] та Ю. Д. Красовського [190]) підходів.

Розгляд параметрів ОМД на рівні кластера, у свою чергу, слід ґрунтувати на розробках, присвячених розгляду організаційного процесу

на рівні галузей (праці С. Б. Авдашевої [5], М. Б. Кабраль [139] чи Е. А. Прутник [307]) та мережних об'єднань суб'єктів господарювання (розробки Д. А. Новікова [261], Т. Геда [94] чи І. А. Лазарева [201]), які можна розглядати як підтвердження достовірності поданих у підрозділі 1.3 монографії рефлексивних моделей маркетингової діяльності КМУ. В цьому контексті слушним є залучення набуток дисциплін, пов'язаних із організацією кооперативного прийняття рішень (праці О. Менкрула [237], Е. Мулена [250] та М. В. Губко [92]) та інституціоналізацією результатів таких рішень (розробки А. В. Іншакова [135] та Д. А. Новікова [260]) до процесу організації розробки маркетингової політики кластера. При цьому розробка маркетингової політики кластера потребує також урахування об'єктивної наявності конфліктів в організаційному процесі (досліджувались, зокрема, З. Миколайчуком [240] та К. Грейєм [88]) та можливості їх нівелювання саме за рахунок покращення підходу до забезпечення взаємодії маркетингових функцій (хоча б через використання нових підходів до здійснення організаційної роботи, про що наголошено в роботах М. Уорнера [375] та К. Мейєр [234]).

Враховуючи набутки означених авторів та подану у додатку В специфіку здійснення маркетингу в кластері, пропонуємо визначення змісту організації маркетингової діяльності кластера визначити за допомогою розробки відповідної концептуальної (на базі розширення розробок А. Теслінова [365; 366] щодо концептуального проектування систем), структурної (через введення багаторівневого простору опису маркетингової діяльності) та динамічної (визначення етапів організаційного процесу на базі застосування стандарту IDEF0 [474]) моделей. Одночасне введення цих моделей пояснюється складністю розуміння категорії «організація», а отже, й потребує конкретизації її змісту в контексті мети дослідження.

Звернемо увагу, що дослідники виокремлюють різні аспекти цієї категорії. Вельми слушною є пропозиція А. Є. Сердюкова [334, с. 4] щодо введення таких вимірів організації: «організація як система», «організація як процес» та «організація як структура». Ця пропозиція до-

водить вірність авторського твердження про виділення різних моделей ОМД підприємств кластера.

На жаль, не всі дослідники додержуються означеного комплексного розуміння змісту категорії «організація». Так, наприклад, О. М. Овдіюк [264, с. 16] ОМД зводить лише до визначення повного переліку заходів, процедур та дій, які мають виконувати маркетингові та пов'язані з ними підрозділи підприємства. З точки зору розуміння організації як процесу не можна погодитися з думкою Л. Ф. Романенко [324], яка всю маркетингову діяльність розподіляє за трьома стадіями: організаційною, дослідною та заключною. Такий підхід не є слушним, оскільки нівелюється динамічність середовища, яка об'єктивно потребує адаптації й перегляду поточних параметрів організації маркетингової діяльності (дослідження [324] можуть застосовуватися на етапі початкового створення служб маркетингу, але потребують розширення на етапі їх обов'язкової реорганізації).

Тут більш слушними є пропозиції О. М. Степанової [352] щодо застосування багаторівневої схеми організації маркетингу, рівні якої пов'язані з параметрами маркетингової активності підприємства. Отже, і зміна параметрів маркетингової діяльності впливає на трансформації елементів організації такої діяльності, й навпаки. Зрозуміло, що оскільки розробки О. М. Степанової [352] орієнтовані на рівень відокремленого суб'єкта господарювання, не залученого до інтеграційної чи коопераційної взаємодії, вони потребують певного адаптування до умов життєдіяльності промислового кластера.

У контекст визначення змісту ОМД доволі слушними є пропозиції С. Н. Поповського [295], в яких пропонується поетапна модель вдосконалення маркетингового управління. Думається, доречним буде розгляд діяльності з удосконалення маркетингового управління як складової або як цільової функції організаційного процесу. Цікавими у такому контексті є розробки А. А. Пилипенка [280], який щодо організації інформаційного забезпечення діяльності підприємства наголошує на дихотомічності організаційного процесу. Цей автор розрізняє організаційний процес щодо вже наявних та знов створених підприємств.

Прийнявши подібну подвійність щодо ОМД підприємств кластера все ж наголосимо, що зміст організації маркетингової діяльності підприємств кластера зводиться, перш за все, до формування відповідної системи здійснення маркетингової діяльності шляхом зв'язування окремих її елементів, за реалізацію яких відповідатимуть різні учасники кластера, та встановлення відповідної структури зв'язків між такими елементами. На вищому рівні агрегації таку логіку організаційного процесу стосовно до маркетингової діяльності підприємств кластера подано у вигляді контекстної діаграми (рис. 2.5).

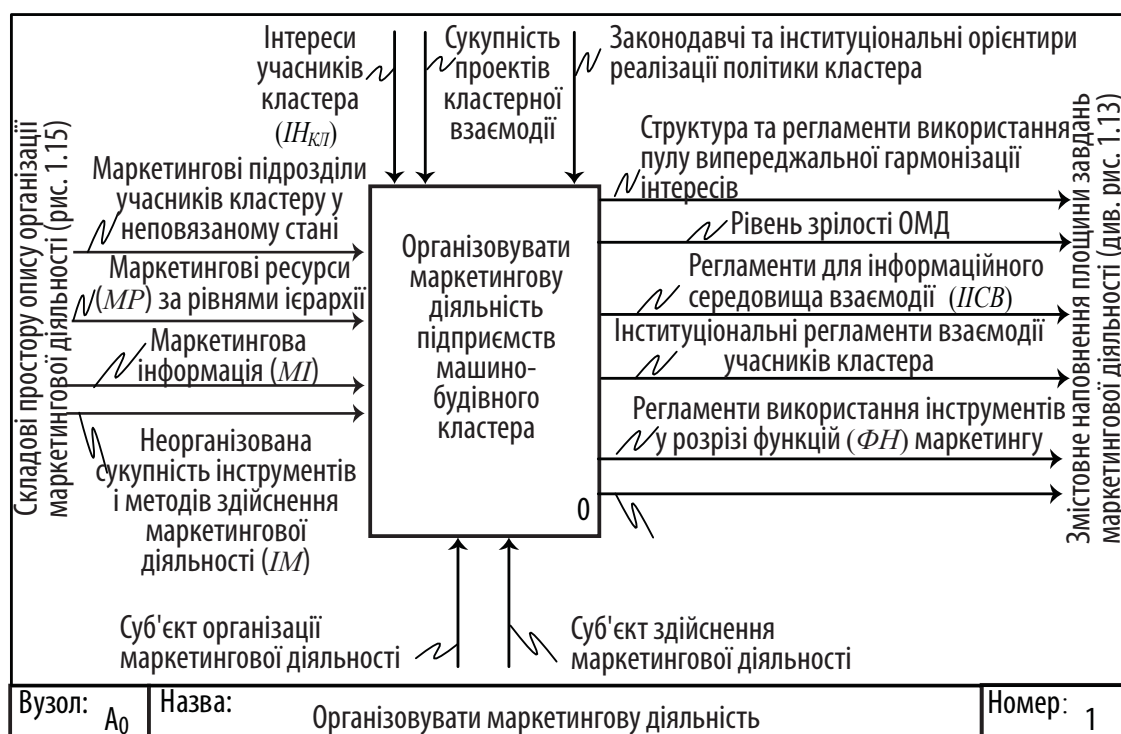


Рис. 2.5. Контекстна діаграма організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера

Означена на рис. 2.5 діаграма розкриває лише спрямованість організаційного процесу та потребує певної деталізації, пов'язаної як з визначенням змісту організаційного процесу (побудовою концептуальної на структурної моделі), так і з відображенням розгортання цього процесу у часі (побудовою динамічної моделі). Розкриття змісту ОМД пропонується базувати на використанні монографічного методу дослідження, який дозволяє агрегувати думки й уявлення різних учених.

Відразу звернемо увагу на те, що доволі значна кількість дослідників саме організації маркетингової діяльності розглядають її лише як упровадження чи регламентацію роботи маркетингових підрозділів (елемент ОМД<sub>4</sub> з табл. 2.3). Як складова таких досліджень є розробки, присвячені розподілу реалізації функції маркетингу між підрозділами підприємства чи між окремими учасниками певного інтеграційно-коопераційного утворення, які пов'язані відносинами підпорядкування. Так, наприклад, В. М. Нянько [263, с. 202] організацію маркетингової діяльності зводить до виділення певного переліку підрозділів, перелік яких подано у табл. 2.3. Такий підхід не є слушним через обмеженість лише виділенням підрозділів та через недоречність такого виділення для малих та середніх за розмірами підприємств.

Розробки А. Є. Сердюкова [334] також зводять організацію маркетингової діяльності до регламентування роботи підрозділів підприємства. Але цей автор говорить не про підрозділ маркетингу, а про підпорядкування дій всіх підрозділів підприємства запитам ринку та відповідному розподілу складових функції маркетингу між означеними підрозділами. Дослідження у сфері розподілу складових функції маркетингу між підрозділами підприємства проводились і такими вченими як: В. А. Леонгардт [208] (висвітлено особливості організації ресурсної підтримки маркетингових рішень), Н. Ю. Гречаник [89] (введено поняття та обґрунтовано модель «організації маркетингової діяльності» за умови її представлення як діяльності відповідної служби підприємства), О. М. Овдіюк [264] (розроблено схему варіантного підбору служби маркетингу, засновану на встановленні оптимальної питомої ваги маркетингового персоналу та використанні принципу «кадрового об'єднання фахівців»).

Навіть при переході з рівня підприємств до рівня кластерного утворення в цілому доволі часто дослідники організацію маркетингової діяльності обмежено трактують лише через утворення відповідних структур, що здійснюють ведення маркетингової діяльності. За такого підходу поза організаційним процесом залишається змістовне наповнення маркетингової діяльності. Так, наприклад, Л. В. Макоткіна [220] ОМД кластера зводить до формування «Координаційного маркетин-

Таблиця 2.3

## Зміст процесу організації маркетингової діяльності підприємств

Агреговані авторами монографічного дослідження складові ОМД	Складові процесу організації маркетингової діяльності		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	Виділені в наявних працях учених, які досліджували процес організації маркетингової діяльності промислових підприємств	2	В. М. Нянко [263, с. 202]	О. М. Степанова [352]	В. А. Леонгардт [208]	Н. Ю. Гречаник [89]	О. М. Овдіюк [264, с. 16]	Л. Ф. Романенко [325]	Н. М. Гоблик [82]	І. Б. Зеніна [125, с. 8]	О. В. Рудницька [327]	А. А. Пилипенко [280]	Ю. Б. Іванов [138, с. 86]	
1														
ОМД <sub>1</sub> – ідентифікація та структуризація об'єкта маркетингового управління та об'єкта організації маркетингової діяльності	Розробка концепції організаційної побудови системи											+		
	Вибір сценарію організації маркетингового управління (відбір критеріїв песимізму чи оптимізму під час розробки комплексу маркетингу)		+											
	Визначення областей і сфер спрямування організаційного процесу											+		
	Правила ідентифікації об'єктів та суб'єктів МД												+	
	Визначення зацікавлених осіб та спектра необхідної їм інформації											+		
	Встановлення об'єктів спрямування функції маркетингу												+	
	Розробка програми реалізації маркетингової діяльності													+

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ОМД <sub>2</sub> – оцінка умов здійснення маркетингової діяльності та стану організації маркетингової діяльності кластера	Аналіз вимог до системи, що проектується										+	
	Забезпечення безперервності реалізації функції маркетингу					+						
	Ідентифікація проблемних аспектів пропозиції підприємством цінності на ринок									+		
	Регламентування діяльності з вироблення стратегічних альтернатив	+										
ОМД <sub>3</sub> – визначення цільових орієнтирів для МД та зв'язку параметрів ОМД із системою менеджменту підприємства	Обґрунтування технічного та економічного проекту організації-ного процесу на підґрунті оцінювання зрілості системи, яка формується										+	
	Розробка маркетингової стратегії та контроль її реалізації					+					+	
	Формування дерева цілей (системи цілеполягання)											+
	Ресурсне забезпечення маркетингових рішень				+							
ОМД <sub>4</sub> – визначення організаційних структур та	Сприяння налагодженню взаємодії маркетингових та решти підрозділів підприємства під час реалізації стратегії маркетингу				+							
	Розробка стратегічного бюджету й бюджету функціональних служб										+	
	Організаційна структуризація (визначення зв'язків) між виконавчими функціями маркетингу та формування оргструктур											+
	Координація дій структурних підрозділів, які прямо та опосередковано реалізують функцію маркетингу			+								



Розділ 2. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств ...

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
форм ведення маркетингової діяльності, регламентування роботи персоналу маркетингових підрозділів (у т.ч. праці персоналу з інших підрозділів, які сприяють виконанню функції маркетингу)	Формування матриць функціональних проєкцій маркетингової діяльності на підрозділи та персонал підприємства											+	
	Удосконалення структурної організації маркетингу				+								
	Розподіл повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингової діяльності між працівниками та підрозділами			+									
	Регламентування функціональних обов'язків, а також прав і відповідальності робітників маркетингових підрозділів					+							
	Добір виконавців маркетингової діяльності					+							
	Організаційне структурування служби маркетингу з огляду на корпоративну стратегію та комплекс маркетинг-міксу									+			
	Формування соціального та ергономічного забезпечення (створення належних умов) роботи персоналу маркетингових підрозділів					+							
	Організація функціонування підрозділів						+						
	Організація підготовки та перепідготовки маркетологів							+					
	Розробка та регламентування положень про маркетинговий підрозділ підприємства								+				
	Забезпечення досягнення синергії маркетингових інструментів (маркетингових заходів)									+			
	Відбір методів здійснення маркетингової діяльності з огляду на параметри та характеристики поточної ситуації в середовищі												+

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
здійснення маркетингової діяльності	Алгоритмізація розробки маркетинг-міксу						+					
	Формування узагальненого переліку практик та інструментів маркетингової діяльності відповідних поточній ситуації на ринку											+
ОМД <sub>6</sub> – об- грунтування підходу до динамічного представлення маркетингової політики клас- тера	Розробка регламентів та моделей ведення МД											+
	Формування підрозділів, які відповідають за управління реалізацією маркетингової стратегії	+									+	
	Розробка послідовностей, алгоритмів та схем процедур здійснення маркетингової діяльності											+
	Регламентція роботи осіб, що приймають рішення щодо реалізації стратегій маркетинг-міксу	+										
	Формування підрозділу планування маркетингу	+										
	Бюджетування маркетингової діяльності							+				
	Формування служб обробки, аналізу та консолідації маркетингової інформації	+										+
ОМД <sub>7</sub> – фор- мування забез- печення марке- тингової діяль- ності та орієнта- ція структуру- вання інформа- ції на контроль параметрів ОМД	Обґрунтування методичного, нормативного, правового та за- конодавчого забезпечення маркетингової діяльності						+				+	
	Контроль ефективності ведення МД, її аудит						+					
	Моніторинг середовища як засіб контролю МД			+								
	Формування підрозділу/служби збирання маркетингової / ринкової інформації	+										

гового центру», в рамках дій якого відбуватиметься узгодження параметрів роботи маркетингових підрозділів підприємства.

Подібну пропозицію підтримує й І. В. Колодязна [174], яка наголошує на доречності створення «Маркетингового консалтингового центру» та пропонує комплекс необхідних для цього регламентів. Завданням такого центру стає координація та кооперування діяльності підприємств із метою підвищення консолідованої ефективності. З точки зору ОМД, на думку І. В. Колодязної, головним завданням у роботі такого центру є реалізація консультативного та аналітичного забезпечення маркетингової діяльності за для підвищення її дієвості та ефективності [174]. У свою чергу, Н. М. Козуб [169] наголошує на потребі формування для виробників сільськогосподарської продукції «міжгосподарських маркетингових структур та підрозділів», орієнтованих на здійснення «агромаркетингової діяльності». Така пропозиція Н. М. Козуб змістовно майже повторює ідею утворення маркетингового центру.

Наголосимо також і на наявності певного пласту досліджень, які розглядають окремі складові процесу організації маркетингової діяльності. Такі складові виділяються як щодо маркетингової діяльності підприємств, так і щодо організації життєдіяльності кластера. Найбільшу питому вагу у таких дослідженнях становить висвітлення аспектів організації збору та аналізу ринкової інформації, що об'єктивно пояснюється вагомістю маркетингової інформаційної системи (МІС) для прийняття стратегічних рішень. До таких досліджень відносяться, наприклад, роботи Д. В. Нікітаса [358] (розроблена модель МІС, розподілена на зовнішню і внутрішню складові, щодо яких чітко означено функції маркетолога-аналітика), Н. Ю. Гречаник [89] (в основу МІС покладено «статистичний банк та банк моделей», орієнтованих на споживача та на передавання інформації від нього до маркетингових служб), О. М. Овдіюка [264] (виділення ключових чинників середовища, які мають отримати відповідне відображення в МІС), А. В. Магалецького [217] (розгляд як підґрунтя для МІС формування спільної інтернет-мережі).

Деякі автори взагалі, говорячи про реалізацію функції маркетингу, уявляють її як певне маркетингове забезпечення діяльності кластера,

---

не заперечуючи при цьому її самостійного значення щодо окремого підприємства. Так, зокрема, Н. М. Гоблик-Маркович [82] вводячи поняття маркетингового забезпечення, трактує його як «комплекс маркетингових заходів просування певного регіону» [82, с. 10] та наголошує на необхідності досягнення синергії маркетингових інструментів. На нашу думку, саме досягнення такої синергії і має виступати головним критерієм оптимальності процесу організації маркетингової діяльності.

Звернемо увагу на те, що в табл. 2.3 (а відповідно й у розробках авторів, праці яких постали основою створення табл. 2.3) майже відсутнє згадування про необхідність забезпечення під час організації МД її зв'язку з системою менеджменту підприємства. Адже лише такий взаємозв'язок дозволить забезпечити проактивність управління підприємством та переведення його на шлях випереджаючого зростання. Також слід акцентувати увагу, що жодне з охарактеризованих у табл. 2.3 досліджень не враховує присутність підприємств у складі кластера. Врахування такої присутності, на думку автора, *по-перше*, розкриватиметься в рамках виділених у табл. 2.3 агрегованих елементів організаційного процесу (формалізовані множиною {ОМД}). *По-друге*, ОМД на рівні кластера має враховувати ієрархічність представлення кластера та взаємопідпорядкування відносин його учасників. На жаль, у більшості досліджень передбачається враховувати ієрархічність МД не в розрізі взаємодії суб'єктів, що її здійснюють, а в рамках деталізації і підпорядкування складових маркетинг-міксу.

Якщо взяти до уваги інтеграційно-ієрархічний аспект організації діяльності, то більш слушною бачиться пропозиція К. В. Соміка [344, с. 100–104] щодо введення моделі економічної діяльності (рис. В.14) та виділення «простору опису діяльності», який охоплює всі складові цієї моделі. Як складові такого простору означений автор [344, с. 103] виділяє: об'єкт, форми, методи, час, засоби, суб'єкт, місце, стадії, умови, задачі, цілі. Зрозумілим є те, що організація маркетингової діяльності має враховувати складові такого простору. Таким чином, для забезпечення дієвості відображення означеної ієрархічності кластера у процесі організації маркетингової діяльності його учасників пропонується співвід-

нести наведену на рис. 1.15 схему представлення задач маркетингової діяльності учасників кластера з означеним на рис. В.14 простором опису діяльності. Отриманий внаслідок цього багаторівневий простір опису організації маркетингової діяльності підприємств кластера наведено на рис. 2.6. При цьому дієвість розвитку кластера залежатиме від підтримки у належному стані виділених на рис. 2.6 складових ОМД. Безпосередньо ж простір ОМД задається у вигляді наступного кортежу, складові якого та їх взаємна підпорядкованість введені та відображені на рис. 2.6:

$$PP_{OMD} = \langle OP, IM, MI, MP, MM, \Phi H \rangle \quad (2.1)$$

Зрозумілим є те, що приведення до бажаного стану та підтримка у ньому означених на рис. 2.6 елементів має базуватися на певній послідовності етапів та у врахуванням цілого ряду принципів. Спочатку розглянемо принципи ОМД та наголосимо на доречності виокремлення принципів здійснення маркетингової діяльності та принципів організації маркетингової діяльності. При цьому перша група принципів має враховуватися в процесі ОМД, оскільки від їх сприйняття залежатимуть параметри й вимоги процесу організації. З точки зору дослідження принципів ОМД візьмемо твердження А. А. Пилипенка [280, с. 23–27] щодо їх розподілу на загальнонаукові та специфічні. Відповідно, до загальнонаукових відноситимуться різні принципи, задекларовані в рамках системного підходу (тому в роботі не надаватимемо їх детального розгляду). Відбір же специфічних принципів базуватимемо на означеному у табл. 2.4 переліку. Звернемо увагу, що перелічені принципи розподілені на дві групи: залучені з літератури та запропоновані до введення.

З огляду на розглянуту систему принципів (табл. 2.4) та агрегацію переліку складових поняття «організація маркетингової діяльності» (табл. 2.3), визначимо безпосередньо етапи організації маркетингової діяльності. Тут доречним буде прийняття її розподілу О. М. Забарною [121] на етапи «формування маркетингу» та «використання маркетингу» (відповідний перелік завдань кожного з цих етапів наведено на рис. В.12). Враховуючи прийнятий автором рефлексивний підхід до організації та здійснення маркетингової діяльності,

---

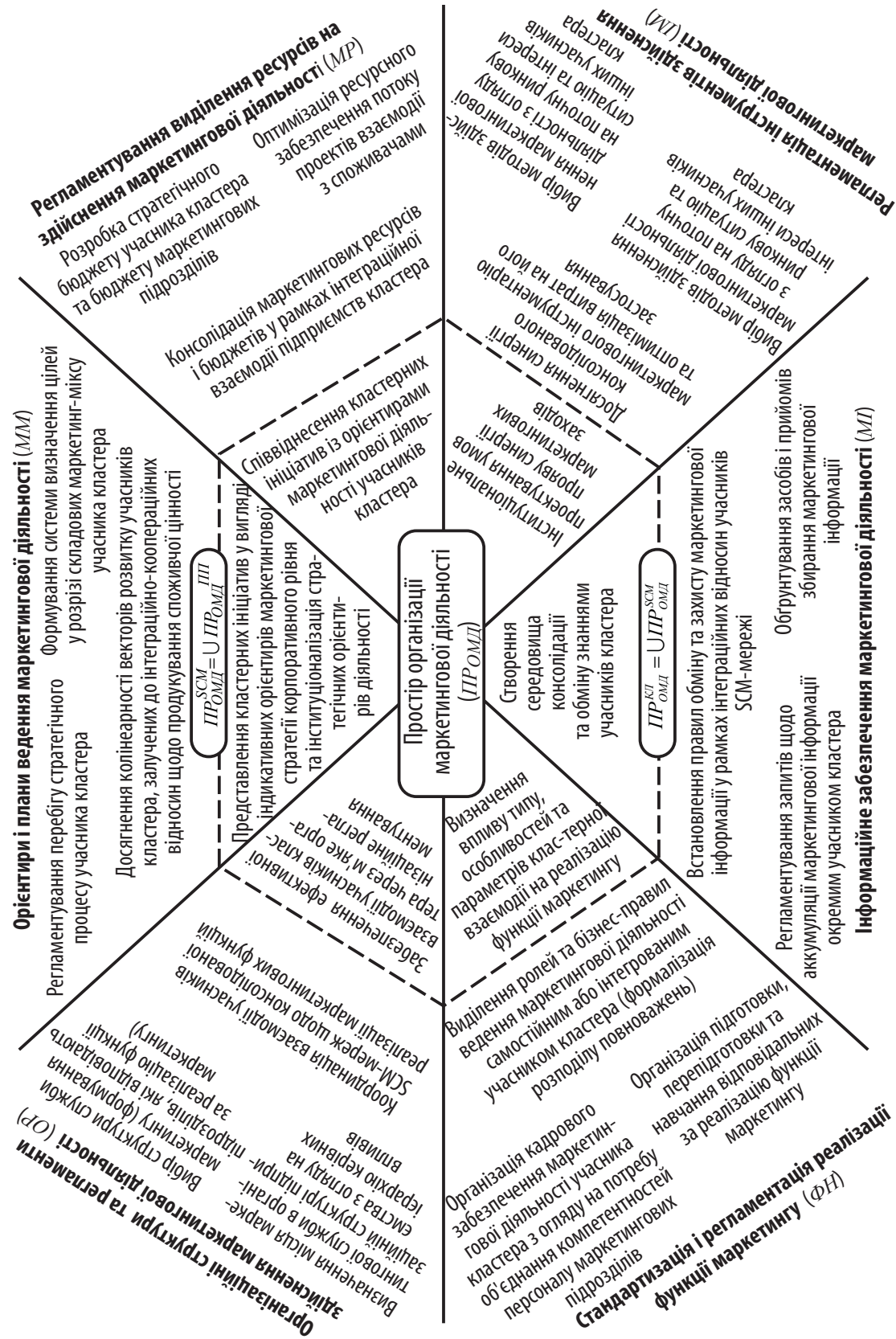


Рис. 2.6. Багаторівневий простір опису організації маркетингової діяльності кластера та його учасників

наголосимо, що виділені на рис. В.12 етапи мають розглядатися у вигляді певної циклічної послідовності, коли за результатом оцінювання відповідності параметрів маркетингової діяльності вимогам середовища відбуватиметься чи не відбуватиметься перегляд параметрів його організації (прийматиметься рішення про повторний старт організаційного процесу). Така логіка в цілому відповідає і задекларованому у попередньому підрозділі співвіднесенню процесів «синтезу СМУПП» та «використання СМУПП», які відбуватимуться, у тому числі, як реакція на зміну параметрів ОМД кластера.

Таблиця 2.4

Специфічні принципи організації маркетингової діяльності

Перелік принципів організації маркетингової діяльності підприємств, залучених до кластерної взаємодії (як на основі встановлення коопераційно-інтеграційних відносин із іншими учасниками кластера, так і лише на підґрунті географічного розташування)	Наявні в літературі							Прийнятні до застосування в умовах кластера
	О. М. Степанова [352]	С. П. Абаніна [2]	С. В. Карпова [152]	М. М. Шурпаєв [418]	В. П. Решетило [321]	Г. Р. Латфулін [204]	А. В. Рейченко [316]	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Забезпечення ефективності отриманого результату	+							+
Узгодженість за цілями (єдності цілей)	+			+				+
Інформаційної достатності	+							+
Використання конкурентних переваг	+							+
Делегування повноважень	+							
Провідної ролі керівництва		+						+
Орієнтування на довгострокову перспективу		+						+
Балансування внутрішніх можливостей підприємства з ринковими потребами		+						+
Постійного покращення діяльності		+						+
Балансування інтересів учасників SCM-ланцюга		+						+
Залучення персоналу до формування маркетинг-міксу		+						+

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інноваційності ідеї щодо просування продукту			+					+
Підпорядкованості комплексу маркетинг-міксу вимогам споживача та інноваційності пропозиції			+					+
Соціалізації взаємодії зі споживачем при організації розкриття конкурентних переваг у кластері			+					+
Регульованості організаційного процесу			+					+
Систематичної комунікаційної активності				+				+
Відкритого обміну інформацією				+				+
Інтегрованості взаємодії підрозділів				+				
Біфуркаційності (багатоваріантності) ОМД та альтернативності здійснення маркетингової діяльності					+			+
Самоорганізаційного підґрунтя та м'якої регламентації організаційного процесу					+		+	+
Неоднозначність і ситуаційність вибору форми й параметрів здійснення маркетингової діяльності					+			+
Орієнтування на появлення синергії					+			+
Важливості невеликих, але точних резонансних впливів на систему, що перебуває у процесі розвитку					+			+
Випадковість як самостійний фактор, який виконує конструктивну роль у точках біфуркації					+			+
Визначальності ролі суб'єктивного фактора у визначенні напрямків організаційного процесу					+			
Активної взаємодії учасників організаційного процесу з суб'єктами здійснення маркетингової діяльності					+			+
Випереджальної гармонізації інтересів (випереджальної мінімізації розбіжностей інтересів споживача та пропонованої учасниками кластера цінності)								+
Підвищення зрілості організаційного процесу (підвищення рівня зрілості та підтримки у належному стані багаторівневого простору організації та опису маркетингової діяльності кластера та його учасників)								+



Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Проактивності організації маркетингової діяльності (забезпечення у процесі організації маркетингової діяльності підприємства проактивності взаємодії із системою стратегічного менеджменту)								+
Врахування типології кластерної взаємодії (врахування впливу типології кластера, балансу розподілу влади та особливостей здійснення кластерних ініціатив на плин та результати процесу організаційної структуризації та здійснення маркетингової діяльності)								+
Інституціоналізації інформаційного забезпечення (формування системи інституціонально-інформаційної підтримки маркетингової діяльності, орієнтованої на контроль стану його організації та сприяння активності учасників кластера щодо досягнення бажаного рівня гармонізації інтересів)								+

Розвиваючи думки О. М. Забарної [121], висунемо пропозицію про рекурсивність та циклічність проходження етапів організації маркетингової діяльності учасників кластера. Таку циклічність наведено на рис. 2.7 у вигляді IDEF0-моделі верхнього рівня, яка розкриває подану на рис. 2.5 контекстну діаграму ОМД. Можна передбачити, що організація маркетингової діяльності розкривається як окремий проект, який завершується етапом «використання маркетингу». При цьому, як видно з рис. 2.7, завдяки оцінюванню адекватності параметрів організації маркетингової діяльності вимогам оточення можливий старт організаційного процесу щодо одного з рівнів з рис. 2.6, що відповідає властивості рекурсії ОМД та підтримує ізоморфізм у реалізації маркетингового управління.

Звернемо увагу, що в наведену на рис. 2.7 схему закладено послідовну реалізацію організаційного процесу для всіх рівнів з рис. 2.6 (проходження етапів організації маркетингової діяльності для кожного рів-

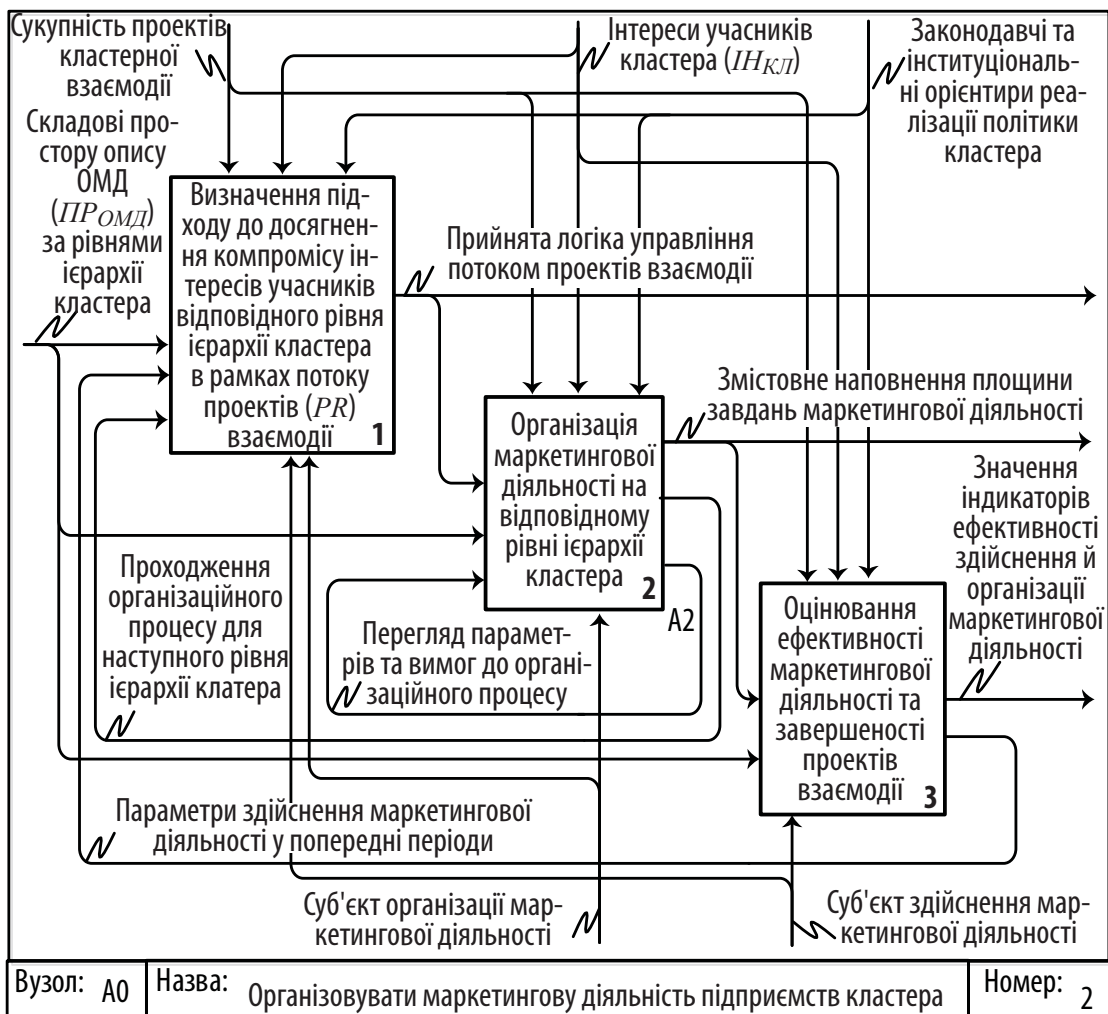


Рис. 2.7. Верхній рівень IDEF0-моделі організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера

ня кластерної ієрархії). Безпосередньо етапи організаційного процесу агреговані до елементу A2 з рис. 2.7 та деталізовані на рис. 2.8 (з подальшою деталізацією в інших схемах запропонованої IDEF0-моделі).

Отже, склад елементів рис. 2.8 відповідає етапам процесу організації маркетингової діяльності, які поставлені у відповідність агрегованим у табл. 2.3 елементам множини {ОМД}. Більш того, наведено на рис. 2.7 та рис. 2.8 моделі співвідносяться також із означеним на рис. 2.6 простором опису організації маркетингової діяльності шляхом співвіднесення їх елементів. Так, виходи процесів (активностей) на рис. 2.7 та рис. 2.8 в цілому відповідають елементам простору з рис. 2.6 та формалізуються у вигляді певних документів, організаційних регламентів

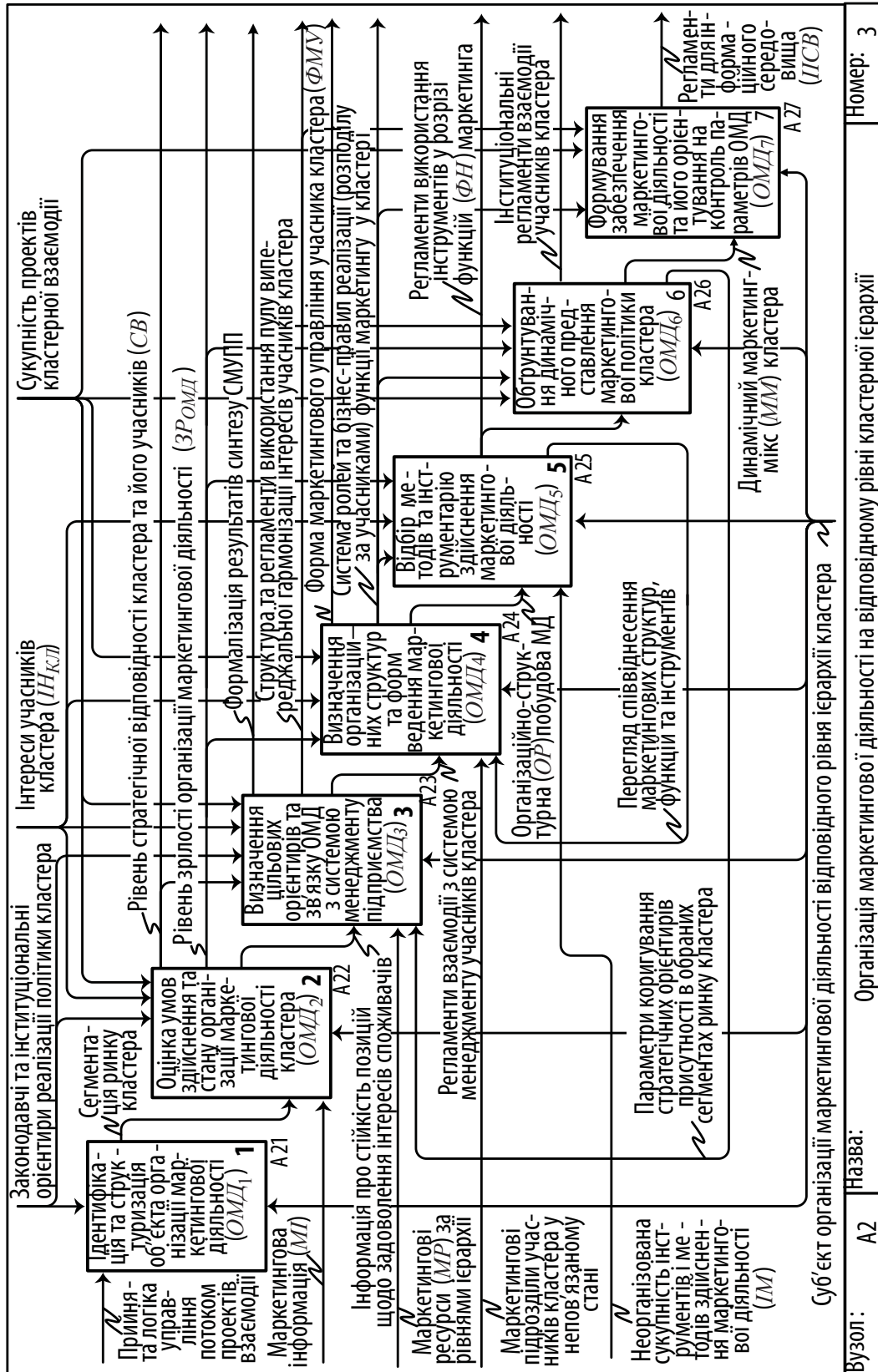


Рис. 2.8. Склад етапів організації маркетингової діяльності, що відповідає обраному ієрархічному рівню кластера

чи результатів реалізації організаційного процесу. На рис. 2.8 наведено також розкриття гіпотези щодо впливу параметрів ОМД кластера на перебіг маркетингового управління діяльністю його учасників (регламенти роботи СМУПП подано як вихід з блоку А3 розробленої IDEF0-моделі).

### **2.3. Концептуальне проектування як підґрунтя організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера**

**Д**ослідження особливостей організації маркетингової діяльності кластера, розгляд сучасних підходів до синтезу системи маркетингового управління промисловими підприємствами та визначення впливів глобалізації на організаційні й управлінські процеси визначило логіку та зміст гіпотез цього монографічного дослідження. Звернемо увагу, що для надання характеристики виділених на рис. 2.8 етапів необхідно їх співвіднести з висунутими гіпотезами, що дозволить відобразити підпорядкованість етапів ОМД науковому доробку авторів. Для відображення такого співвіднесення, перш за все, слід врахувати інтегральну гіпотезу дослідження, формулювання якої базуватимемо на означених вище розробках А. Теслінова [365; 366], присвячених побудові концептуальних конструкцій (визначенню змістовних значень певних понять).

Такий підхід дозволяє співвіднести систему базисних понять (похідних понять концепції, подальша деталізація яких для конкретного дослідження не потрібна [365, с. 24]) та родових відносин (виводяться з понять як похідні випадки [365, с. 274]) між ними. Так, структуру будь-якої організації може бути наведено як певну концептуальну конструкцію. Приклад такої конструкції, де базисні поняття подано кругами, а родові відносини – дугами, наведено на рис. В.16. Відповідний організаційний процес як процес трансформації вхідних (стратегія, ресурси тощо) у вихідні (результати) елементи наведено на рис. В.15. Маркетингову діяльність також можна формалізувати в рамках базисних понять, що формують маркетинг-мікс. Приклад такої формалізації наведено на рис. В.17.

У контексті цього дослідження базисними поняттями виступають охарактеризовані у додатку А складові теоретико-категорійного базису, розширені відповідно до наведеної на *рис. 2.9* схеми. Родові відносини при цьому визначаються сформованою системою гіпотез дослідження, які було наведено вище за текстом монографії. При цьому зміст організаційного процесу (розуміння організації як змістовного поняття) зводиться до досягнення певної упорядкованості системі в цілому та раціоналізації співвідношення її елементів і частин. Відповідно, під час формування *рис. 2.9* як підґрунтя для відображення ОМД прийнято поданий на *рис. В.15* підхід до визначення місця організаційних механізмів. Окремо звернемо увагу, що розуміючи організацію через сукупність заходів щодо виконання прийнятих рішень (формування системи маркетингової діяльності) за найбільш раціонального використання ресурсів, доречним стає виокремлення зі складу маркетингових ресурсів певної їх частини на здійснення ОМД.

Отже, приймаючи подане у першому розділі монографії розширене розуміння маркетингової діяльності, дамо визначення організації маркетингової діяльності. На думку авторів, під ОМД учасників кластера слід розуміти цілеспрямовану активність щодо обґрунтування складових елементів маркетингової системи підприємства та безперервного її упорядкування й удосконалення задля максимізації узгодженості інтересів споживачів, підприємства та решти залучених до кластерної взаємодії економічних суб'єктів. Зрозуміло, це визначення ОМД можна деталізувати, визначивши таку організацію, як діяльність щодо впровадження філософії та інструментарію маркетингу, сприяння прийняття стратегічних маркетингових рішень та забезпечення гнучкої взаємодії компетентностей підприємства з запитами споживачів, обґрунтування комплексу робіт із забезпечення реалізації функцій маркетингу та оптимізації операцій і процедур, спрямованих на розробку й реалізацію комплексу маркетинг-міксу.

Таким чином, враховуючи означений підхід до розуміння змісту організаційного процесу щодо маркетингової діяльності учасників машинобудівного кластера, сформулюємо головну гіпотезу монографічного дослідження: організація маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера передбачає представлення кластера як ба-



гаторівневого середовища регламентування взаємодії географічно виділених суб'єктів господарювання щодо продукування та споживання певного товарного асортименту, щодо якого провадиться рефлексивно-інституціональна підтримка динамічного балансу інтересів, за рахунок забезпечення синергії інструментарію спільного маркетингу учасників промислового кластера, та передбачається можливість задоволення власних інтересів промислових підприємств через їх гармонізацію з потребами споживачів, що закладені у «пул гармонізації інтересів учасників кластера».

Особливістю наведеної на рис. 2.9 схеми є те, що вона відображає узгодженість авторських гіпотез щодо особливостей здійснення маркетингової діяльності у кластері з концептуальними положеннями щодо організації такої маркетингової діяльності та синтезу системи маркетингового управління діяльністю учасників кластера. Деталізація розкриття такої узгодженості пропонованих концептуальних положень та гіпотез із агрегованим розкриттям їх змісту наведено у *табл. 2.5*.

Наведений у *табл. 2.5* набір гіпотез відносно параметрів, умов та структурування маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера, визначає особливості організації маркетингової діяльності, які формалізовано подано через відповідну систему концептуальних положень. Введення цих положень дозволило подати МД його учасників як потік проектів взаємодії, формалізованих у пулі інтересів (ПЛ). При цьому, згідно з ознаками  $КЛ_{ИН}$  та  $КЛ_{СП}$  у кластері виділяються інтеграційні мережі формування споживчої цінності (SCM-мережі), які у процесі ОМД забезпечують кооперацію зусиль із реалізації маркетингу. Відповідно, виникає структуроване представлення суб'єкта МД (актора), яке відповідає ієрархії кластера ( $A = \{ПП, SCM, КЛ\}$ ) і визначає пул гармонізації інтересів ( $ПЛ = \langle A, СП \rangle$ ).

При цьому МД виступає активністю щодо гармонізації інтересів учасників кластера ( $|IH_{СП} - IH_{BP}| \rightarrow \min$ ) з використанням певного інструментарію (ІМ) і ресурсів (МР). Передбачимо, що здійснення МД відбувається в певний момент часу  $t$ , але з визнанням потреби випереджальної гармонізації інтересів ( $|IH_{СП}^{t+1} - IH_{BP}^t| \rightarrow \min$ ):

$$МД^t = \langle A^t, ІМ^t, ЗМ^t, МР^t, ПЛ^t, ПЛ^{t+1}, ПСВ^t \rangle \quad (2.2)$$

Іншою особливістю поданого матеріалу в табл. 2.5 є те, що в ній відображено співвіднесення з базисними поняттями з рис. 2.9 (в табл. 2.5 подано умовні позначення) та родовими відносинами (в табл. 2.5 наведено номер дуг із рис. 2.9). Окрім того, подано зв'язок з відповідним щому відбувається реалізація певного положення з організації. Таке співвіднесення дозволяє відобразити новий зміст, який вносять кластерні ініціативи в ОМД та який ідентифіковано авторами. Для відображення принципів, покладених у формулювання означених концептуальних положень, пропонується додаткове їх представлення відповідно до методології інтелектуальних карт (mind map). Таке представлення відображено на рис. Е.1, який більш деталізовано розкриває першу гілку наведеної на рис. 1.1 схеми (в основу виділення гілок поданої на рис. Е.1 схеми покладено принципи з табл. 2.4).

Звернемо увагу, що задекларована кортежем (2.2) маркетингова діяльність вимагає розповсюдження маркетингових принципів за всіма рівнями ієрархії кластера та підпорядкування ним діяльності всіх залучених до кластера товаровиробників. Реалізація такої вимоги вимагає певних додаткових теоретичних розробок у частині того, яким чином забезпечити імплементацію означених принципів. Тому звернемося до розробок Б. Г. Клейнера [162] та В. Л. Макарова [218], в яких вводиться поняття «мінімального складу соціально-економічної системи», до якого відносять основні змістовні складові опису підприємства. Сутнісно цю розробку можна розглядати як архітектурний опис підприємства, подібний до поданих у підрозділі 2.1 монографії. Орієнтуючись на означену пропозицію, на рис. 2.10 наведено варіант реалізації пропозицій щодо «накладення» маркетингових принципів на діяльність підприємства (при цьому передбачено, що визначені стандартом ISO 15288 та наведені на рис. Д.1 практики життєвого циклу підприємства співвідносяться/розподіляються в рамках означених складових мінімальної конфігурації підприємства).

Особливістю розробок Б. Г. Клейнера [162, с. 129–132] є акцент на тому, що означений на рис. 2.10 «мінімальний склад» елементів конфігурації підприємства повинен відтворюватися для всіх варіантів виділення стратегічних бізнес-одиниць чи відокремлених підрозділів під-



Таблиця 2.5

## Розкриття логіки організації маркетингової діяльності підприємств кластера

Базисне поняття	Висунути гіпотези ( $\{Г\}$ ) щодо здійснення маркетингової діяльності підприємств кластера		Концептуальні положення ( $\{КП\}$ ) організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера		№ родових відносин	Етап ОМД
	1	2	3	4		
ПЛ	Г <sub>1</sub>	Глобалізація ринкового середовища вимагає належної трансформації систем управління суб'єктів господарювання	КП <sub>1</sub>	Поширення процесів глобалізації вимагає зміни підходів до конкурентного позиціонування та організації управління промислових підприємств	46, 47 48	ОМД <sub>1</sub>
			КП <sub>2</sub>	Інтеграційна природа глобалізації визначає особливості реалізації маркетингового управління та діяльності різного роду об'єднань підприємств	17, 18	
SCM КЛ	Г <sub>2</sub>	Кластер (за КП <sub>ІН</sub> ) є формою інтеграції підприємств, підґрунтям якої є маркетинг	КП <sub>3</sub>	З точки зору ОМД кластер вбачається як інституціоналізоване середовище гармонізації інтересів географічно виділених суб'єктів господарювання щодо продукування та споживання певного товарного асортименту	21, 22, 24, 31	
ПЛ ІН <sub>КЛ</sub>	Г <sub>3</sub>	МД зведено до гармонізації інтересів акторів SCM-партнерств під час трансформації дуальних маркетингових схем на врахування ієрархії інтересів учасників кластера	КП <sub>4</sub>	ОМД орієнтується на досягнення компліментарності різноспрямованих інтересів виробника та споживача (досягається в рамках забезпечення колінеарності векторів окремих часткових інтересів учасників кластера) закладених у «пул випереджальної гармонізації інтересів учасників кластера»	11, 36, 37, 39	
			КП <sub>5</sub>	Для реалізації організаційного процесу вводиться багаторівневий простір опису організації маркетингової діяльності кластера та його учасників	1, 2	

Продовження табл. 2.5

1		2		3		4	5
КЛ ПР <sub>ОМД</sub>	Умови ведення маркетингової та інших видів діяльності підприємства впливають на параметри ОМД та плин і принципи реалізації організаційного процесу	Г <sub>4</sub>	КП <sub>6</sub>	Залежно від форми організації взаємодії учасників та типології кластера розрізнятиметься представлення ПР <sub>ОМД</sub> і підхід до реалізації ОМД	25, 30	ОМД <sub>2</sub>	
			КП <sub>7</sub>				
ПР <sub>ОМД</sub>			КП <sub>8</sub>	Повнота організації та ступінь керованості, контрольованості й ефективності маркетингової діяльності розкривається в рамках рекурсивного (в розрізі складових ієрархії кластера) визначення п'яти рівнів зрілості процесу організації маркетингової діяльності	3		
МР	Атрибути товару виступають формою фіксування й засобом досягнення стратегічної відповідності інтересів (узгодження ІН <sub>ВР</sub> і ІН <sub>СП</sub> )	Г <sub>5</sub>	КП <sub>9</sub>	Розвиток маркетингового потенціалу учасників кластера розглядається через наявність компетенцій досягнення стратегічної відповідності	14, 15		
АТР ПСП			КП <sub>10</sub>	Визначення стійкості маркетингових позицій учасників кластера через встановлення невикористаних можливостей із узгодження інтересів дозволяє обґрунтувати параметри консолідації маркетингової функції кластера	38, 42		
ІН <sub>ВР</sub> ІН <sub>СП</sub>	Поєднання впливів глобалізації з кластерними ініціативами вимагає забезпечення проактивного регулювання параметрів маркетингової діяльності	Г <sub>6</sub>	КП <sub>11</sub>	Відображення системи цілей є досягнення бажаного рівня стратегічної відповідності між інтересами учасників кластера	36, 37		
ІІСВ ПЖ			КП <sub>12</sub>	ОМД має враховувати вплив системних подій на пул гармонізації інтересів учасників кластера, що слід реалізовувати через розгляд сервісів як системних подій, які впливають на практики життєвого циклу підприємств	15, 50, 51		
ГЛ ПЖ	Діяльність учасників кластера має базуватися на доданих до формованих	Г <sub>7</sub>		Нове розуміння маркетингового управління досягається через накладання маркетингової парадигми на всі елементи конфігурації підприємства	48, 50, 51	ОМД <sub>3</sub>	

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	
	систем управління властивостей рекурсивності, циклічності, нелінійності, синергійності, орієнтованості на максимізацію рівня стратегічної відповідності підприємства та проактивного врахування впливу системних подій	Переведення менеджменту підприємства на засади маркетингу реалізується через формування відповідної системи маркетингового управління			
<i>ПР</i> <sub>ОМД</sub> <i>ІМ</i> <i>ЗМ</i>		<i>КП</i> <sub>13</sub>  <i>КП</i> <sub>14</sub>  <i>КП</i> <sub>15</sub>	Передбачення циклічного процесу організації СМУПП, як змістовного наповнення функцій та формування процесно-функціонального представлення підприємства місця підприємства у промисловому кластері  Дія СМУПП реалізована через упровадження контурів управління як трирівневої системи позитивних та від'ємних зворотних зв'язків	49, 51	
	<i>ІН</i> <sub>ВР</sub> <i>ІН</i> <sub>СП</sub>	Маркетингова діяльність представляється через здійснення системи інформаційно-рефлексивних впливів, орієнтованих на створення позитивного образу підприємства та його продукції в уявленнях споживачів	<i>КП</i> <sub>16</sub>	ОМД передбачає забезпечення проактивності ведення МД через розповсюдження рефлексивних впливів як уздовж власної SCM-мережі, так і щодо інших наявних у кластері SCM-мереж, задля формування позитивного сприйняття образу пропонованої кластером споживчої цінності	20,35, 41,44
			<i>КП</i> <sub>17</sub>	ОМД зводиться до формування інформаційно-інституціонального середовища узгодження параметрів взаємодії учасників кластера, в рамках якого забезпечується підтримка динамічного балансу інтересів та коригування образу пропонованої кластером та його учасниками цінності	40, 43, 45
<i>ІІСВ</i>			Маркетингова орієнтація підприємства реалізується через представлення практик діяльності в рамках процесної архітектури сервісів	62	
<i>ПЖ</i>	Маркетингова діяльність потребує визначення	<i>КП</i> <sub>18</sub>		<i>ОМД</i> <sub>4</sub>	

Продовження табл. 2.5

1		2		3		4	5
ОР IICB	Г <sub>9</sub>	суб'єкта її здійснення та формування відповідних організаційних структур, заснованих на балансі очікувань учасників кластера		КП <sub>19</sub>	ОМД зводиться до визначення структур та форм ведення МД в рамках спільної реалізації кластерних ініціатив через інтеграцію компетентностей учасників кластера та підтримку інформаційного обміну й дифузії знань різних суб'єктів кластерної взаємодії		4
		П SCM	Г <sub>10</sub>		Формування організаційної структури управління учасників кластера має орієнтуватися на параметри консолідованої реалізації функції маркетингу у кластері		
ОР				КП <sub>21</sub>	Залежно від параметрів ОМД кластера та рівня розвитку маркетингу підприємство обирає певну форму маркетингового управління (ФМУ)		4, 13
ІМ	Г <sub>11</sub>	МД розкривається через ієрархію задач, у рамках якої розподіляються інструменти маркетингу між учасниками кластера, та консолідується витрати їх застосування		КП <sub>22</sub>	ОМД потребує відбору найбільш ефективних методів здійснення маркетингової діяльності, що можливо на базі рефлексивного підходу до розробки маркетингових заходів та досягнення синергії відібраних інструментів		5, 8, 9
				КП <sub>23</sub>	Опис взаємодії суб'єкта та об'єкта СМУПП під час реалізації управлінських впливів розкривається у модельному базисі, поданому в розрізі динамічно-функціонального представлення маркетингового управління		
МР	Г <sub>12</sub>	Основу СМУММ та ОМД становить орієнтація всіх використовуваних та розподілених в рамках сервісно-		КП <sub>24</sub>	Організаційний процес зводиться до формування правил і принципів консолідації витрат учасниками кластера в частині формування маркетингових бюджетів та оптимізації використовуваних інструментів маркетингу		7, 14, 13
ОМД <sub>5</sub>							

Продовження табл. 2.5

1	2		3		4	5
МР ПЖ	архітектурного представлення практик діяльності на засади маркетингу	КП <sup>25</sup>	Функціонування СМУПП зводиться до перерозподілу ресурсів між сервісами та архітектурними проєкціями за відповідного підпорядкування критеріїв оптимізації управлінських рішень обраним орієнтирам ОМД	15, 49		
ЗМ	Подання маркетингової діяльності як реалізації маркетингової політики кластера дозволяє здійснювати гармонізацію інтересів у розрізі складових консолідованого маркетинг-міксу, за якими	КП <sup>26</sup>	Організація розробки консолідованої маркетингової політики кластера проводиться в рамках формування потоку проєктів взаємодії, де відбувається розподіл балансу влади (нав'язування підходів до вирішення задач МД) та гармонізації інтересів учасників СМ-мереж	23, 29		
ММ	Г <sup>13</sup> монізацію інтересів у розрізі складових консолідованого маркетинг-міксу, за якими	КП <sup>27</sup>	Стратегічна орієнтованість СМУПП забезпечується формуванням профілю стратегій, поданого попарним поєднанням матриць портфельного аналізу	6, 10		ОМД <sup>6</sup>
ІІСВ	досягається споживча лояльність	КП <sup>28</sup>	Орієнтація МД на забезпечення тривалого процесу узгодження інтересів учасників кластера зводить організаційний процес до інституційно-нального проектування параметрів маркетингової взаємодії	18, 26, 27, 32		
КЛ ЗМ	Реалізація маркетингової діяльності має здійснюватися через формалізацію стратегічних орієнтирів гармонізації інтересів учасників кластерної взаємодії в рамках формування	КП <sup>29</sup>	Зведення стратегічної складової ОМД до забезпечення наслідування параметрів маркетингової стратегії за рівнями ієрархії кластера обумовлює доречність фіксування причинно-наслідкових зв'язків часткових інтересів учасників кластера засобами концепції збалансованої системи показників (BSC) в рамках інформаційного середовища взаємодії	16, 17, 19, 34		ОМД <sup>7</sup>
ІІСВ ЗМ		КП <sup>30</sup>	Організація розробки маркетингової стратегії реалізується паралельно з процедурою впровадження BSC, до перспектив якої вводяться	28, 15, 33		

Закінчення табл. 2.5

1		2		3		4	5
		Відповідного інформаційного підґрунтя ведення маркетингової діяльності та реалізації керівних впливів			орієнтири щодо гармонізації інтересів учасників кластера, які є основою інституціоналізації параметрів маркетингової взаємодії		
//СВ				КП <sup>31</sup>	Консолідація маркетингової інформації розглядається як складова забезпечення маркетингового управління діяльністю учасників кластера	40, 43 45	

## Розділ 2. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств ...

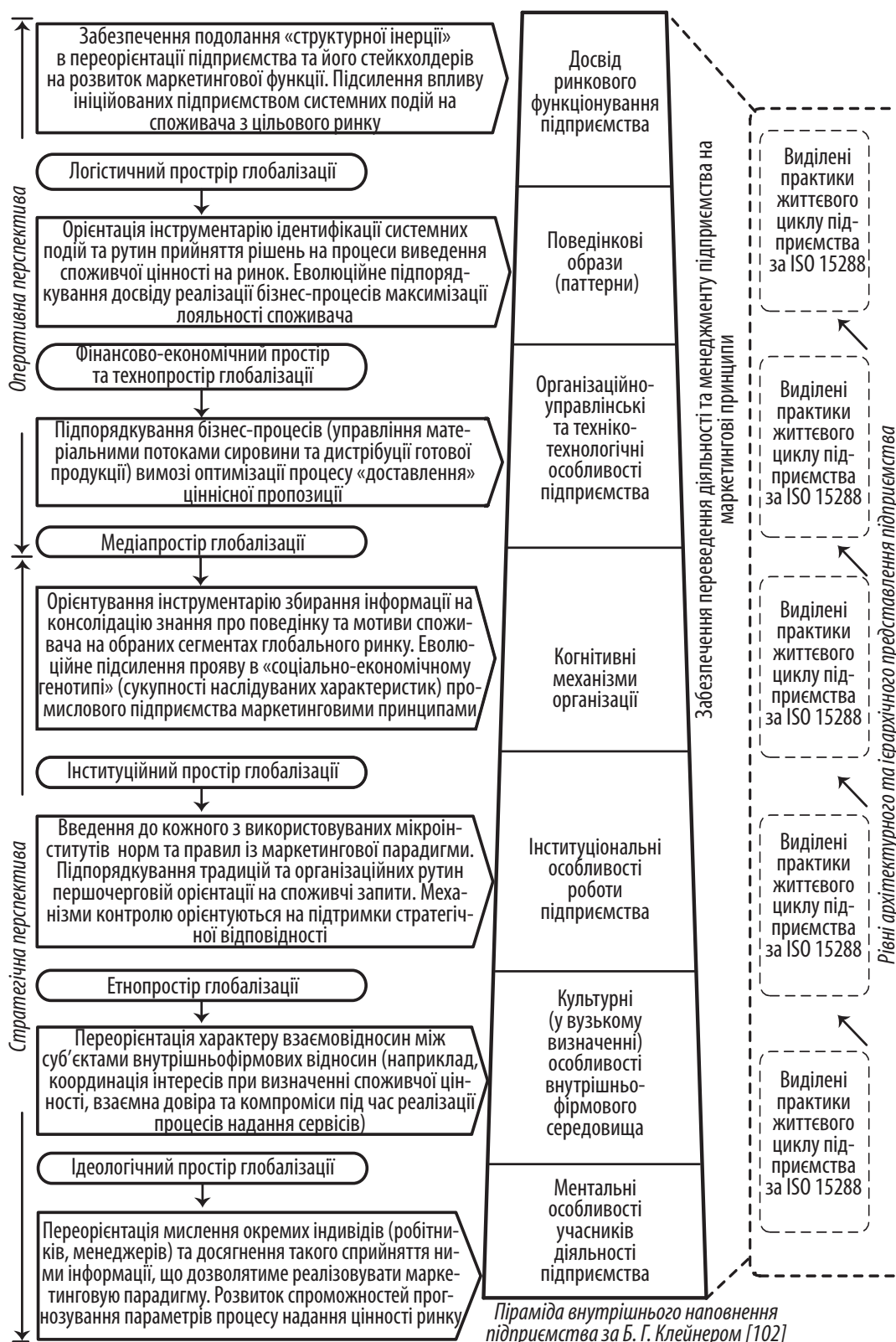


Рис. 2.10. Напрями забезпечення маркетингової орієнтації діяльності та менеджменту промислових підприємств, учасників кластерної взаємодії

приємства. Твердження ж В. А. Макарова [218, с. 127] про ізоморфність упорядкування означених «елементів конфігурації» за ієрархічними рівнями доводить авторську пропозицію про застосування принципу ізоморфізму під час розбудови СМУПП.

Пропонований підхід до забезпечення маркетингової орієнтації діяльності та менеджменту підприємства обов'язково має розглядатися в динамічному контексті. Отже, оскільки реалізація наведених на рис. 2.10 напрямів трансформації елементів конфігурування підприємства відбувається не в певний момент часу, а в еволюційному (а за необхідністю – революційному) режимі, то й «накладення» маркетингових принципів має відповідати нелінійності розвитку підприємства, коли змістовне наповнення практик діяльності та складових конфігурації підприємства (відповідають множині  $\{AP\}$ , яка формалізує архітектурне представлення підприємства чи інтегрованого об'єднання учасників кластера) визначається ступенем досягнення стратегічної відповідності підприємства.

Таким чином, переорієнтування всіх визначених відповідно до рис. 2.9 складових та параметрів діяльності учасників кластера слід розглядати в рамках процесу організації маркетингової діяльності. Звернемо увагу на таке. Означена на рис. 2.9 схема передбачає, що організація маркетингової діяльності зводиться до дії організаційних механізмів (ОМ на рис. 2.9) щодо ідентифікації та змістовного наповнення складових кортежу (2.2) і визначення зв'язків між ними. ОМД полягає у переведенні маркетингової діяльності до стану  $MD^{t+1}$ ):

$$ОМД = ОМ : MD^t \rightarrow MD^{t+1}; ОМД = \langle PP_{ОМД} \rangle \quad (2.3)$$

З огляду на динамічність ринку, означені в табл. 2.5 етапи ОМД декларують циклічність, рекурсивність та ізоморфізм організаційного процесу (особливо враховуючи можливість трансформування складу учасників SCM-мереж та наявність процесів обміну, наслідування чи нав'язування ними практик здійснення маркетингової діяльності). Одночасно ОМД можна трактувати як представлення про те, як побудована маркетингова діяльність. Саме у рамках розкриття такого підходу й було передбачено введення простору опису організації МД ( $PP_{ОМД}$ ) для кож-



ного рівня ієрархії кластера ( $PP_{OMD} = PP_{OMD}^{\cup\Pi} \cup PP_{OMD}^{\cup SCM} \cup PP_{OMD}^{KL}$ ), який також трансформується відповідно до кортежу (2.3).

При цьому особливості маркетингової діяльності та параметри її організації визначатимуть особливості та параметри роботи системи маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП). Більш того, параметри роботи СМУПП певною мірою визначатимуться й наслідуванням (а для ряду варіантів побудови кластера, які будуть розглянуті далі, – нав'язуванням) вимог із вищих рівнів ієрархії кластера. Таке положення відповідає авторському структуруванню  $PP_{OMD}$  та розподілу задач маркетингової діяльності за виділеними рівнями  $PP_{OMD}$ . Формалізація такого відображення розкривається таким чином:

$$PP_{OMD}: MD \rightarrow СМУПП; PP_{OMD}: СМУПП^t \rightarrow СМУПП^{t+1} \quad (2.4)$$

$$PP_{OMD}: MD^{KL} \rightarrow MD^{SCM}; PP_{OMD}: MD^{SCM} \rightarrow MD^{\Pi} \quad (2.5)$$

Для практичного втілення поданих залежностей необхідно визначитись зі складом елементів СМУПП. Пропонований їх перелік, формування якого ґрунтувалось на монографічному методі дослідження, подано у табл. 2.6.

Особливістю табл. 2.6 є врахування процесів формування (синтезу) та використання СМУПП як результату організаційного процесу на рівні кластера. Також звернемо увагу, що пропонований в табл. 2.6 перелік елементів СМУПП відповідає означеному на рис. 2.9 та у додатку Е підходу до структурування предметної області дослідження. Для отримання більш формалізованого представлення СМУПП визначимо її у вигляді кортежів (2.6) та (2.7), які складатимуться з наведених у табл. 2.6 елементів. Означені кортежі розглядатимуться як структурна модель СМУПП. Оскільки елементи цієї моделі, як буде показано далі, входять до динамічної та функціональної моделі СМУПП, то й буде виконуватися умова взаємоузгодженості моделей СМУПП.

$$СМУПП = \langle СУ, ОУ, ЗБ, ІР, ІУ, МБ, ВУ \rangle \quad (2.6)$$

$$СМУПП = \langle СУ, ПЖ, АР, БП, ЗБ, Ц, ПР, ФН, ІУ, МБ, СВ, МП, ПП \rangle \quad (2.7)$$

Таблиця 2.6

Характеристика елементів та процесів синтезу системи маркетингового управління діяльністю підприємства

Елемент СМУПП	Позначення у кортежі (2.6)	Характеристика елементу в умовах глобалізації та відмінності авторських пропозицій	Особливості формування елементу в процесі синтезу СМУПП
1	2	3	4
<i>1. Відображення структурного зрізу системи маркетингового управління промисловим підприємством</i>			
I.1. Суб'єкт управління	СУ	Виділені відповідно до ISO 9000 «хазяїн» процесів виведення споживчої цінності на ринок (суб'єкти реалізації сервісу) та управлінський персонал, який відповідає за реалізацію практик життєвого циклу підприємства, виділених в рамках ISO 15288	На стратегічному рівні перегляд суб'єкта СМУПП здійснює вище керівництво підприємства із залученням консультантів та врахуванням вимог контрагентів
I.2. Забезпечення СМУПП	ЗБ	Реалізація керівних впливів вимагає вироблення різного роду забезпечення: фінансового (обґрунтування витрат на маркетинг), соціального (трансляція настанов маркетингового управління за рівнями корпоративної культури), інформаційного (консолідація маркетингової інформації), нормативно-правове (фіксація мікроінститутів підприємства), організаційне (опис форми реалізації маркетингового управління)	Обґрунтування складу та характеристик окремих елементів забезпечення СМУПП відбувається в рамках відбору з переліку елементів, які дозволяють ідентифікувати підприємство у ринковому середовищі (макроінститутів тощо)
<i>Сервісно-орієнтоване представлення об'єкту маркетингового управління</i>			
I.3. Об'єкт управління	ОУ	Діяльність підприємства, виражена через систему бізнес-процесів надання цінності, які за своєю сутністю трактуються як сервіси (ОУ = <ПЖ, АР, БП>)	Забезпечення переходу на концепцію представлення підприємства як сукупності сервісів

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
I.3.1. Практики життєвого циклу підприємства	ПЖ	Визначений відповідно до вимог ISO 15288 перелік конкретних видів діяльності (системи діяльності різного роду стратегічних бізнес-одиноць у складі підприємства)	Змістовне трансформування вимог щодо корисного результату реалізації певної практики
I.3.2. Бізнес-процеси надання сервісів	БП	Мета будь-якого бізнес-процесу в діяльності підприємства зводиться до надання певної цінності споживачу (зовнішньому чи внутрішньому). Безпосередньо бізнес-процес розглядається як сукупність практик, які виконують певні економічні об'єкти в межах системи ролей (ролі в рамках множини {ЗБ} як інституціональне забезпечення СМУПП)	Перегляд параметрів бізнес-процесів через трансформацію настанов й елементів архітектурного опису підприємства. Утворення кращої комбінації практик для досягнення корисного результату
I.3.3. Архітектурна модель підприємства	АР	Деталізація високорівневого опису концепції та бачення підприємства в глобальному ринковому оточенні. В умовах конкретного підприємства реалізується через змістовне наповнення елементів одного з «архітектурних стандартів», що наведено у табл. 2.2	Синтез СМУПП має забезпечувати постійний перегляд бачення підприємства та коригування його під впливом тенденцій інтернаціоналізації ринкового середовища
<i>II. Імперативи реалізації та досягнення цільової орієнтованості маркетингового управління промисловим підприємством</i>			
II. Імперативи реалізації	ІР	Реалізація маркетингового управління відбувається в рамках визначення певного концептуального підґрунтя (переліку нормативів, які не підлягають обговоренню, та «рецептів поведінки»), яке дозволяє досягти бажаних характеристик підприємства та його ринкового позиціонування за мінімальної кількості керівних впливів ( $IP = <C, PR, FN, >$ )	Перегляд складових інституціонального забезпечення маркетингового управління, відбір кращих організаційних рутин та інститутів серед наявних у внутрішньому й зовнішньому середовищі

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
II.1. Цілі та задачі підприємства	Ц	Система стратегічних та оперативних цілей підприємства, які характеризують траєкторію функціонування та розвитку й визначають орієнтири для дій СМУПП	Циклічний перегляд дерева цілей відповідно до нового ат трактора розвитку (рис. 2.3)
II.2. Принципи реалізації маркетингового управління	ПР	Принципи, правила та політики досягнення маркетингової орієнтації підприємства, визначені в рамках традиційних підходів та розширені описаним у монографії принципом ізоморфізму, не лінійності та синергійності (обрані настанови маркетингової парадигми, які поширюються між практиками життєвого циклу та за рівнями архітектури)	Синтез СМУПП передбачає рекурсивне фіксування основних вимог до неї, її організаційне структурування. Відбір вимог здійснюється через циклічний відбір кращих практик життєвого циклу
II.3. Функції управління	ФН <sub>у</sub>	Види управлінської діяльності, спрямовані на реалізацію маркетингово-орієнтованих практик життєвого циклу	Трансформація змістовного наповнення управлінської діяльності
<i>III. Динамічні характеристики реалізації керівних впливів</i>			
III.1. Інструменти реалізації керівного впливу	ІУ	Управлінський інструментарій, який забезпечує розробку й реалізацію рішень щодо впливу суб'єкта управління на об'єкт управління	Відбір найкращих управлінських інструментів і концепцій у кожному циклі синтезу СМУПП
III.2. Модельний базис маркетингового управління	МБ	Різного роду моделі об'єкта управління чи перебігу процесу реалізації керівного впливу, в яких описується взаємодія важелів та інструментів реалізації управлінського впливу (реалізується відображенням МБ: ІУ → ВУ)	Формування початкового набору маркетингового інструментарію або перегляд наявних підходів до реалізації функції маркетингу

1	2	3	4
<i>III. Важелі спрямування керівних впливів</i>			
III.3. Важелі управлінського впливу	<i>ВУ</i>	Розуміються як перелік показників, вплив на рівень та динаміку яких призводить до коригування траєкторії розвитку підприємства ( $ВУ = <SV, МП, ПП>$ )	Коригування відібраних для реалізації управлінських впливів показників та критеріїв
III.3.1. Напрями та ступінь досягнення стратегічної відповідності	<i>СВ</i>	Реалізація контуру управління за відхиленнями (різниця між бажаним та фактичним рівнем стратегічної відповідності) вважається як стратегічний розрив, що включається до контурів від'ємних зворотних зв'язків), коли діяльність СМУПП орієнтована на досягнення запланованого стану	Синтез СМУПП передбачає визначення напрямків виникнення стратегічної відповідності, в рамках дотримання яких оптимізується розподіл ресурсів між сервісами
III.3.2. Маркетинговий потенціал	<i>МП</i>	Рівень розвитку маркетингового потенціалу розглядається як критерій доречності прийняття певних управлінських рішень та як критерій якості організації та роботи СМУПП	Розробка заходів із переорієнтації важелів управління на показник маркетингового потенціалу
III.3.3. Елементи потоку подій	<i>ПП</i>	Реалізація в СМУПП контуру управління за збудженнями, коли кожна зафіксована системна подія спричиняє розробку певного роду реакції та дії з коригування траєкторії розвитку	В кожному циклі синтезу СМУПП відбувається перегляд складу системних подій для моніторингу
<i>IV. Характеристики ефективності та якості організації СМУПП</i>			
IV. 1. Критерій ефективності роботи СМУПП	–	Розгляд як цільового критерію відношення доходів і витрат від роботи СМУММ та діяльності підприємства в цілому (доходів та витрат від реалізації процесів надання сервісу за всіма рівнями архітектурного представлення підприємства)	На підставі застосування методу SICSA (System Life Cycle Analysis) оцінюється «ідеальність» СМУПП. Ідеальність як мінімальність витрат на реалізацію закладених у систему корисних функцій
IV. 2. Критерій якості організації СМУПП	–	Розкриваються в рамках адаптивності, гнучкості, надійності та економічності реалізації функції управління в СМУПП	

Доведеність саме означеного кортежем (2.6) структурування міститься в рамках виділених у табл. А.13 семантичних ознак поняття «маркетингове управління».

Змістовно означений формулою (2.6) кортеж відповідає загальноприйнятому трактуванню управління через цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління [283, с. 25–28]. Відмінність авторських пропозицій міститься не у визначенні чи структуруванні елементів СМУПП, а в підході щодо їх змістовного наповнення та визначення особливостей процесу синтезу СМУПП щодо кожного елементу кортежу (2.6). Так, наприклад, орієнтуючись на переважну більшість досліджень під об'єктом управління для СМУПП слід розуміти діяльність підприємства в цілому. В контексті ж означених у підрозділі 2.1 стандартів архітектурного представлення підприємства під таким об'єктом будемо розуміти виконувані підприємством бізнес-процеси виведення на ринок певної цінності, формалізовані за допомогою архітектурного опису підприємства (дійсно, реалізація бачення та місії підприємства вимагає впливу на всі складові множини  $\{AP\}$ ). Якщо ж взяти з табл. А.13, наприклад, тлумачення маркетингового управління Т. П. Данько [97] чи Л. В. Балабанової [16; 136], то воно зводиться до коригування окремих, специфічних для тлумачення кожного автора характеристик, які повністю описуються множиною  $\{AP\}$ .

Аналогічно як важелями спрямування керівних впливів обрано доволі нестандартизований набір показників, а саме рівень прояву стратегічної відповідності підприємства (більш традиційні показники, які використовують у контурах управління, входять до інтегральних показників оцінювання стратегічної відповідності за окремими її видами). При цьому орієнтація на стратегічну відповідність, наприклад, не заперечує пропозицію Л. В. Балабанової [30; 228], щодо орієнтування дій СМУПП на досягнення відповідності цілей та потенціалу підприємства, а розглядає її як окремий напрям досягнення стратегічної відповідності.

#### 2.4. Розкриття положень концепції організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації

Проведені авторами теоретичні на емпіричні дослідження параметрів діяльності учасників машинобудівних кластерів та визначення впливу на них тенденцій глобалізації обумовили формування низки авторських гіпотез щодо трансформації параметрів реалізації ними функції маркетингу. Такі гіпотези, наведені у попередньому підрозділі монографії, формують проблемну область цього дослідження та розкриваються системою концептуальних положень щодо організації маркетингового управління діяльністю учасників машинобудівних кластерів. Агреговане представлення таких положень було подано у табл. 2.5, де вони співвіднесені з етапами організації маркетингової діяльності учасників машинобудівного кластера. Візуальне відображення зв'язків між розробленими концептуальними положеннями наведено у додатку Е. З точки зору практичної імплементації дамо більш розширену стосовно табл. 2.5 характеристику означеним концептуальним положенням, які в розгорнутому вигляді визначатимуть зміст подальших підрозділів монографічного дослідження.

**Положення 1 (КП<sub>1</sub>). Для забезпечення високої ефективності діяльності промислового підприємства та підтримки обраної траєкторії його розвитку необхідно враховувати зростаюче значення та об'єктивну трансформацію змісту функції маркетингу, яка відбувається під впливом тенденцій інтернаціоналізації середовища господарювання та відповідного підсилення прояву особливих параметрів організації глобалізованих ринків В2В взаємодії.**

Це концептуальне положення орієнтується не на формування комплексу міжнародного маркетингу у його розумінні як маркетингу товарів на зарубіжному ринку. Йдеться про визначення особливостей здійснення маркетингового управління підприємством в умовах глобалізаційних впливів, які мають прояв у рамках дихотомії властивостей «локальність – глобальність» (з деталізацією в рамках континуума

$KT_{MP-ГО}$ ). Означена у додатку Е проблемна область дослідження передбачає орієнтування на питання про те, як організувати маркетингове управління для локальних і глобальних ринків, з притаманними для них особливостями прояву факторів глобалізації та з огляду на поширення кластерних ініціатив.

**Положення 2 (КП<sub>2</sub>). Інтеграційна природа процесів глобалізації економіки обумовлює наявність відмітних рис у реалізації функції маркетингу в рамках інтегрованих структур бізнесу (ІСБ). Ці риси слід враховувати, як під час організаційного процесу, так і під час формування відповідних контурів реалізації керівних впливів (під час розробки, впровадження та використання СМУПП).**

Наведений у табл. А.3 семантичний аналіз поняття «глобалізація» акцентує увагу на поширеності тенденцій інтернаціоналізації саме завдяки виникненню транснаціональних компаній. При цьому цілком слушним буде твердження як про те, що міжнародна активність притаманна саме ІСБ, так і про те, що вихід на зарубіжні ринки здебільшого призводить до різного роду інтеграційно-коопераційних відносин. Відповідно, змінюються вимоги до організації маркетингової діяльності учасників інтеграційних утворень, пов'язані саме з необхідністю врахування, наприклад, параметрів стратегії корпоративного рівня чи колективно вироблених норм поведінки учасників ІСБ у сфері маркетингу.

**Положення 3 (КП<sub>3</sub>). В умовах реалізації кластерних ініціатив інтеграційна природа глобалізації вимагає орієнтування на ієрархічне представлення кластера з виділенням розширених SCM-мереж створення цінності та розглядом маркетингу як інструменту консолідації компетентностей учасників кластера задля максимізації задоволення інтересів споживачів.**

З огляду на наведені у табл. А.7 тлумачення, кластер можна розглядати як найвищу форму інтеграції підприємств, які, враховуючи їх територіальну ознаку, мають консолідовано виконувати функцію маркетингу (в рамках означеного вище прояву ізоморфізму на рівні практик маркетингової діяльності). З такої точки зору кластер вбачається як інститу-



ціоналізоване середовище гармонізації інтересів географічно виділених суб'єктів господарювання щодо продукування та споживання певного товарного асортименту. У цьому середовищі передбачається виділення ієрархічних рівнів реалізації кластерних ініціатив через наближення компетентностей учасників кластера, які залучаються до інтегрованих SCM-мереж (ІСБ розглядається як одна з організаційних форм утворення таких SCM-мереж).

**Положення 4 (КП<sub>4</sub>). Залучення підприємств до взаємодії у рамках кластера вимагає орієнтування маркетингової діяльності на досягнення компліментарності різноспрямованих інтересів виробника та споживача. Отже, лише введення пулу випереджальної гармонізації інтересів учасників кластера забезпечить колінеарність векторів їх часткових інтересів.**

Кластер пропонується розглядати як багаторівневе середовище регламентування взаємодії географічно виділених суб'єктів господарювання щодо продукування та споживання певного товарного асортименту, щодо якого провадиться рефлексивно-інституціональна підтримка динамічного балансу інтересів, закладених у «пул випереджальної гармонізації інтересів учасників кластера». Логіка формування динамічного балансу інтересів, що наведена у векторній інтерпретації, подана на рис. В.3. За такого підходу маркетингова діяльність учасників кластера зведеться до звуження області компромісів при узгодженні інтересів із інтересами учасників ринку. Знаходження же компромісів у внутрішньому середовищі певного учасника кластера буде стосуватися всього спектра його бізнес-процесів, а не тільки тих, які на виході вступають у безпосередні взаємовідносини зі споживачем. Відповідно, об'єктом маркетингової діяльності прямо або опосередковано будуть виступати бізнес-процеси підприємства, орієнтовані на задоволення інтересів споживача (у сукупності із процедурами оптимізації розподілу ресурсів між інтересами різних зон господарювання).

**Положення 5 (КП<sub>5</sub>). Оскільки ведення маркетингової діяльності учасниками промислового кластера потребує належної організації, яка має враховувати наявність певної ієрархії відносин учас-**

**ників кластера, пропонується введення багаторівневого простору організації маркетингової діяльності ( $PP_{OMD}$ ).**

Завдання та складові процесу ОМД пропонується визначати в рамках трьох рівнів ієрархії кластера: окремі учасники, їх інтегровані об'єднання та кластер в цілому. Наведені у підрозділі 2.2 елементи  $PP_{OMD}$  визначають різні аспекти організації маркетингової діяльності, які мають враховувати наявність викликів глобалізації. Окрім того, введення  $PP_{OMD}$  дозволяє врахувати багатоаспектність категорії «організація»: в контексті мети дослідження ОМД може розглядатися як у статичному (як виділення певних елементів маркетингової діяльності й установа зв'язків між ними), так і в динамічному (як процес досягнення певної організованості) вигляді.

**Положення 6 ( $KП_6$ ). Організація маркетингової діяльності на рівні кластера та формування контурів маркетингового управління його учасниками мають враховувати наявність різних моделей побудови кластера та диференціюватися залежно від ступеня ринкової влади його учасників.**

Змістовне наповнення  $PP_{OMD}$  має враховувати як наявність цілої системи вплив глобалізації, так і різні варіанти взаємодії учасників кластера. Агреговане представлення таких варіантів подано на рис. А.1. Так, наприклад, залежно від моделі кластера можливі такі варіанти ведення маркетингової діяльності його учасниками: нав'язування параметрів ОМД з боку одного з учасників кластера, відмова від спільної участі у реалізації маркетингової функції кластера його учасниками, здійснення партнерського маркетингу через залучення учасників кластера до численних SCM-мереж та проведення учасниками кластера індиферентної (байдужої) маркетингової діяльності.

**Положення 7 ( $KП_7$ ). Організація маркетингової діяльності кластера представляється як циклічний процес постійного підвищення ефективності ведення та удосконалення параметрів організації маркетингової діяльності учасників кластера, з обов'язковим урахуванням наявності кластерної ієрархії.**

ОМД передбачає постійне удосконалення використовуваних маркетингових практик, їх дифузії між рівнями ієрархії кластера та наслі-

дування учасниками з одного ієрархічного рівня (обґрунтовується властивостями рекурсивності, ізоморфізму та циклічності організації маркетингової діяльності). Для забезпечення керованості організаційного процесу пропонується введення рівнів зрілості організації маркетингової діяльності ( $ZP_{ОМД}$ ) та розробка відповідного оціночного інструментарію. При цьому зрілість ОМД відображатиме повноту організації та ступінь керованості, контрольованості й ефективності маркетингової діяльності.

**Положення 8 (КП<sub>8</sub>). Зрілість організації маркетингової діяльності визначає ступінь розкриття певним учасником кластера власного маркетингового потенціалу, який пропонується визначати через наявність компетенцій для досягнення бажаного рівня стратегічної відповідності підприємства. Відповідно, рівень розвитку потенціалу розглядається як критерій ефективності реалізації маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП).**

Об'єднаний вплив викликів глобалізації та умов кластеризації вимагає якісно нового підходу до визначення маркетингового потенціалу, що, на думку автора має ґрунтуватися на оцінці ступеня стратегічної відповідності підприємства. Потенціал при цьому розуміється через відсутність стратегічних маркетингових розривів і наявність компетенцій для досягнення стратегічної відповідності (зростання стратегічної відповідності буде показувати зменшення невикористаної частини потенціалу, а забезпечення повної відповідності – встановлювати граничний рівень розвитку потенціалу). Окрім того, дія СМУПП має базуватися на чітких кількісних залежностях. Задля цього пропонується визначати набори показників або інтегральні показники оцінювання маркетингового потенціалу (ці показники, у свою чергу, слід інтегрувати в систему маркетингового управління промисловим підприємством як підконтрольні індикатори або важелі для управлінського впливу), в контексті напрямків дотримання стратегічної відповідності. Наголосимо, що найпростіша оцінка стратегічної відповідності можлива співвіднесенням фактичних і запланованих результатів діяльності по кожному з наявних стратегічних орієнтирів підприємства (наявний розрив можна визначити як недовикористаний потенціал).

**Положення 9 (КП<sub>10</sub>). Складовою оцінювання маркетингового потенціалу підприємства є встановлення його невикористаних можливостей у сфері гармонізації інтересів із іншими учасниками кластера (як споживачами, так і партнерами з продукування консолідованого продукту кластера).**

Оскільки максимізація ступеня задоволення інтересів споживачів веде до підвищення рівня їх лояльності, то й маркетинговий потенціал можна визначити через утримання лояльних клієнтів. Як правило, маркетинговий потенціал розглядають або з погляду наявних у підприємства ресурсів (ресурсний підхід [172; 492]), або з погляду можливостей задоволення споживчих переваг (компетентнісний підхід [292]). Орієнтація ж оцінки потенціалу на розрахунки незадоволеного інтересу лояльних клієнтів у літературі практично відсутня. Відповідно, слід розробити систему інструментів, що дозволяють збільшити рівень розкриття потенціалу через зменшення кількості інтересів споживачів, які підприємство не в змозі задовольнити. Співвіднесення між кількістю задоволених і незадоволених інтересів споживачів та спроможність додержуватися бажаного рівня такого співвіднесення пропонується трактувати як стійкість маркетингових позицій підприємства ( $СТ_{МП}$ ). У такому випадку маркетинговий потенціал визначається через ступінь досягнення маркетингових цілей підприємства (результативність використання факторів середовища) при переорієнтації всіх архітектурних елементів підприємства на принципи маркетингу (формування маркетингових можливостей підприємства в аспекті одержання конкурентних переваг).

**Положення 10 (КП<sub>10</sub>). Основу конкурентного позиціонування підприємства та цільове підґрунтя для СМУПП становить рівень стратегічної відповідності підприємства, яка диференціюється в рамках континууму «локальність – глобальність» та щодо об'єкта управління розподіляється на внутрішню й зовнішню. Імплементация до СМУПП системи оцінювання стратегічної відповідності дозволить забезпечити проактивне реагування на системні виклики та відобразити позицію підприємства в карті проблем маркетингового управління.**

Досягнення підприємством стратегічної відповідності є віддзеркаленням його конкурентної позиції. В рамках напрямів виникнення стратегічної відповідності потрібно формувати гілки дерева цілей підприємства та визначати можливі фактори загрози як для діяльності підприємства, так і для реалізації маркетингової функції (тут можна говорити про доречність представлення негативних факторів у вигляді карти проблем маркетингового управління). В загальному розумінні стратегічну відповідність можна трактувати як дотримання балансу між стратегічними цілями фірми й можливостями у сфері маркетингу [340], відповідність управлінських дій стратегічним цілям компанії [390] та як відповідність можливостей підприємства вимогам ринку [355]. За такого підходу під час оцінювання маркетингового потенціалу підприємства визначатиметься міра забезпеченості його компетенцій необхідними ресурсами для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на різних сегментах цільового ринку (розуміється як внутрішня стратегічна відповідність  $CB^{BH}$ ). Окрім того, утворюється підґрунтя для оцінювання міри «убудованості підприємства» в ринкове середовище та ступінь впливу такої убудованості на конкурентну позицію підприємства (розуміється як зовнішня стратегічна відповідність  $CB^{3H}$ ). При цьому саме визначення  $CB^{3H}$  дозволяє в рамках СМУПП досягти вимоги  $|IH_{BP} - IH_{СП}| \rightarrow \min$ .

**Положення 11 (КП<sub>11</sub>). Динамічне представлення об'єкта маркетингового управління та нелінійність розвитку глобалізованого ринкового середовища вимагає врахування в діяльності СМУПП параметрів потоку подій та розгляду системи бізнес-процесів надання сервісу як певної події, яка орієнтована на підтримку рівня стратегічної відповідності.**

Означене положення пропонує розглядати маркетингову діяльність як форму реакції на наявність стратегічних подій (як інструмент створення стратегічних подій для стейкхолдерів підприємства) та потребує подолання стратегічних розривів, які розглядаються як прояв стратегічної невідповідності. Доведеність цього міститься у співвіднесенні авторських гіпотез з розробками Г. Б. Клейнера [162, с. 179–182] щодо введення поняття «системна подія», пропозиціями А. Саввіна [330]

---

щодо виникнення «подієвого маркетингу» та висновками Г. В. Козаченко [167] щодо використання поняття «компенсаторні можливості» для оцінювання підприємством спроможності економічно безпечного існування в умовах дії негативних факторів-загроз.

Окрім того, орієнтуючись на використання поняття «потік подій» в рамках СМУПП слід підтримати В. А. Макарова [195, с. 129] у тому, що на підприємство з одного боку впливають події, а з іншого – воно самостійно створює події, які впливають на інших учасників глобального ринкового середовища (при чому не тільки на споживачів, а й на різного роду стейкхолдерів). Для входження події у {ПП} мають виконуватися певні вимоги: виділеність події у часі та просторі, логічна завершеність процесів, спричинення змін у природі чи суспільстві, суб'єктивна значущість для учасників [330, с. 28–29]. Більш того, формування множини {ПП} пропонуємо здійснювати з урахуванням ще однієї відомої теорії – «теорії міграції цінності», розробленої А. Сливотски [338]. Цей автор наголошує на необхідності формування для кожного підприємства власної бізнес-моделі, яка має створювати/утримувати споживчу цінність та проходити певний життєвий цикл: «зростання цінності – стабільність – старіння». Такі пропозиції А. Сливотски [338] не тільки підтверджують обрану автором орієнтацію на розгляд архітектури підприємства як об'єкта для СМУПП, але і доводять доречність запропонованого виділення етапів «синтезу СМУПП» та «використання СМУПП» чергування, між якими підпорядковується параметрам потоку подій.

Пропозицію імплементації параметрів потоку подій до роботи СМУПП можна розвинути, врахувавши розробки Р. Ферраріо [438] щодо представлення сервісів як подій, заснованих на певних зобов'язаннях, та усвідомлення бізнес-процесів як особливих типів подій. За такого підходу СМУПП має не просто реєструвати параметри потоку подій, а забезпечувати динамічність взаємозв'язку між обраною стратегією та виконуваними бізнес-процесами, а отже, досягати проактивності ОМД.

**Положення 12 (КП<sub>12</sub>). Досягти проактивність маркетингового управління можливо шляхом забезпечення маркетингової орієн-**

**тації всіх виконуваних підприємством практик життєвого циклу (види діяльності за ISO 15288), параметрів конфігурування та складових його архітектурного представлення.**

Переорієнтація діяльності підприємства на засади маркетингового управління вимагає визначення чіткого розуміння змісту такого управління та особливостей його впровадження (переходу до такого управління) на підприємстві. При усвідомленні змісту маркетингового управління деякі автори співвідносять його з окремими складовими чи параметрами функціонування підприємства, не здійснюючи при цьому (або не акцентуючи) на підпорядкування всіх процесів підприємства на маркетинговий підхід. Так, наприклад Є. В. Нечаєвська [257] як об'єкт маркетингового управління розглядає лише товарний асортимент, а С. М. Лобанова [211] – життєвий цикл туристичного продукту. Такий підхід є обмеженим через урахування лише окремих аспектів життєдіяльності підприємства.

Слід урахувати, що лише циклічне співвіднесення процесів «маркетингового управління» та «синтезу маркетингового управління» дозволяють реалізувати авторські вимоги щодо проактивності роботи СМУПП. Так, мета маркетингового управління міститься у вимозі досягнення стійкої конкурентної позиції в обраних сегментах глобального ринку за рахунок реалізації бізнес-процесів виведення споживчої цінності. Мету ж процесу синтезу СМУПП можна трактувати як «розробку архітектури підприємства та накладання маркетингової парадигми на практики життєвого циклу, об'єднані у бізнес-процеси реалізації сервісів».

**Положення 13 (КП<sub>13</sub>). Досягнення маркетингової орієнтації діяльності та менеджменту підприємства реалізується через формування відповідної системи маркетингового управління (СМУПП). Основу впровадження СМУПП становить узгоджене застосування динамічної, структурної та функціональної моделей даної системи при введенні до них як обмеження орієнтирів ОМД кластера.**

З огляду на доволі широке теоретичне підґрунтя для створення й використання СМУПП в агрегованому вигляді подамо її в розрізі трьох

вимірів, кожен з яких трактуватиметься як певна модель СМУПП. До таких вимірів пропонується віднести: динамічний (динамічна модель СМУПП, базуватиметься на кібернетичних принципах й розкриватиме логіку розробки й реалізації керівних впливів), структурний (структурна модель СМУПП розкриватиме перелік елементів формованої системи та зв'язки між ними, за умови співвіднесення таких елементів із одним зі стандартів архітектурного опису підприємства, що поданий у табл. 1.4) та функціональний (функціональна модель СМУПП відображатиме особливості трансформації змісту та логіку реалізації функцій управлінського циклу).

За такого трактування мети маркетингове управління можна ідентифікувати як цілеспрямований вплив на параметри й особливості реалізації практик життєвого циклу підприємства. Синтез СМУПП при цьому визначатиметься як забезпечення змістовного наповнення та цільової орієнтації означених у попередньому підрозділі монографії компонентів системи маркетингового управління, з подальшою їх формалізацією у вигляді динамічної, структурної та функціональної моделей. Відповідно до такого визначення призначення маркетингового управління зводиться до коригування бізнес-процесів підприємства через утворення кращої комбінації практик, які, у свою чергу, обираються завдяки синтезу СМУПП.

**Положення 14 (КП<sub>14</sub>). Впровадження системи маркетингового управління у практику діяльності підприємства потребує належної її організації, яка реалізується через відповідний контур синтезу системи маркетингового управління. Такий процес організації СМУПП реалізується у вигляді встановленої і циклічно виконуваної послідовності дій, у рамках яких відбувається змістовна ідентифікація функцій маркетингового управління (в рамках формування провесно-функціональної моделі СМУПП).**

Зосередження процесу ОМД на функціях СМУПП реалізовується в рамках її функціональної моделі. Тут під функціональною моделлю розмітимо визначену в рамках певної деталізації систему функції маркетингового управління та ідентифікацію їх змістовного наповнення.



Під функціональною моделлю можна розуміти й відображення в часі послідовності виконання окремих операцій, сукупність яких забезпечує отримання цього результату. Таке тлумачення відповідає опису об'єднання практик життєвого циклу до системи процесів надання сервісу та розкриває функціональну модель безпосередньо підприємства, яка є об'єктом для СМУПП. Отже, синтез СМУПП вимагає в рамках площини «функціональна модель СМУПП – функціональна модель підприємства» («функції СМУПП – система бізнес-процесів надання сервісів з виведення на ринок цінності») реалізовувати змістовне наповнення практик життєвого циклу та проводити переорієнтування їх на маркетингову парадигму.

Розробляючи означену функціональну модель СМУПП (процесно-функціональне представлення діяльності підприємства), слід орієнтуватися на три принципові моменти. *По-перше*, слід визначати зміну змістовного наповнення функцій управління (наприклад, за [283] це функції організації, планування, контролю, регулювання та мотивації) в умовах переведення конкретного підприємства на маркетингову орієнтацію. *По-друге*, означені функції слід обов'язково співвідносити з архітектурним представленням підприємства (приклад такого представлення наведено на рис. Д.11). *По-третьє*, пропонується прийняти твердження Є. М. Короткова [183, с. 160] про необхідність підпорядкування елементів функціональної моделі СМУПП «безперервній реалізації відтворювальних процесів». Ці принципові моменти пояснюють наведений на рис. Е.3 зв'язок положень концепції з процесом синтезу СМУПП (на рис. Е.3 підписи стрілок віддзеркалюють окремі етапи процесу синтезу СМУПП).

**Положення 15 (КП<sub>15</sub>). Врахування параметрів потоку подій та нелінійності динаміки ринку вимагає розробки динамічної моделі СМУПП, яка базуватиметься на кібернетичних принципах реалізації керівних впливів суб'єкта управління на об'єкт управління. Представлення контурів управління у вигляді динамічної моделі дозволяє як ввести до таких контурів параметри стратегічної відповідності та складові архітектурного представлення підприємства, так і забезпечити використання різних комбінацій практик**

---

**життєвого циклу підприємства у вигляді засобу адаптування до нелінійності розвитку глобального середовища.**

Доведеність цього положення міститься у широкому переліку класичних робіт [209; 215; 385; 386], які описують кібернетичний підхід до формування контурів управління підприємством. Закладені в них принципи дозволяють врахувати задекларовану вимогу орієнтування всіх практик діяльності підприємства на маркетингову парадигму. Основу відповідної кібернетичної схеми роботи СМУПП становить виділення циклів «синтезу СМУПП» та «використання СМУПП». Відповідно до такого розподілу й виділятимемо контури реалізації керівних впливів, приймаючи обґрунтовано у попередньому підрозділі структуру СМУПП. Також візьмемо за аксіому положення Є. І. Велесько [59] щодо введення критерію мінімізації обсягів керівних впливів для досягнення бажаного цільового стану підприємства. Як такий цільовий стан пропонуємо прийняти ступінь досягнення бажаного рівня стратегічної відповідності підприємства, що й відображено на *рис. 2.11*.

На *рис. 2.11* виділено контури безпосередньо маркетингового управління (яке розподіляється на тактичне/оперативне та стратегічне) та контур синтезу СМУПП. Такий синтез СМУПП (контур №3 на *рис. 2.11*) зводиться до відбору/залучення нових практик життєвого циклу, адаптованих до нової системи цілей підприємства. Оперативна складова маркетингового управління (контур № 3 на *рис. 2.11*) зводиться до отримання найкращої комбінації практик. Відповідно, зміна такої конфігурації (нове комбінування практик) виступає як адаптація до нелінійності. Тактичне управління в СМУПП підпорядковане дії від'ємних зворотних зв'язків та зводиться до додержання обраних цільових настанов (зафіксовані множиною  $\{Ц\}$ ). Окремо звернемо увагу на виділення субконтуру консолідації маркетингової інформації (контур № 4 на *рис. 2.11*), який має вплив на використання трьох означених контурів.

Використання поданої на *рис. 2.11* схеми вимагає додаткових пояснень, для надання яких використаємо розроблену Є. І. Велесько [59] «постанову задачі стратегічного управління», але адаптовану до автор-

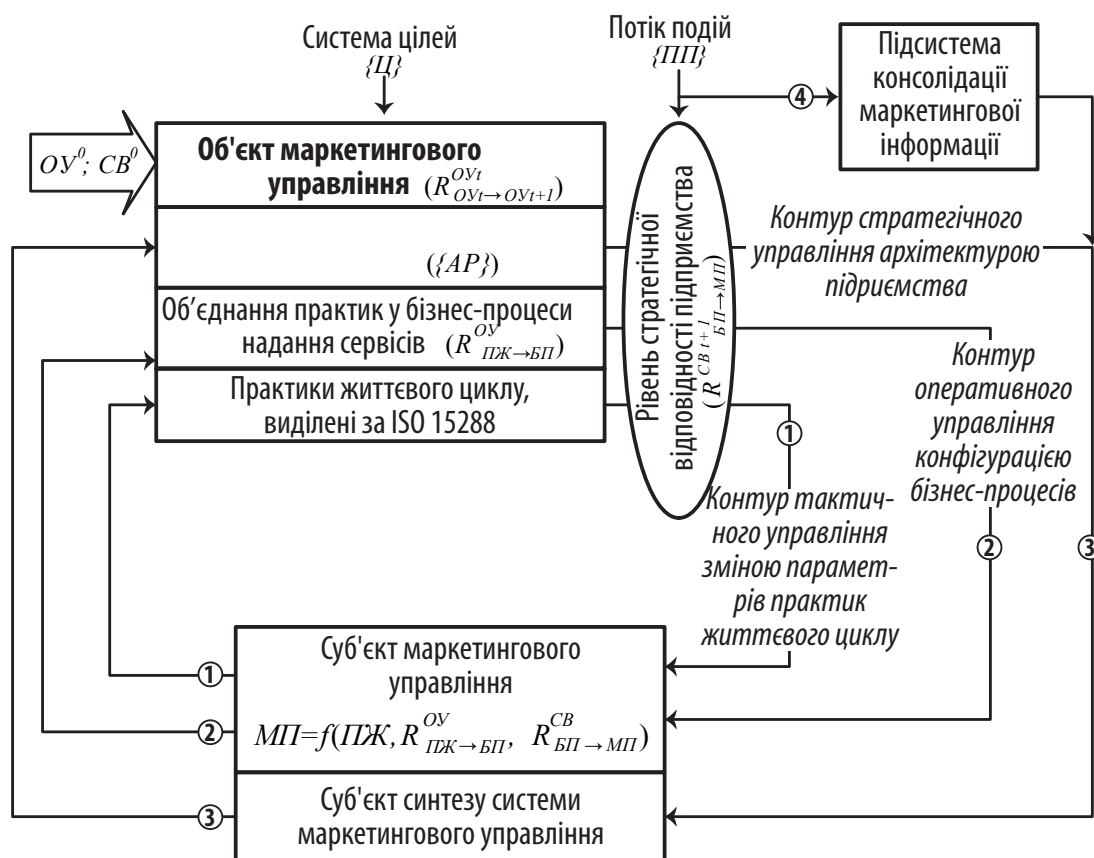


Рис. 2.11. Кібернетична схема представлення СМУПП

ської гіпотези синтезу СМУПП. Так, динамічність діяльності підприємства та роботи СМУПП вимагає представлення об'єкта управління у вигляді вектора  $OY$  з початковим станом  $OY^0$  (характеристик4 складових цього вектора наведено у пункті 1.3 табл. 2.6) та наявністю  $m$  істотних з точки зору СМУПП характеристик. При цьому між елементами об'єкта управління формується система взаємних впливів, яка визначається відношенням  $R_{OY \rightarrow OY}$  (для початкового стану системи – відношенням  $R_{OY^0 \rightarrow OY}$ ).

Цінною пропозицією в [59] є виділення так званих «точок входу» та їх ідентифікація як складових об'єкта управління, що сприймають керівні впливи. Згідно з авторським підходом за такі «точки входу» візьмемо практики життєвого циклу підприємства ( $ПЖ \subset OY$ ). Тут слід врахувати, що за ISO 15288 групування практик життєвого циклу утворює бізнес-процеси ( $\{БП\}$  у табл. 2.6), вимоги до виходів із яких регулюються маркетинговою орієнтацією. Відповідно, розробка й реаліза-

ція керівних впливів на практики життєвого циклу призведе до формування вектора сигналів до середовища ( $БП \subset ОУ$ ), які за Є. І. Велесько [59] визначимо як «точки виходу». Пов'язаність входів та виходів визначається відношенням  $R^{OU}_{ПЖ \rightarrow БП}$  яке для початкового стану системи виглядає як:  $R^{OU^0}_{ПЖ \rightarrow БП} \subset R^{OU^0}_{OU \rightarrow OU}$

Накладання маркетингової парадигми на практики життєвого циклу підприємства потрібне для покращення його позицій та позицій кластера в цілому у глобальному ринковому середовищі. Ефективність же взаємодії об'єкта управління з безпосереднім оточенням визначатимемо через рівень реалізації маркетингового потенціалу ( $\{МП\}$ ). При цьому пропозиція підприємством цінності на ринку (розглядається як діяльність у оточенні) описується відношенням  $R^{CB}_{БП \rightarrow МП}$ . Відповідно, керівні впливи розробляються в рамках формування та реалізації маркетингового потенціалу, що, з огляду на розробки [59], можна визначити як:  $МП=f(ПЖ, R^{OU^0}_{ПЖ \rightarrow БП}, R^{CB^0}_{БП \rightarrow МП})$ .

**Положення 16 (КП<sub>16</sub>). Окрім виділення контурів прямих керівних впливів на рівні кластера в цілому організація маркетингової діяльності має відбуватися через рефлексивний підхід до узгодження образів створюваної учасниками кластера цінності з образами такої цінності в уявленнях споживачів.**

Вагомим аспектом ОМД буде визначення циклів рефлексивної взаємодії з інтересами споживача. При цьому учасники кластера вже не позиціонуються як «пасивні» суб'єкти глобального ринку. Вони за допомогою рефлексії можуть оцінити рівень конкурентоспроможності створюваної їм цінності з погляду таких суб'єктів ринку, як споживач або конкурент. При цьому рефлексивний маркетинг можна розглядати як непрямий спосіб управління зовнішніми щодо підприємства процесами через формування відповідного комплексу процедур інформаційного впливу на процеси прийняття рішень конкурентами й потенційними споживачами. Більш того, з точки зору окремого учасника кластера, рефлексивні впливи будуть розповсюджуватися як уздовж власної SCM-мережі, так і щодо інших наявних у кластері SCM-мереж. Лише у такому випадку відбудеться консолідоване фор-

мування позитивного сприйняття образу пропонованої кластером споживчої цінності.

**Положення 17 (КП<sub>17</sub>). Вагомою складовою простору організації маркетингової діяльності є інформаційно-інституціональне середовище узгодження параметрів взаємодії учасників кластера (ПСВ). Його наявність забезпечує підтримку й узгодження динамічного балансу інтересів учасників кластера та створює передумови для коригування сприйняття споживачами образу пропонованої кластером цінності.**

Прийняття принципів рефлексивного менеджменту призводить до того, що маркетингова діяльність (крім пошуку або створення потреби) орієнтується вже на маніпулювання прийняття споживачем рішень через оптимізацію процесу звуження області компромісів. Інтереси тут трактуються в контексті різних атрибутів товару, які будуть додаватися або оптимізуватися підприємством у рамках вимог споживача та власних виробничих можливостей. Саме в розрізі атрибутів товару будуть формуватися образи підприємства у свідомості споживача й образ споживача у свідомості підприємства. Природно, що структура, яка забезпечує рефлексивну взаємодію, буде багаторівневою з обов'язковим включенням до неї інтересів конкурента та моделей їх впливу на споживача. Більш того, саме рефлексивний підхід дозволяє описувати процес інституціоналізації взаємин підприємства зі співтовариствами лояльних споживачів. Отже, структурування інформаційно-інституціонального середовища взаємодії учасників кластера через систему прямих та рефлексивних впливів визначає зміст елементів архітектури учасників кластера.

**Положення 18 (КП<sub>18</sub>). Як об'єкт управління для СМУПІ використовується архітектурне представлення підприємства, що дозволяє розподілити практики життєвого циклу в рамках системи бізнес-процесів надання сервісів та реалізувати принцип ізоморфізму маркетингового управління, а отже, забезпечити поширення на підприємство обраних на рівні кластера підходів до здійснення маркетингової діяльності. Означений підхід до виділення об'єкта**

**СМУПП одночасно дозволяє рекурсивно й циклічно підпорядкувати один одному процес синтезу та використання СМУПП.**

Це положення декларує архітектурне-сервісне представлення діяльності підприємства та використання такого представлення як об'єкта спрямування керівних впливів із боку СМУПП. Звернемо увагу, що складовим елементом архітектурного опису (за будь-якої з поданих у підрозділі 2.1 нотації) виступають бізнес-процеси підприємства, які, згідно з формалізованим представленням СМУПП, задаються множиною  $\{БП\}$ . При цьому, відповідно до п. І.3.2 табл. 2.6 такі бізнес-процеси трактуються як процеси надання сервісу. Означений підхід розширюється настановами стандарту ISO 15288 щодо трактування бізнес-процесів як сукупності практик життєвого циклу (множина  $\{ПЖ\}$  у табл. 2.6). Накладання на елементи  $\{ПЖ\}$  маркетингової парадигми та врахування ієрархічності структури підприємства та його бізнес-процесів ( $\{БП\} = U\{ПЖ\}$ ) формує задекларовану процесну архітектуру сервісів маркетингового управління.

Отже, відповідно до архітектурного підходу до опису діяльності підприємства, кожна складова кортежу (2.6) розглядається як множина чи як вкладена ієрархія. При цьому сервіс розглядається не лише як результат на виході бізнес-процесу, а і як результат реалізації певної практики (оскільки старт виконання будь-якої практики передбачає наявність замовника на реалізацію цієї практики). Прояв тенденцій глобалізації призводить до того, що на різних рівнях сучасної економічної системи відбувається трансформація прийнятих практик ведення господарської діяльності. Оскільки ж маркетинг виступає однією з таких практик, слід урахувати таку трансформацію вимог і на нього. Тут знов-таки стає актуальним твердження про відсутність подібних досліджень у рамках побудови архітектури підприємства.

**Положення 19 (КП<sub>19</sub>). ОМД зводиться до визначення структур та форм ведення МД у рамках спільної реалізації кластерних ініціатив через інтеграцію компетентностей учасників кластера та підтримку інформаційного обміну й дифузії знань різних суб'єктів кластерної взаємодії. Саме такий інформаційних обмін виступає основою підтримки ізоморфізму маркетингового управління.**

Особливі умови функціонування кластера створюють підґрунтя для того, щоб прийняті моделі маркетингового управління на вищих рівнях залучались до використання СМУПП (рекурсивність). Також проявляється певна подібність використовуваних різними учасниками кластера практик маркетингу (ізоморфізм). Для доведення цього твердження розвинемо розроблену І. В. Пестуном [278] структуру маркетингового управління, розподілену за декількома рівнями (рис. В.4). Оскільки ж параметри ОМД кластера визначають логіку роботи СМУПП, побудуємо подібну до рис. В.4 структуру в рамках окремого суб'єкта господарювання (або об'єднань суб'єктів господарювання, що додасть ще один рівень до запропонованої ієрархії). З огляду на наявність ізоморфізму маркетингу, такі рівні маркетингового управління слід доповнити рівнями управлінської ієрархії підприємства. Так, зовнішній ізоморфізм характеризуватиме дифузю практик життєвого циклу між підприємством та оточенням (кластером).

Внутрішній ізоморфізм розкриватиметься в розрізі ієрархічних рівнів структури підприємства. Так, наприклад, щодо структурування бізнес-процесів можна виділити корпоративний рівень агрегації ( $БП_{кр}$ ) та рівень агрегації окремих стратегічних зон господарювання ( $БП_{сзг_i}$ ). В рамках означеного прояву ізоморфізму маркетингового управління відбуватиметься і транслявання означених у табл. 2.6 елементів СМУПП за рівнями ієрархічного представлення підприємства. Узагальнений варіант такого транслявання наведено на рис. 2.12.

Зазначимо, що оскільки рис. 2.12 лише відображає напрями виникнення ізоморфізму, то і схему представлення ієрархії бізнес-процесів подано доволі умовно (без урахування спільної частини процесів створення споживчої цінності).

**Положення 20 ( $КП_{20}$ ). Консолідована реалізація маркетингових функцій у кластері потребує відповідного організаційного регламентування. Відповідно, ОМД слід розглядати як процес формалізації організаційних рутин і визначення ролей учасників кластера щодо реалізації ними маркетингових функцій. Обґрунтування таких рутин пропонується базувати на результатах мультиагентського моделювання життєдіяльності кластера.**

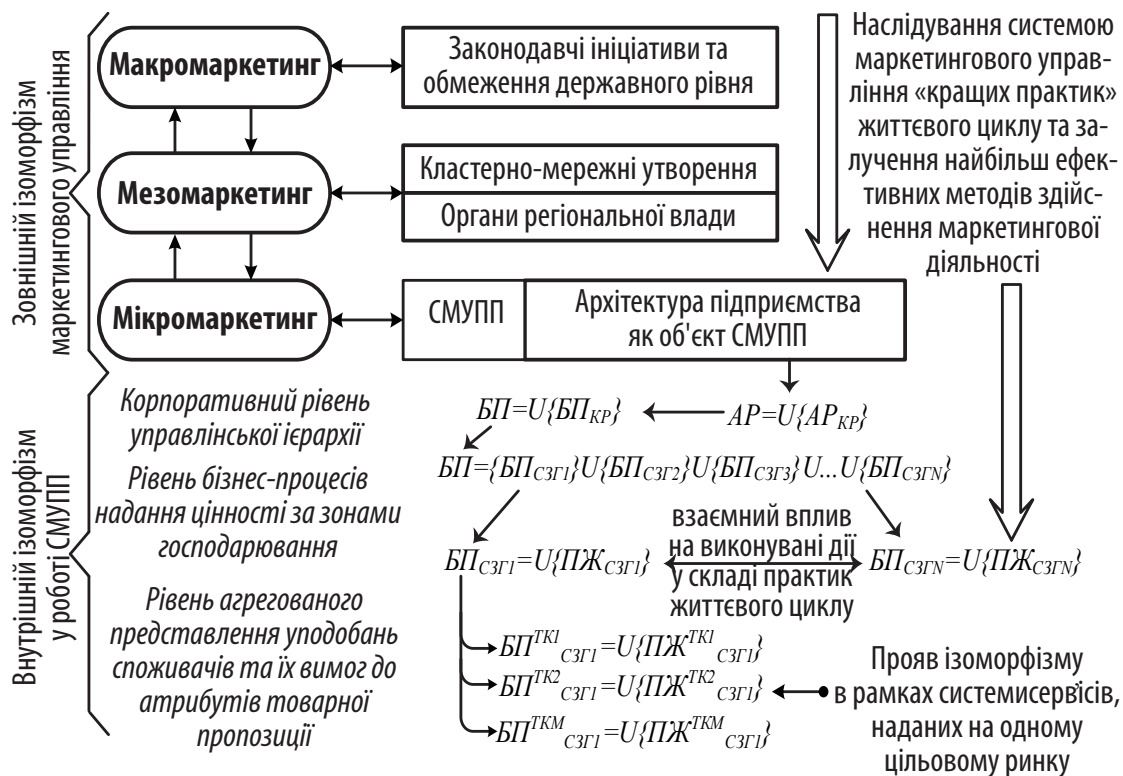


Рис. 2.12. Рівні маркетингового управління та напрями прояву ізоморфізму

Вагомим аспектом ОМД є формування організаційної структури управління маркетинговою діяльністю. У цьому аспекті більшість дослідників говорять про необхідність формування маркетингового управління як вищого ступеня розвитку маркетингу. Вважаємо такий підхід не повністю виправданим, оскільки першочергова орієнтація на запити споживача має бути присутньою в обов'язковому порядку для будь-якого промислового підприємства. Прийнята ж орієнтація маркетингової діяльності на узгодження інтересів дозволяє як складову організації маркетингової діяльності кластера розглядати формалізацію розподілу ролей учасників кластера щодо консолідованої реалізації функції маркетингу. Такий розподіл ролей буде закріплюватися в межах ПСВ. Відповідно пул гармонізації інтересів учасників кластера виступатиме базою для проведення переговорів агентів, що представляють учасників кластера (становитимуть основу процедури матчину). За такого підходу  $PP_{OMD}$  можна розглядати як арену взаємодії, або як світ агентів.



**Положення 21 (КП<sub>21</sub>). Реалізація функцій СМУПП не може бути однаковою для підприємств, які мають різний рівень зрілості організації маркетингового управління чи стійкість маркетингових позицій. Відповідно, пропонується диференціювати форми організації маркетингового управління (ФМУ) залежно від рівня розвитку маркетингу учасника кластера (від ступеня маркетингової орієнтації підприємства).**

Під час структурної організації СМУПП слід враховувати, що різні учасники кластера займають різні місця в поданій у підрозділі 2.1 системі континуумів синтезу системи маркетингового управління (особливо з огляду на  $KT_{ПУ-СА}$  та  $KT_{МР-ГО}$ ). Врахування цього положення дозволить ідентифікувати незадоволені потреби й розробляти стратегію задоволення стратегічних запитів споживачів. Кожен із розроблених авторами континуумів має накладатися на «архітектурне представлення» суб'єкта господарювання, присутнього у кластері. Якщо ж додати до кожного континууму вектор ієрархії, то ОМД перетворюється у тривимірний простір прийняття рішення про форму маркетингового управління.

Також у цьому положенні нами запропоновано диференціацію форм організації маркетингового управління з орієнтацією та без орієнтації на впровадження сервісного підходу. Отже, залежно від рівня розвитку підприємства буде різний ступінь впровадження маркетингового управління (кількість впроваджених елементів). Так, для підприємств з «ослабленим» чи недостатнім рівнем розвитку потенціалу нема потреби впроваджувати контур трансформаційного перегляду параметрів маркетингового управління (хоча у разі прийняття рішення про реалізацію стратегії скорочення потрібне впровадження лише цього контуру з впровадженням решти контурів вже після здійснення трансформаційного процесу).

**Положення 22 (КП<sub>22</sub>). ОМД потребує відбору найбільш ефективних методів здійснення маркетингової діяльності, що можливо на базі рефлексивного досягнення синергії маркетингового інструментарію з урахуванням стадій життєвого циклу кластера та присутніх у ньому SCM-мереж.**

---

Цілком зрозуміло, що маркетингова діяльність вимагає наявності відповідного інструментарію (набору методів, прийомів і способів здійснення дій у сфері маркетингу). Вибір такого інструментарію повинен бути підлеглий принципам рефлексивного управління. З *одного боку*, методи рефлексії ввійдуть як окремий елемент у маркетинговий інструментарій підприємства. З *іншого боку* – усі використовувані учасником кластера інструменти повинні у своїй змістовній частині передбачити можливість коректувань на рефлексію взаємодії зі споживачем.

**Положення 23 (КП<sub>23</sub>). Забезпечення реалізації керівних впливів ґрунтується на відповідному модельному базисі, елементи якого розглядаються як змістовне наповнення функцій маркетингового управління та як правила транслявання й відбору управлінського інструментарію залежно від конкурентної позиції підприємства та профілю стратегічних маркетингових рішень.**

Застосування учасниками промислового кластера маркетингових інструментів потребує належного регламентування. Це потребує формування відповідного модельного базису, орієнтованого на забезпечення означеного у табл. 2.6 відображення МБ: ІУ → ВУ. Змістовне наповнення модельного базису визначатиметься обраним підприємством підходом до узгодження форми маркетингового управління та стратегій маркетинг-міксу, оскільки саме модельний базис відображує те, яким чином обрані способи роботи (відібрані практики життєвого циклу підприємства) підпорядковуються парадигмі маркетингу, та те, як підприємство залучає кращі практики (в рамках дії принципу ізоморфізму). Більш того, саме реалізація відображення МБ: ІУ → ВУ показує, яким чином підприємство стандартизує обрані способі дій у практики маркетингового управління.

**Положення 24 (КП<sub>24</sub>). ОМД передбачає оптимізацію витрат на використання інструментів маркетингу та проведення консолідації маркетингових бюджетів учасників кластера з урахуванням ієрархії відносин у кластері.**

ОМД припускає створення певного модельного базису, який забезпечить змістовне наповнення складових функції маркетингу кластера.

У рамках цього положення організаційний процес передбачає як формування умов для оптимізації ресурсів, виділених на реалізацію окремих складових функцій маркетингу, так і формування ресурсного забезпечення того або іншого напрямку узгодження інтересів. Напрямки ж витрачання акумульованих у кластері складових ресурсного забезпечення слід вибирати, виходячи зі сформованого представлення образу підприємства у свідомості споживача (тут передбачимо, що застосування моделей оптимізації, орієнтованих на одержання максимальних результатів, буде відкориговане з огляду на такі складові інституціональної методології, як обмежена раціональність і асиметрія інформації).

**Положення 25 (КП<sub>25</sub>). Іншим напрямом оптимізації витрат є перерозподіл ресурсів на реалізацію сервісів у рамках окремого учасника кластера (в рамках дії СМУПП). При цьому з точки зору регламентування виконуваних практик підприємству слід орієнтуватися на агрегування запитів споживачів у розрізі окремих товарних груп. Це можливо за рахунок імплементації принципів менеджменту товарних категорій до СМУПП та за рахунок матричного співвіднесення системи сервісів та видів товарних категорій (ТК).**

Доведеність цього положення міститься в рамках імплементації принципів менеджменту товарних категорій [16; 154] до СМУПП, але з адаптацією класичного підходу щодо виділення товарних категорій для B2C ринків. Залежно від рівня розвитку СМУПП можна прийняти різні розуміння товарних категорій. Так, можна обмежити їх тлумаченням А. О. Онтонюка [16] як кластера товарів (ТК – це група товарів зі подібними характеристиками та орієнтованістю на задоволення близьких потреб споживачів [16, с. 13]). Зростання зрілості ОМД передбачає прийняття визначення у [154, с. 2] категорійного менеджменту як стратегічного співробітництва виробника та споживача, а товарної категорії [154, с. 42] – як певної стратегічної одиниці.

Введення пропонованого положення є необхідним, так як орієнтування на визначення прояву стратегічної відповідності чи виділення контурів маркетингового управління має враховувати також і виникнення ефектів компліментарності та синергії між виділеними цільови-

ми орієнтирами чи інструментами розробки стратегій маркетинг-міксу. Більш того, оцінювання стійкості маркетингових позицій чи стратегічної відповідності слід проводити в рамках окремих товарних категорій. СМУПП при цьому для досягнення стратегічної відповідності має реалізовувати певні бізнес-процеси надання сервісів, які будуть розподілятися між рівнями архітектурного представлення підприємства. Таким чином, утворюється підґрунтя для формування матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання», в рамках сегментів якої визначатиметься стратегічна відповідність та розподілятимуться ресурси, рух яких і регулюється означеною системою бізнес-процесів. Концептуальне представлення такої матриці подано на *рис. 2.13*.

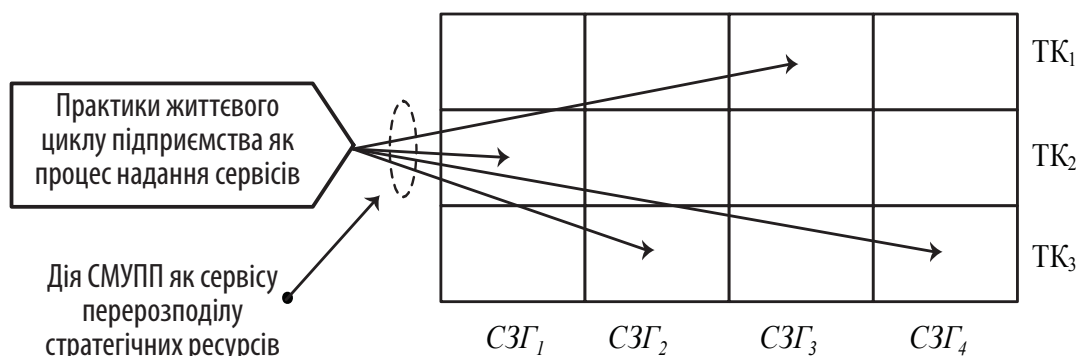


Рис. 2.13. Концептуальна схема співвіднесення архітектурно-сервісного підходу з упровадженням контуру стратегічного управління

**Положення 26 (КП<sub>26</sub>). Організація маркетингової діяльності передбачає формування динамічного представлення маркетингової політики кластера через організацію потоку проектів взаємодії щодо гармонізації інтересів споживача з консолідованими інтересами учасників кластера**

ОМД (залежно від типу побудови кластера) вимагає розробки консолідованої маркетингової політики кластера. Прийняття настанов маркетингу партнерських відносин дозволяє розподіляти всіх споживачів продукції кластера між разовими транзакціями та взаємодією у рамках закріплених на інституціональному рівні норм та правил. В останньому випадку маркетингова діяльність трансформується на вироблення принципів і паттернів спільної взаємодії підприємства з відібраними

(лояльними) споживачами. Слід наголосити, що маркетингова стратегія передбачає не просто встановлення партнерських відносин, але й забезпечення відповідності обраних бізнес-моделей, а отже, й розуміння прихованих мотивів взаємодії. За таких умов відбудеться співвіднесення різних областей узгодження інтересів: у межах продукту, просування продукту, створення емоційної зацікавленості у продукті тощо. Одночасно в рамках сформованої системи проектів взаємодії відбувається розподіл балансу влади (нав'язування підходів до вирішення задач МД) та гармонізації інтересів учасників SCM-мереж.

**Положення 27 (КП<sub>27</sub>). Орієнтуючись на залучення до проектів взаємодії, учасники кластера формують власну стратегію маркетингу. Пропонується її формалізація через відповідний профіль та матриці прийняття стратегічних маркетингових рішень, для яких передбачене попарне співвіднесення сторін. Виділення складу таких матриць та позиціонування підприємства у їх сегментах базується на визначенні позиції підприємства в континуумах синтезу СМУП.**

Теоретичну основу цього положення становить твердження [218, с. 129], де пропонується розгляд підприємства як «процесора стратегій», які виникають у відповідь на виникнення певних подій. Дійсно, враховуючи множинність напрямків, додержання стратегічної відповідності та формалізацію маркетингової стратегії пропонується здійснювати через формування відповідного профілю стратегії. Такий підхід є досить поширеним, але авторами пропонується його розширення шляхом представлення кожного елемента профілю як окремої матриці портфельного аналізу (пропонується опис маркетингової стратегії підприємства за допомогою системи матриць, у якій передбачено попарне з'єднання осей матриць). Оскільки ж, починаючи розробку стратегії, підприємство має визначитися з ринками присутності, то й початково воно має позиціонуватися на площині «товарна категорія – стратегічні зони господарювання» (матрицю  $TK \times CZG$  наведено на рис. 2.13).

При цьому побудова профілю маркетингової стратегії має здійснюватися циклічно з поступовим одержанням синергії між окремими сегментами матриці  $TK \times CZG$ . Старт же стратегічного процесу припускає

---

індивідуальна побудова пропонованого профілю для кожного сегмента  $TK \times CZG$ . Пропонований варіант взаємодії архітектурного підходу та стратегічних матриць подано на рис. 2.13. Прийняття такого підходу робить слушними пропозиції Н. Краснокутської [189, с. 97–120], яка маркетинговий потенціал визначає в контексті співвіднесення ресурсів та видів діяльності. Відповідно, СМУПП спрямовується на оптимізацію розподілу ресурсів між процесами задоволення попиту в сегментах матриці  $TK \times CZG$  за критерієм максимізації рівня розвитку маркетингового потенціалу. Саме такий критерій оптимізації і закладено у подану на рис. 2.11 схему як цільовий орієнтир, а відповідна постановка задачі оптимізації зводиться до наведеної на рис. 2.13 схеми.

**Положення 28 (КП<sub>28</sub>). Орієнтація МД на формування потоку проектів взаємодії зводить організаційний процес до утворення інституту довгострокової лояльності засобами інституціонального проектування. Дія цього інституту регламентує процес узгодження інтересів учасників кластера та дозволяє врахувати вплив ОМД на життєвий цикл окремих проектів взаємодії.**

З огляду на тривалість процесу наближення образів продукції кластера в уявленнях споживачів та товаровиробників, ОМД зводиться до інституціонального проектування взаємодії учасників кластера. Кінцевим втіленням такої взаємодії постає формування інституту довгострокової лояльності. Такий інститут виступає регламентом здійснення МД та орієнтиром визначення компромісних значень ( $\{K3\}$ ) інтересів учасників кластера. У рамках дії цього інституту відбувається регламентація означеного потоку проектів взаємодії учасників кластера. При цьому ОМД визначається як встановлення підходу до визначення рівня взаємних поступок при гармонізації інтересів за складовими консолідованого маркетинг-міксу. Задачі ж маркетингової діяльності учасників кластера підпорядковано стадіям життєвого циклу інституту лояльності, визначення яких проводиться розробленими лінгвістичними змінними.

**Положення 29 (КП<sub>29</sub>). Фіксування динамічного балансу та причинно-наслідкових зв'язків часткових інтересів учасників кластера пропонується здійснювати засобами концепції збалансованої системи показників (BSC).**

Цілком природно, що реалізація маркетингового управління підприємством потребує належного інформаційного забезпечення, яке у пропонованій схемі побудови СМУПП наведено контуром фіксування параметрів потоку подій. Як правило, наявні розробки щодо формування маркетингової інформації зводяться до формування систем моніторингу або до виокремлення на їх базі систем маркетингового аудиту. Однак простого фіксування потоку подій не достатньо, якщо підприємство має відстежувати узгодженість власних стратегічних інтересів із запитом споживача. Відповідно, зведення стратегічної складової ОМД до забезпечення наслідування параметрів маркетингової стратегії за рівнями ієрархії кластера обумовлює доречність фіксування причинно-наслідкових зв'язків часткових інтересів учасників кластера засобами BSC в рамках інформаційного середовища взаємодії (ІСВ).

**Положення 30 (КП<sub>30</sub>). Організація розробки маркетингової стратегії реалізується паралельно з процедурою впровадження BSC, до перспектив якої вводяться орієнтири щодо гармонізації інтересів учасників кластера, які є основою інституціоналізації параметрів маркетингової взаємодії.**

Регламентування потоку проектів взаємодії та визначення зв'язків між ними пропонується здійснювати паралельно з упровадженням концепції BSC, що відповідає етапу ОМД<sub>7</sub> організаційного процесу (відбувається об'єднання ОМД і впровадження BSC у рамках інституціоналізації відносин учасників кластерів чи SCM-мережі зі споживачами). При цьому каскадування та визначення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегічної карти BSC буде здійснюватися через ІСВ і з урахуванням рефлексивного підходу (тобто з огляду на образ підприємства з точки зору іншого учасника кластера). Введення до перспектив стратегічної карти значень часткових інтересів учасників кластера, оцінки зрілості ОМД і стійкості маркетингових позицій дозволяє представити її у вигляді формалізованого відображення настанов інституту довгострокової лояльності та орієнтиру реалізації функцій маркетингу учасниками кластера.

**Положення 31 (КП<sub>31</sub>). Для забезпечення роботи СМУПП необхідно впровадження контуру консолідації маркетингової інформа-**

ції, використання якого відбуватиметься у двох напрямках: фіксування потоку подій для оцінювання динаміки рівня стратегічної відповідності та агрегування відомостей про потік подій для визначення перспективних напрямків перегляду архітектури підприємства.

Авторські пропозиції містяться у сфері представлення потоку подій як системних викликів, які змінюють «убудованість» підприємства в ринкове середовище. Отже, для оцінювання рівня стратегічної відповідності підприємства щодо елементів множини  $\{ПП\}$  пропонується застосування процедур консолідації інформації, заснованих на використанні методології Business Intelligence [33; 447; 472] та її представленні як процесу перетворення даних в інформацію і знання про бізнес для підтримки прийняття неформалізованих рішень (у цьому випадку йдеться переважно про застосування інструментарію дисципліни Product intelligence, яка орієнтована на консолідацію інформації про параметри присутності та ефективності реалізації певних товарних категорій). Впровадження процедур консолідації має давати певні переваги в конкурентній боротьбі саме через покращення якості ідентифікації і подолання маркетингових стратегічних розривів.

Це положення декларує не лише потребу агрегування параметрів потоку подій, а й необхідність узгодженого з динамікою результатів такого агрегування перегляду архітектури СМУПП. За таких умов пропонуємо адаптувати розробки С. Біра [43] та його послідовників [436; 458] щодо побудови життєздатної системи (Viable System Model, VSM). Перевагою VSM-підходу є рекурсивна вложеність елементів системи управління, що цілком відповідає розглянутому прояву ізоморфізму маркетингового управління та задекларованому представленню архітектури учасника кластера як об'єкта спрямування керівних впливів.

Дослідження теоретичних засад здійснення маркетингової діяльності в умовах кластерної взаємодії підприємств дозволило дійти таких висновків щодо організації та врахування особливостей здійснення такої діяльності:

1. ОМД кластера базується на забезпеченні випереджальної гармонізації інтересів його учасників. Це можливо лише через рефлек-



сивний підхід, який змінює підґрунтя реалізації функції маркетингу у кластері. Відображення логіки рефлексивного узгодження інтересів, як у дуальних взаєминах виробників і споживачів, так і при їх залученні до кластера, подано діаграмою варіантів виконання UML.

2. Маркетингове управління діяльності учасника кластера запропоновано розглядати в розрізі інтегрованого сервісно-орієнтованого й архітектурного представлення підприємства, для чого розроблено систему континуумів обґрунтування логіки побудови та змістовного визначення елементів СМУПП.
3. Доведено доречність підпорядкування процесу маркетингового цілеполягання визначенню рівня стратегічної відповідності підприємства, що регламентується параметрами та структуризацією потоку подій.
4. Обґрунтована система гіпотез щодо трансформації змісту маркетингової діяльності в умовах реалізації кластерних ініціатив дозволила визначити специфічні принципи організації маркетингової діяльності учасників кластера, до яких віднесено: випереджальність гармонізації інтересів, підвищення зрілості організаційного процесу, проактивність організації маркетингової діяльності, врахування типології кластерної взаємодії та інституціоналізація інформаційного забезпечення.
5. Для врахування багатоаспектності діяльності підприємства на глобалізованому ринку, контури маркетингового управління наведено як інструменти перерозподілу ресурсів між бізнес-процесами, що забезпечують реалізацію сервісів та вбачаються як сукупність практик життєвого циклу підприємства.
6. Запропоновано імплементацію інструментарію та принципів менеджменту товарних категорій до контурів маркетингового управління через матричне співвіднесення надаваних підприємством сервісів зі структурою його асортименту.
7. Розроблено перелік етапів та концептуальні положення ОМД кластера. Узгодженість концептуальних положень реалізовано

через побудову відповідної інтелектуальної карти, а етапів – через розробку структурно-функціональної IDEF0-моделі.

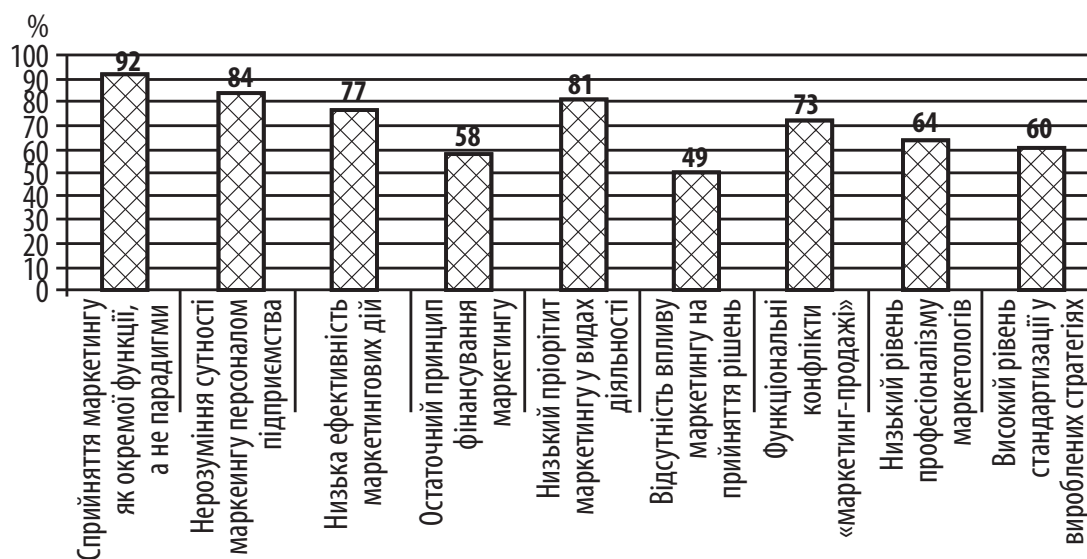
8. Основу реалізації маркетингового управління становить формування відповідної системи, в якій відбувається послідовне чергування етапів «синтезу системи» та «використання системи». Співвіднесення пропонованих елементів системи маркетингового управління з архітектурним описом підприємства та виконуваними практиками діяльності дозволяє підвищити ефективність розроблених стратегічних та тактичних маркетингових рішень.
9. Доведено циклічність організаційного процесу та визначено особливості врахування ієрархічної побудови кластера при наслідуванні настанов консолідованої реалізації маркетингової функції на складові СМУПП.

### РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КЛАСТЕРА ВИМОГАМ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

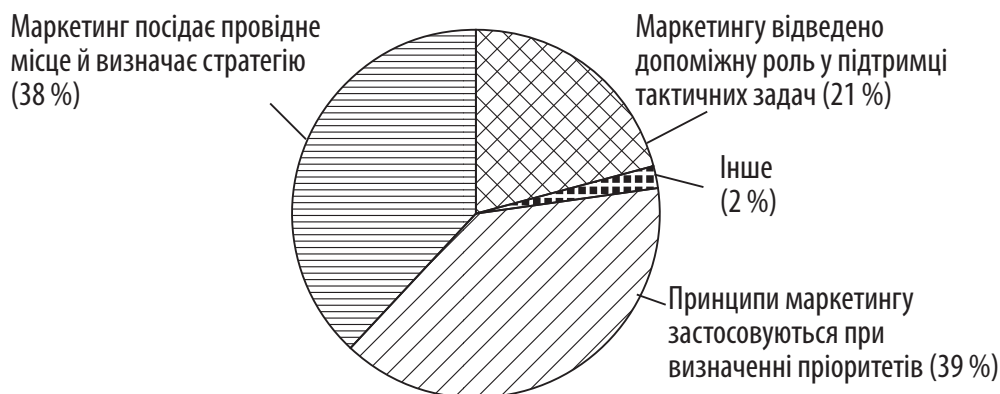
#### 3.1. Дослідження особливостей здійснення маркетингової діяльності учасниками машинобудівного кластера

Висунута у попередніх розділах роботи гіпотеза про можливість поєднання інтересів учасників машинобудівного кластера в рамках запропонованого пулу гармонізації інтересів та з використанням концепції маркетингу партнерських відносин обумовлює необхідність відповідного емпіричного обґрунтування. З огляду на це, співвіднесемо тенденції кластеризації економіки з розвитком концепції партнерського маркетингу та особливостями функціонування підприємств машинобудування. Актуальність такого співвіднесення підтверджується, *по-перше*, недосконалістю поточного стану ОМД, навіть на рівні окремих підприємств, не залучених до кластерної взаємодії (доводиться означеними на *рис. 3.1* вадами в організації МД). *По-друге*, наявністю доволі широкого спектра вже сформованих на Україні кластерів (у табл. Ж.1 наведено пріоритети розвитку для них) та досвідом промислової кластеризації на світовому (табл. Ж.2 та табл. Ж.3) та національному рівнях (зокрема охарактеризовані у [71, с. 79–83] особливості функціонування кластерів Хмельницької області).

Звернемо увагу, що визначення особливостей реалізації функції маркетингу підприємствами машинобудівного кластера в умовах глобалізації змістовно відповідає першому з запропонованих етапів організації маркетингової діяльності кластера. Формалізоване в термінах стандарту IDEF0 розкриття логіки цього етапу ОМД<sub>1</sub> наведено на *рис. 3.2*. Ця схема в цілому орієнтована на прийняття авторської гіпотези щодо представлення кластера як середовища регламентування



**А) Виявлені у [318, с. 21] проблеми реалізації маркетингової діяльності, засновані на опитуванні керівників 387 промислових підприємств**



**Б) Втрата на думку 711 респондентів провідної ролі функції маркетингу у [23]**

**Рис. 3.1. Проблеми здійснення маркетингової діяльності промислових підприємств, які слід враховувати при її організації на рівні кластера**

взаємодії географічно виділених суб'єктів. Однак у контексті мети дослідження слід ввести додаткову умову, пов'язану з наявністю низки ознак ідентифікації кластера (табл. А.7) та цілого переліку моделей організаційної побудови промислових кластерів (рис. А.1). Зрозуміло, що за різного ступеня прояву певної ознаки ідентифікації кластера чи для різних моделей кластера відрізнятимуться й орієнтири та правила здійснення ОМД. Групування таких правил нами пропонується трактувати як «форму консолідації параметрів МД кластера» або як «форму ОМД у кластері».

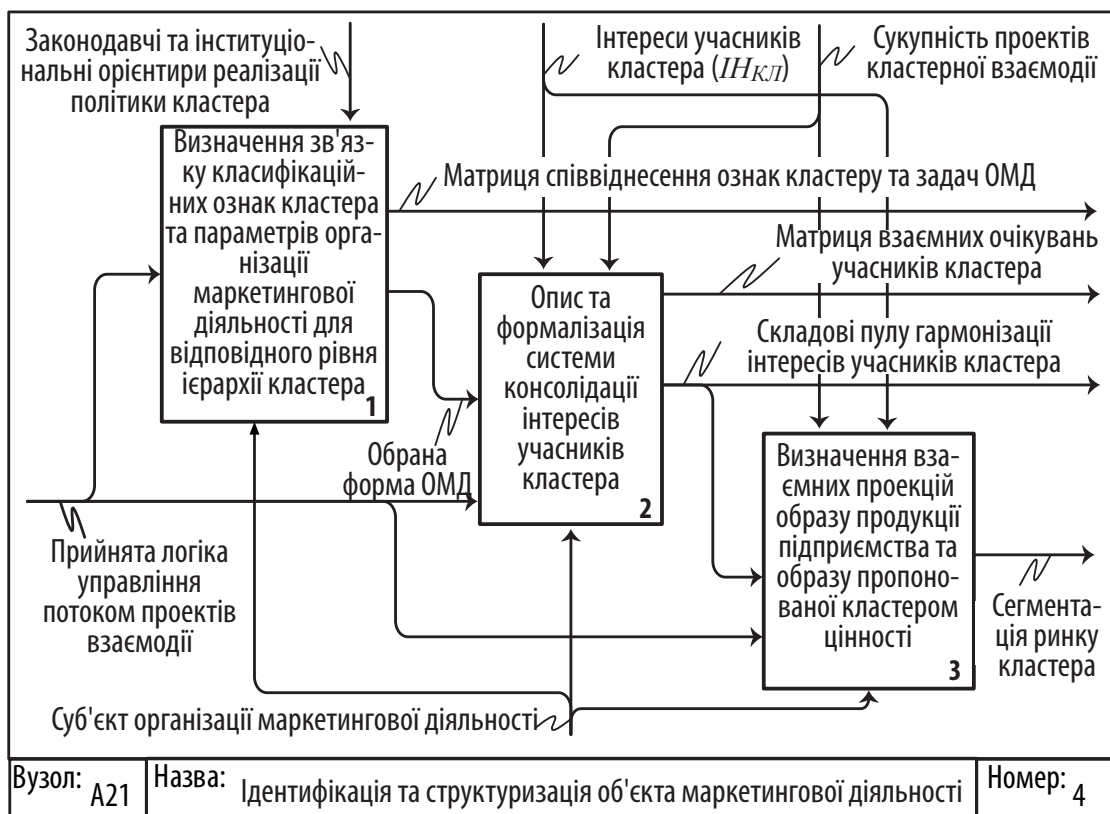


Рис. 3.2. Розкриття змісту першого етапу (ОМД1) організації маркетингової діяльності учасників машинобудівного кластера

Характеристику форм ОМД у їх взаємозв'язку з моделлю побудови кластерів наведено у табл. 3.1. В ній форма ОМД розкривається через представлення сукупності пріоритетних задач маркетингової діяльності та визначення підходу до їх консолідованого рішення учасниками кластера. В цілому табл. 3.1 відповідає наведеним на рис. А.1 моделям промислових кластерів. Водночас до неї не включено моделі, які не притаманні національній економічній системі. Також під час складання табл. 3.1 було прийнято означений раніше підхід Т. О. Артюха [22] щодо залежності від типу кластера підходу до формування комплексу маркетингу учасниками кластера (передбачимо орієнтування на спільне чи відокремлене щодо один одного формування учасниками кластера стратегій маркетинг-міксу) .

Зазначений автор [22, с. 146] розглядає «спільний маркетинг» як один із головних факторів залучення підприємств до участі у кластерних ініціативах. На жаль, це твердження не є справедливим для всіх озна-

Таблиця 3.1

Співвіднесення моделей діяльності кластера та форм консолідації параметрів ведення маркетингової діяльності

	Моделі промислових кластерів з рис. А.1, які мають представлення у національній економічній системі			
	Японська (західноазіатська)	Радянська	Італійська (південноєвропейська)	
1	2	3	4	
Ядро кластера	Існує фірма лідер	Декілька майже рівних учасників	Чисельні малі підприємства-конкуренти	
Технологія	Складна. Високі постійні витрати	Порівняно складна	Відносно просте виробництво	
Продукт	Складений із чисельних комплектуючих	Складний для виробництва	З невеликою кількістю деталей у виробі	
Утворення SCM	Фірма-лідер інтегрує учасників з різних стадій SCM-ланцюга	Виробничий процес тяжіє (концентрується) до крупних підприємств	Утворення асоціацій та союзів для підтримки сталості конкурентної позиції	
Типи відносин	Вертикальні з декількома рівнями ієрархії	Обмежені географічною ознакою	Переважно горизонтальні	
Конкуренція	Неможливість конкурувати малим суб'єктам без підтримки фірми-лідера	Ринкові відносини всередині кластера і конкуренція зведені до мінімуму	Невеликі за розміром підприємства легше підтримують конкурентні позиції	
Диференціація та гнучкість	Можлива різна диференціація продукту. Гнучкість залежить від розміру SCM-мереж	Широка диференціація. Гнучкість обмежена наявною технологією	Висока. Наявність у кластері малих підприємств підвищує рівень гнучкості	
Інформація у ІІСВ	Інформаційні запити коригуються відповідно до запитів фірми-лідера	Декілька інформаційних баз навколо великих підприємств	Консолідація інформації у рамках спільних систем моніторингу чи баз знань	

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4
Інституціоналізація	Інституціональне проектування кластерної взаємодії (у т. ч. й інституту маркетингу) на рівні ядра кластера	Інституціональне проектування ведеться крупними учасниками кластера в рамках їх SCM-мереж	Інститути дозволяють диференціювати витрати на створення «громадських благ» між учасниками кластера
Ефект масштабу	Фірма-лідер, яка концентрує ефект масштабу виробництва. Прояв ефекту масштабу для підприємств субконтракторів	Присутній ефект масштабу, оскільки до кластера залучені, як правило, лише крупні виробники	Здебільшого неможливо отримати ефект масштабу для окремого учасника кластера. Слабо виражений для SCM
Брендінг	Брендінг здійснює фірма-лідер. Витягання ефектів синергії з її рекламного бюджету	Самостійний брендінг. Спільний лише для певних видів продукції	Консолідоване просування бренду кластера на глобальному ринку
Роль держави	Адаптовано до застосування в рамках приватно-державного партнерства	Підтримка лише в рамках регіональної промислової політики	Підтримка утворення SCM-мереж на рівні місцевого самоврядування
Приклад	Запорізький автомобільний кластер Кластер залізничного машинобудування	Харківський кластер авіакозмічної промисловості	Мелітопольський кластер сільськогосподарського машинобудування Агробум
Форма консолідації параметрів маркетингової діяльності (форма ОМД)	Підпорядкувальний маркетинг із нав'язуванням настанов учасникам кластера	Відмова у маркетинговій взаємодії окремих учасників кластера, виділених за географічною ознакою, але з індикативним сприйняттям вимог кластерної взаємодії	Індиферентна (байдужа) маркетингова діяльність учасників кластера
	ОМД <sub>ПІД</sub>	ОМД <sub>ВІД</sub>	ОМД <sub>ПАР</sub>
ОМД <sub>ІНД</sub>			
Форми консолідації параметрів здійснення та організації маркетингової діяльності			

чених у табл. 3.1 моделей побудови кластера (тим більш, що розробки Т. О. Артюха [22] орієнтовані лише на сільськогосподарські кластери), а отже потребують подальшого доопрацювання. Про доречність спільного ведення маркетингу говорить і Д. В. Нікітас [258]. Зазначимо, що розробки цього автора присвячені лише спільному творенню комунікаційної політики. При цьому спільність проявляється у консолідації зусиль щодо формування інструментарію отримання зворотного зв'язку від споживачів (формування медіа-порталів, бізнес-клубів, спеціалізованих агенцій тощо).

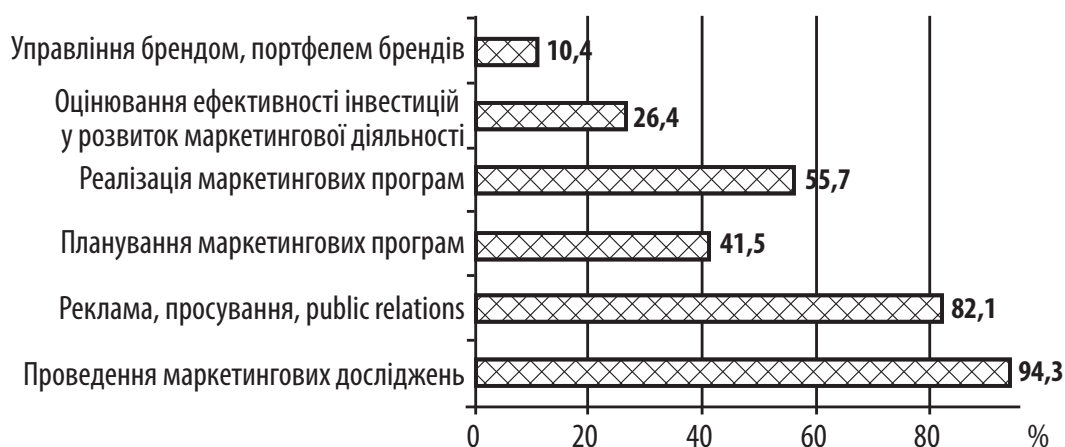
Спільне ведення маркетингу пропонується й О. В. Кіріловою [161], яка наголошує на необхідності впровадження у практику діяльності кластерів сільськогосподарської продукції використання комерційних маркетингових центрів (організуються у вигляді окремих спеціалізованих підприємств чи шляхом узгодження дій служб окремих підприємств [161, с. 15–17]. У розробках Д. Ю. Павленко [272] інструменти спільного маркетингу підприємств кластера також зведено лише до проведення спільних виставок, ярмарок та рекламних компаній, спрямованих на покращення «репутації домашнього регіону» [272, с. 10].

Емпіричне підтвердження доречності орієнтування на спільну реалізацію функції маркетингу у кластері міститься в дослідженні порталом E-xecutive [23] думок 298 керівників підприємств та 307 директорів із маркетингу відносно ідентифікації тих сфер МД, які доречно передавати в аутсорсинг. Саме в розрізі таких сфер, наведених у частині А рис. 3.3, мають виникати точки перетину учасників кластера щодо параметрів ОМД. Показовим з цієї точки зору є опитування компанією Price Waterhouse Coopers 503 керівників підприємств, які здійснюють взаємодію в рамках інтегрованих ланцюгів постачань. Як видно з частини Б рис. 3.3, саме спільне ведення маркетингу становить основну перевагу від кластерної взаємодії.

Отже, оскільки консолідація дій учасників кластера прямо корелює з моделлю побудови кластера, розробимо алгоритм вибору пріоритетної форми ОМД. Змістовно цей алгоритм, поданий на рис. 3.4, відповідає елементу A211, наведеному на рис. 3.2 IDEF-моделі організації



маркетингової діяльності учасників кластера. Звернемо увагу на співвіднесення відомостей з табл. 3.1 та рис. 3.4 означеним у підрозділі 1.3 ознакам ідентифікації кластера (табл. А.7). У цьому випадку ці ознаки виступають орієнтирами вибору форми ОМД та формування підходу до відбору задач маркетингової діяльності. Також зазначимо, що особливістю рис. 3.4 є співвіднесення виходів розробленого алгоритму з результатами класифікації підходів до реалізації ОМД. Метою відображення такого співвіднесення є прагнення введення критерію виникнення синергії від реалізації кластерних ініціатив під час здійснення ОМД (навіть для індиферентного підходу до ведення маркетингової діяльності).



**А) Складові маркетингової діяльності для консолідованого виконання у кластері (за опитуванням [23])**



**Б) Цілі створення стратегічних альянсів [397]**

**Рис. 3.3. Емпіричне обґрунтування доречності консолідації процесу ОМД**

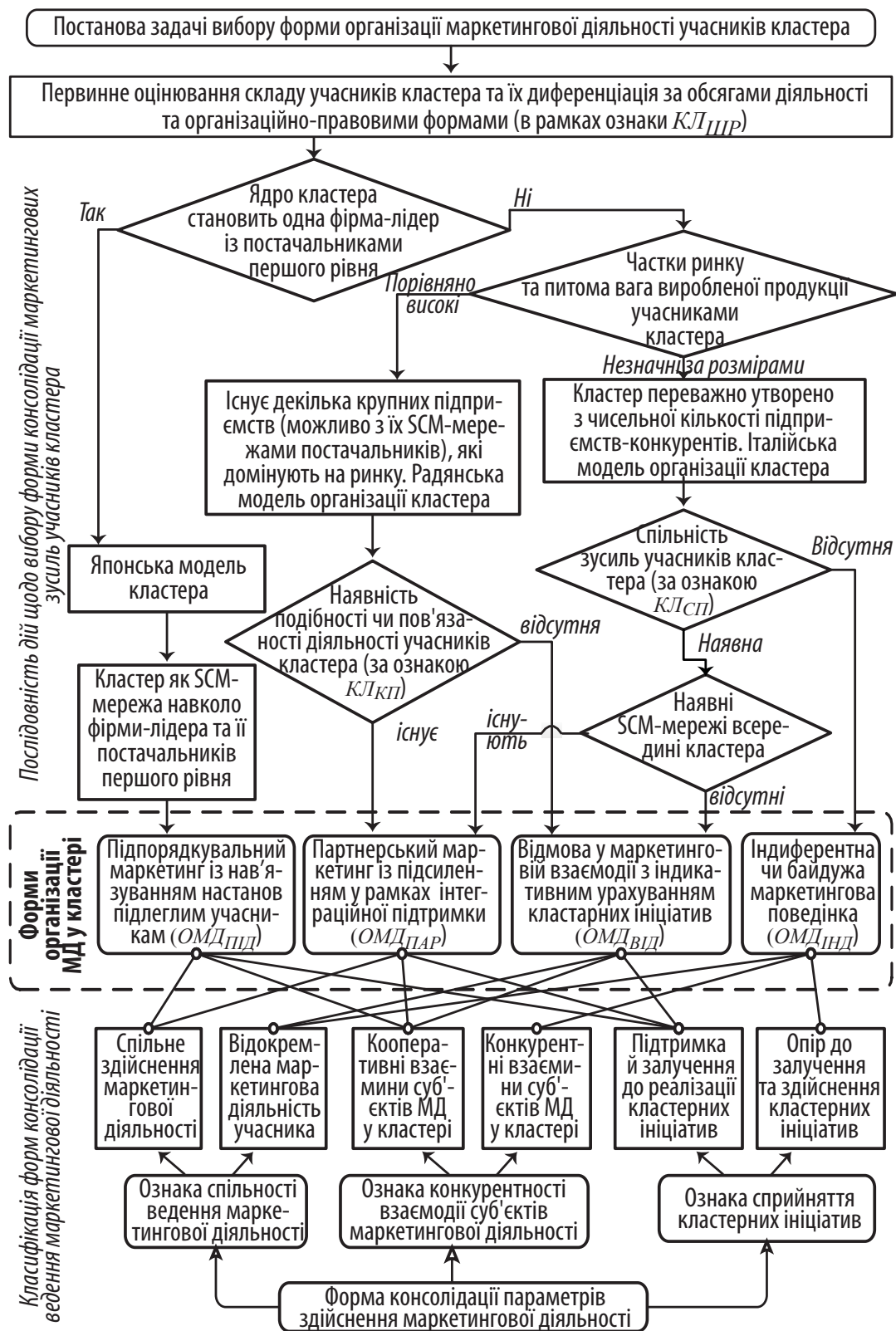


Рис. 3.4. Схема процесу вибору форми консолідації параметрів ведення маркетингової діяльності учасниками промислового кластера

Про доречність урахування синергії у кластері говориться багатьма дослідниками. Відмінності розробок різних авторів містяться лише в напрямках виникнення синергії. З точки ж зору розгляду кластера як середовища гармонізації інтересів цілком слушним є підхід Д. О. Пруненка [306], який наголошує на тому, що взаємодоповнення інтересів учасників кластера сприяє виникненню сталого синергетичного ефекту. У той же час, з огляду на розробки К. В. Кротова [191], на рис. 3.4 передбачено й відносини протидії в рамках ОМД. Це твердження базується на визначених у [191, с. 12–16] видах стратегії взаємодії в SCM-ланцюгах: кооперативній та конкурентній (це цілком відповідає наведеній на рис. 1.12 типології взаємин учасників кластера). Тут передбачається, що підприємство для різних видів товарів чи груп споживачів може як вступати у взаємодію з іншими учасниками кластера, так і відмовлятися від такої взаємодії. Прийняття даного підходу дозволяє звести ОМД учасників кластера до формування портфеля проектів взаємодії ( $\{PR\}$ ), для кожного з яких розробляється певний маркетинг-мікс.

Організацію розробки такого маркетинг-міксу слід здійснювати з огляду на імплементацію настанов МПВ. За доведення цього твердження приймемо прогнозоване у [329] 30-відсоткове щорічне зростання проектів реалізації МПВ. Доведеність твердження міститься й у визначеній компанією Ernst&Young [151] орієнтації 66 % з 300 крупних виробників різних галузей на використання МПВ їх стратегічними бізнес-одинаціями. На жаль, щодо національного ринку О. П. Корольчук [182, с. 118] встановила, що лише 9 % компаній повністю володіють питанням застосування маркетингу відносин та використання вертикальних маркетингових систем. При цьому, як наголошується у [361, с. 9], не менш 80 % національного бізнесу розраховано більше на єдиноразові продажі, ніж на тривале утримання споживача. Інші ж 20 % підприємств, переважно орієнтуються не на МПВ, а на дисконтні та бонусні програми, які не призводять до зростання лояльності.

Розглядаючи моделі кластерів та форми ОМД у кластері, звернемося до проведеного компанією Siebel Systems дослідження поширення МПВ на підприємствах пострадянського простору [144], заснованого

на опитуванні 1637 респондентів (з них 22,4 % – генеральне керівництво, 19,7 % займаються маркетингом, 17,5 % – продажами, 9,3 % – налагодженням клієнтських відносин). В результаті визначено, що 80,7 % респондентів підтверджують постійність виявлення нових тенденцій на ринку, а 87,5 % – спроможність ідентифікації потреб клієнтів. При цьому, як видно з *рис. 3.5*, лише 43,2 % респондентів володіють актуалізованою інформацією про клієнтів. Така ситуація вимагає покращення ОМД, особливо з огляду на те, що 72,8 % респондентів орієнтують ОМД на реалізацію логіки зростання клієнтської лояльності.

Таким чином, здійснення маркетингової діяльності учасниками кластера має враховувати як проблеми реалізації функції маркетингу й тенденції її переорієнтування на концепцію МПВ, так і моделі організаційної побудови кластерів, розглянуті через призму формування портфеля проектів взаємодії. Отже, надамо характеристику окремих машинобудівних кластерів, які відповідатимуть всім означеним у *табл. 3.1* моделям кластерів, та визначимо особливості реалізації щодо них алгоритму з *рис. 3.4*. Розробка формалізованого опису цих кластерів змістовно відповідає блоку A212 розробленої IDEF-моделі організації МД (*рис. 3.2*).

При цьому, виходячи з означеного у *табл. Ж.1* розподілу кластерів за областями України, будемо орієнтуватися на Подільський, Донецький, Придніпровський та Східний (Полтавська, Сумська та Харківська області) економічні регіони. Вони є пріоритетними напрямками розвитку кластерів машинобудування. Зрозуміло, що в рамках цих регіонів можуть діяти декілька кластерів. Це твердження доводиться наведеним у *табл. Ж.4* переліком машинобудівних кластерів Харківської області (ці підприємства розглядаються як ядро кластера), можливості та загрози розвитку яких подано на *рис. Ж.4*. Показовим є те, що ці кластери розподілені на пріоритетні (ПР) та регресивні (РГ). Концепція МПВ може застосовувати обидва типи кластерів. У рамках пріоритетних кластерів МПВ сприятиме покращенню взаємодії зі стейкхолдерами. Для регресивних – МПВ призведе до переформатування відносин чи переліку вхідних до кластера підприємств.

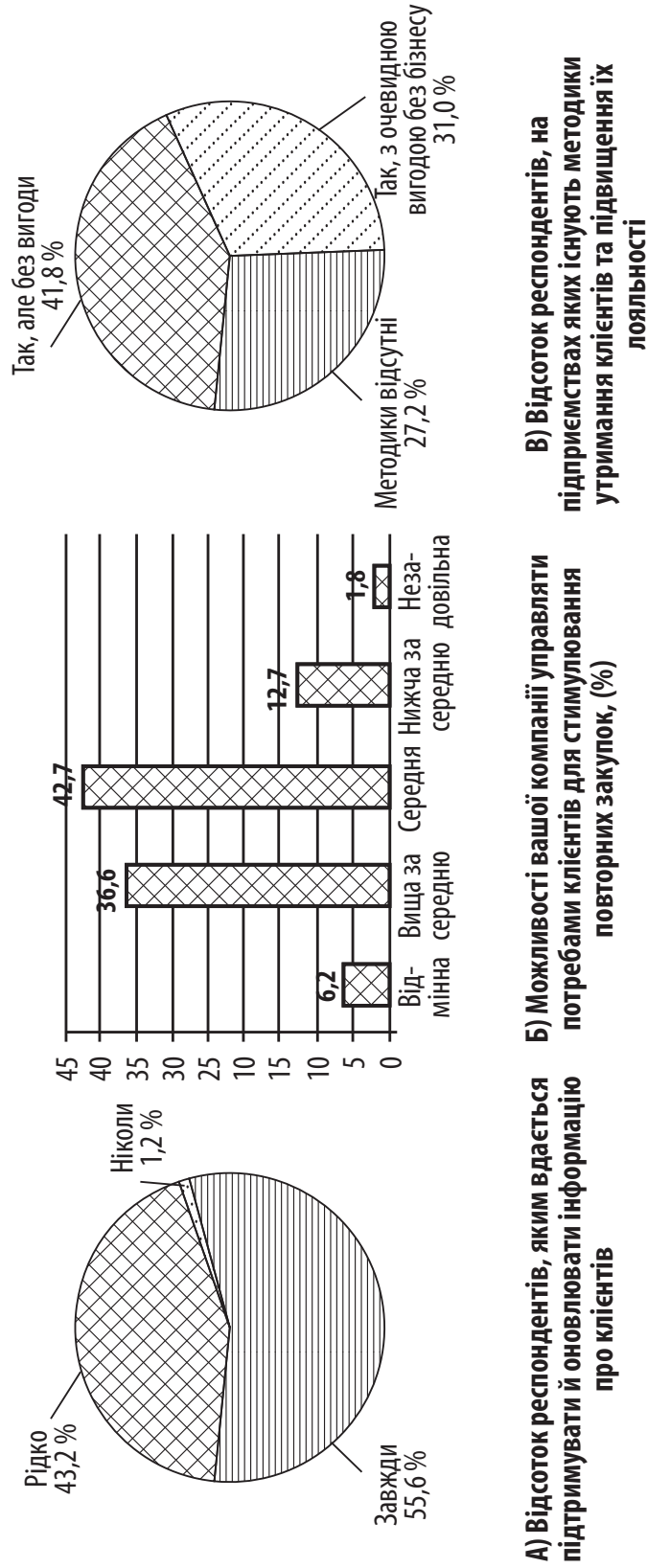


Рис. 3.5. Результати оцінювання стану маркетингу партнерських відносин [144]

Перш за все, розглянемо кластери, побудовані за «японською» моделлю. Ця модель передбачає наявність фірми-лідера, навколо якої утворюються розгалужені SCM-мережі з постачальників першого рівня та контрагентів цих постачальників (виникає структура, подібна до поданої на рис. В.11). При цьому підприємство-лідер самостійно розглядається як ядро кластера та має значні масштаби виробництва. Прикладом таких кластерів є інноваційно-технологічні кластери міст Мелітополь (кластер «Сільськогосподарського машинобудування») та Запоріжжя (кластер «Авіабудування», утворений навколо ПАТ «Мотор Січ» та «Автомобілебудування», утворений навколо ПАТ «Запорізький автомобільний завод»).

У випадку цих кластерів маркетингова діяльність їх учасників підпорядковується встановленим підприємством-лідером орієнтирам. У термінології рис. 3.4 ОМД цих кластерів відповідає формі  $ОМД_{ПІД}$  – «підпорядковувальний маркетинг з нав'язуванням». Логіку реалізації цієї форми ОМД наведено на рис. 3.6.

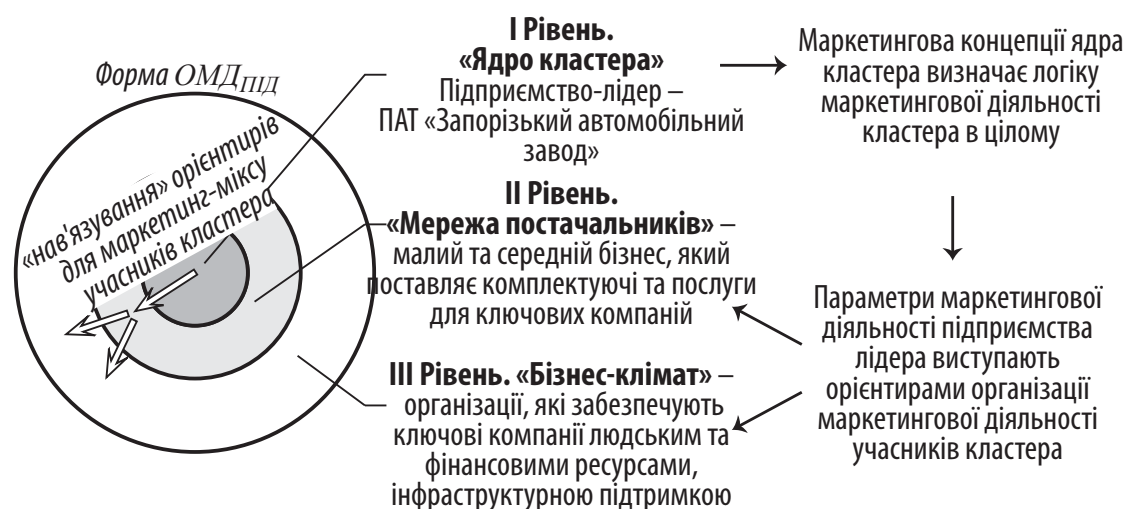


Рис. 3.6. Агрегована структура автомобільного кластера та логіка організації маркетингової діяльності його учасників (на основі [374])

Орієнтуючись на рис. 3.6, можна наголосити, що здійснення процесу ОМД має орієнтуватися на застосування учасників кластера стосовно один одного таких маркетингових інструментів, як SCM та CRM. Їх детально було розглянуто у першому розділі монографії. Саме завдяки

такому їх застосуванню утворюється розгалужена система маркетингових взаємодій, подібна до SCM-мереж. При цьому форма  $ОМД_{ПІД}$  дозволяє розглядати SCM та CRM як інструменти індикативного доведення маркетингових орієнтирів до учасників кластера з боку фірми-лідера (представлено у вигляді перетину поданих на рис. 3.6 кругів).

Звернемо увагу на те, що за рейтингом найбільш застосованих інструментів менеджменту, який кожні два роки розробляється відомою компанією Bain&Company [469], у 2012 році використання CRM віднесено до другого місця (на першому місці виявилось стратегічне планування), порівняно з четвертим місцем у 2008 та 2010 роках. Побудову цього рейтингу засновано на опитуванні більш ніж 12 тисяч респондентів із різних країн світу. У цьому ж рейтингу застосування концепції SCM опинилось на дев'ятому місці. З огляду на відсутність інструменту у попередніх рейтингах, можна підтвердити зростання відсотку підприємств, які його застосовують. Отже, наведена на рис. 3.7 висока застосовність означених інструментів підтверджує до речність поданих у першому розділі системи гіпотез та представлення ієрархії кластера.

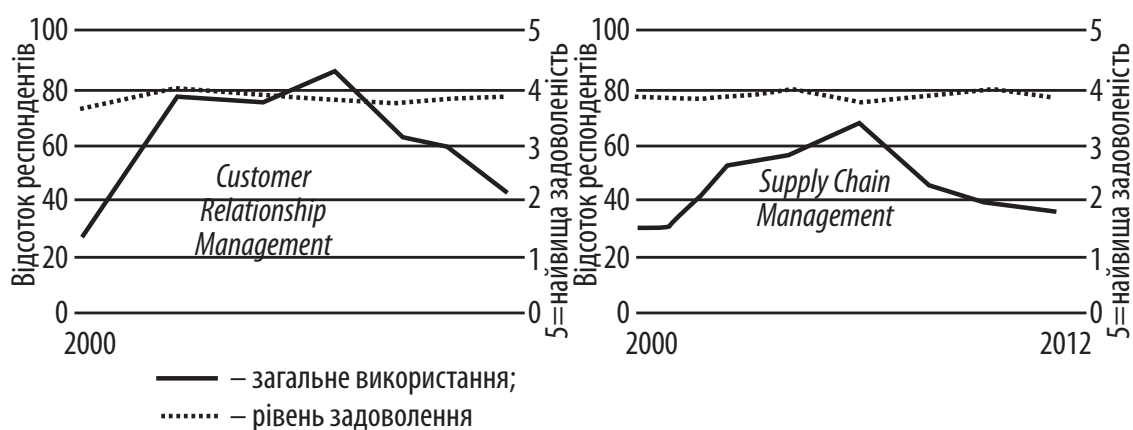


Рис. 3.7. Динаміка рівня застосування концепцій CRM та SCM [469]

Розглядаючи означену на рис. 3.6 схему, слід враховувати, що не завжди до ядра кластера відноситиметься одне підприємство. Ядро кластера може утворювати декілька підприємств із порівняно сильною ринковою позицією. При цьому відповідно до табл. 3.1 ця ситуація може відповідати таким моделям побудови кластера, як «японська» та

«радянська». У разі наявності тісного зв'язку та сильних коопераційних зв'язків між такими підприємствами кластер продовжує відповідати «японській» моделі. У той же час, як видно з поданого на рис. 3.4 алгоритму, форма ОМД переважно відповідатиме партнерській взаємодії з підсиленням ( $ОМД_{ПАР}$ ). Прикладом утворення такого кластера є кластер залізничного машинобудування у Луганській області. Для справедливості слід зазначити, що наявність транскордонних зв'язків у учасників цього кластера дозволяє стверджувати про його організацію відповідно до фінської моделі. При цьому форма організації маркетингової діяльності його учасників все одно відповідає  $ОМД_{ПАР}$ .

Ядро означеного кластера утворюється в рамках стратегічної взаємодії таких підприємств як ПАТ «Луганськтепловоз» та ПАТ «Трансмашхолдинг». При цьому перше підприємство разом зі своїми судпідрядниками, постачальниками та контрагентами забезпечує продукування споживчої цінності кластера. А ПАТ «Трансмашхолдинг» розглядається як «маркетинговий агент», який координує реалізацію всіх проектів ( $\{PR\}$ ) взаємодії учасників кластера. Логіка функціонування цього кластера в цілому відповідає схемі на рис. 3.6. Повну ж модель взаємних інтересів учасників цього кластера наведено на рис. 3.8 та рис. Ж.2.

Виходячи з рис. 3.8, з *одного боку*, можна стверджувати про високий рівень у пов'язаності та взаємозалежності учасників кластера. З *іншого боку*, в кластері чітко виділяється декілька SCM-мереж, відповідних агрегованим групам продукції. Це й доводить доречність орієнтування учасниками кластера маркетингового процесу на модель  $ОМД_{ПАР}$ . Іншим аргументом доведеності застосування цієї моделі є означена у табл. Ж.5 інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції учасників кластера (мається на увазі те, що переважна їх більшість входить до одного кластера, але відповідає другому рівню поданої на рис. 3.6 схеми). Аналогічне твердження витікає з наведеного у табл. Ж.6 розподілу постачальників сировини для учасників кластера з рис. 3.8. Висока пов'язаність учасників кластера у цьому випадку підтверджується спільністю стратегічних зон ресурсів учасників кластера.



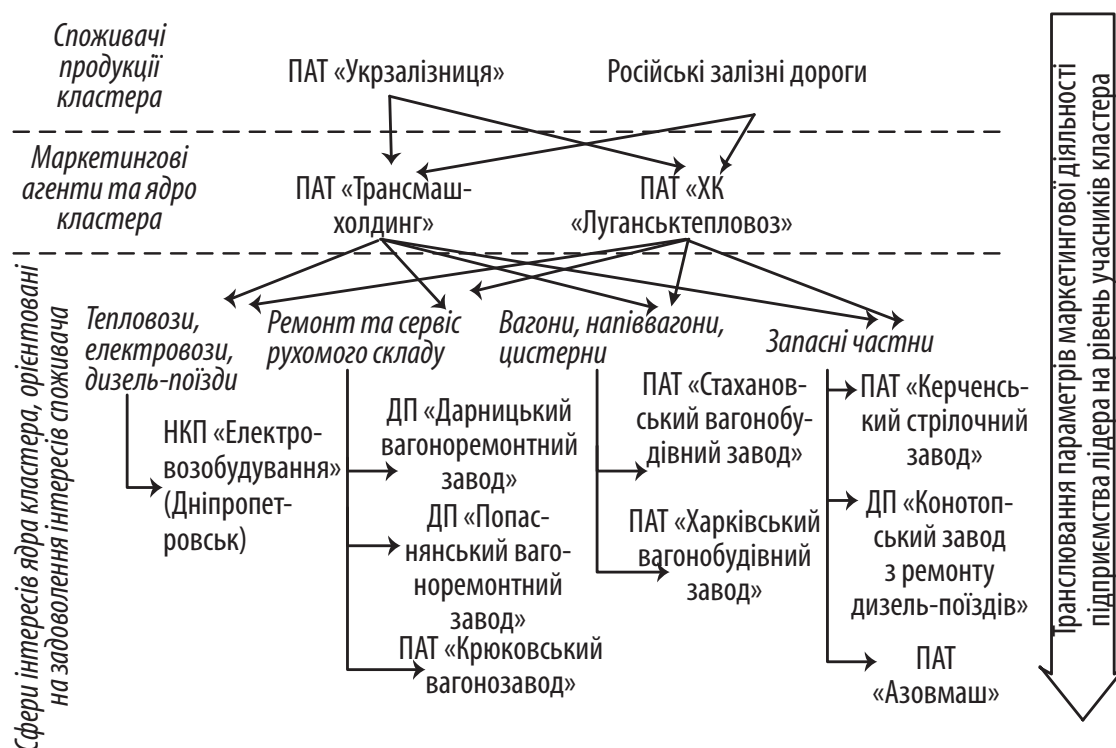


Рис. 3.8. Схема взаємодії учасників кластера залізничного машинобудування

Звернемо увагу, що стосовно до окремих учасників кластера можливе застосування різних форм ОМД, які будуть узгоджувати й доповнювати одна одну. Так, наприклад, для кластера енергетичного машинобудування Харківської області доречним є узгоджене застосування  $ОМД_{ПАР}$  та  $ОМД_{ПІД}$ . Схему консолідації інтересів учасників цього кластера подано на рис. Ж.4. Так, на рівні ядра кластера, яке утворюють ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Теплоенергомонтаж», ДП «Завод «Електроважмаш» та ДП «Харківський електромеханічний завод», доречним є орієнтування на партнерську взаємодію цих підприємств ( $ОМД_{ПАР}$ ). У рамках же SCM-мереж, які утворюються навколо кожного з цих підприємств, слід застосовувати  $ОМД_{ПІД}$ .

Розгляд форм ОМД продовжимо через визначення їх взаємозв'язку з «італійською» моделлю побудови кластера. При цьому слід врахувати можливість виникнення різного роду міжфірмових мереж між учасниками такого кластера. У цьому контексті вельми цікавими є результати співвіднесення авторами [25] ступеня розвитку рівнів управління маркетинговими взаєминами фірм та міжфірмовими мережами.

Це дослідження знов=таки актуалізує застосування концепції маркетингу партнерських відносин, про поширеність якої можна судити з табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ступеня розвитку рівнів управління маркетинговими взаєминами й міжфірмовими мережами [25, с. 41]

Рівні управління відносинами у мережі	Індивідуальні взаємовідносини фірми	Портфель взаємовідносин фірми	Центральна мережа фірми	Галузева мережа
Доля підприємств, %	58,93	33,93	7,14	0,00

Як приклад італійської моделі кластера наведемо мелітопольський машинобудівний кластер АгроБум, утворений переважно з підприємств малого та середнього бізнесу. Учасниками цього кластера є підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування. Агреговане представлення ядра цього кластера та логіка формування проектів ( $\{PR\}$ ) взаємодії його учасників наведено на рис. 3.9.

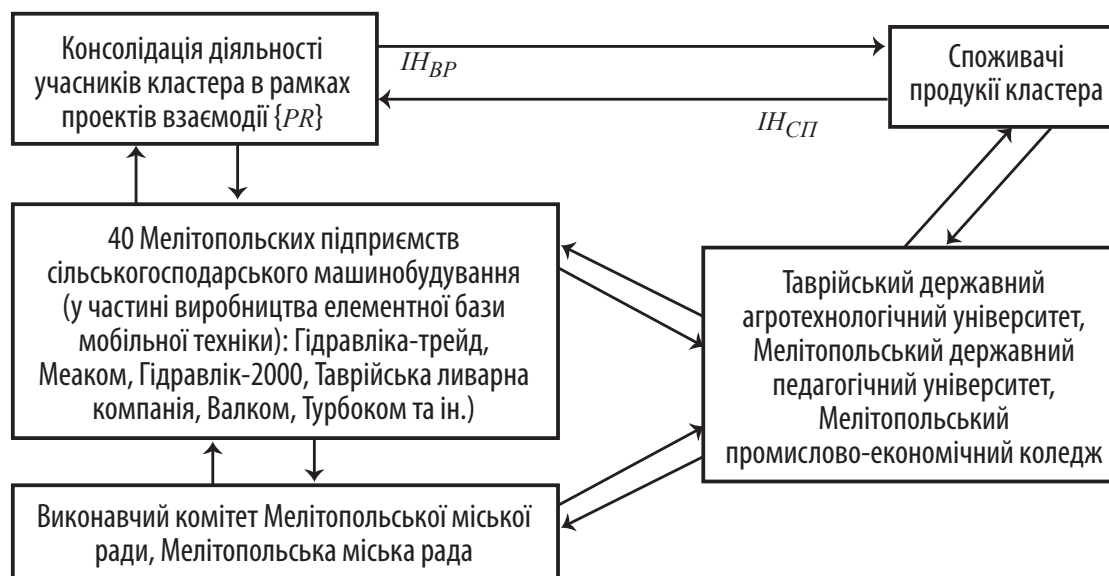


Рис. 3.9. Формування проектів взаємодії у кластері АгроБуд

Зважаючи на широкую партнерську взаємодію підприємств наведеного на рис. 3.9 кластера, найбільш доречною формою ОМД для них є партнерський маркетинг із підсиленням ( $ОМД_{ПАР}$  у табл. 3.1), засно-

ваний на розширеному застосуванні CRM технологій. У зв'язку з цим, організовуючи маркетингову діяльність, слід враховувати наведені на *рис. 3.10* результати оцінювання стану МПВ. З них витікає наявність значної кількості невирішених проблемних питань з точки зору реалізації МПВ (хоча б те, що майже в 38 % випадків керівництво підприємств не отримує консолідованих звітів про результати взаємин зі споживачами).

Наявність проблем у сфері впровадження МПВ підтверджується й дослідженнями Forrester Research [36], в яких говориться, що лише 10 % опитуваних керівників вважають задовільними результати впровадження CRM. Відповідно, залишаються актуальними питання покращення організації МПВ на рівні кластера.

Вибір форми ОМД значною мірою залежить і від кількості учасників кластера та границь кластерного утворення. Водночас питання ідентифікації кластера та його границь викликають значні суперечки у вчених-економістів. Як приклад розглянемо кластер авіакосмічної промисловості, ядро якого відображено на *рис. 3.11*. З одного боку, його учасників можна розподілити між кластером авіаційної промисловості (частина А з *рис. 3.11*) та кластером космічної галузі (частина Б з *рис. 3.11*). У той же час є ряд підприємств, які відносяться одночасно до кожного з кластерів. Окрім того, у цих кластерів є комплексні споживачі, які використовують продукцію майже всіх підприємств, перелічених на *рис. 3.11*. Звернемо увагу, що означений на *рис. 3.11* кластер утворений відповідно до «радянської» моделі. Особливістю цієї моделі є концентрація виробництва на великих фірмах з обмеженням конкуренції всередині кластера. Це є ще одним аргументом для об'єднання означених на *рис. 3.11* підприємств до одного кластера.

Щодо цього кластера доречною є диференційоване застосування означених у *табл. 3.1* форм консолідації параметрів ведення маркетингової діяльності. Така диференціація має відбуватися в рамках груп товарного асортименту. З огляду на особливості кластерів, утворених за «радянською» моделлю, тут можливе застосування як партнерського маркетингу (ОМД<sub>ПАР</sub>), так і відокремленого маркетингу (зрозуміло, що більш прийнятною є форма ОМД<sub>ВІД</sub>, аніж ОМД<sub>ІНД</sub>).

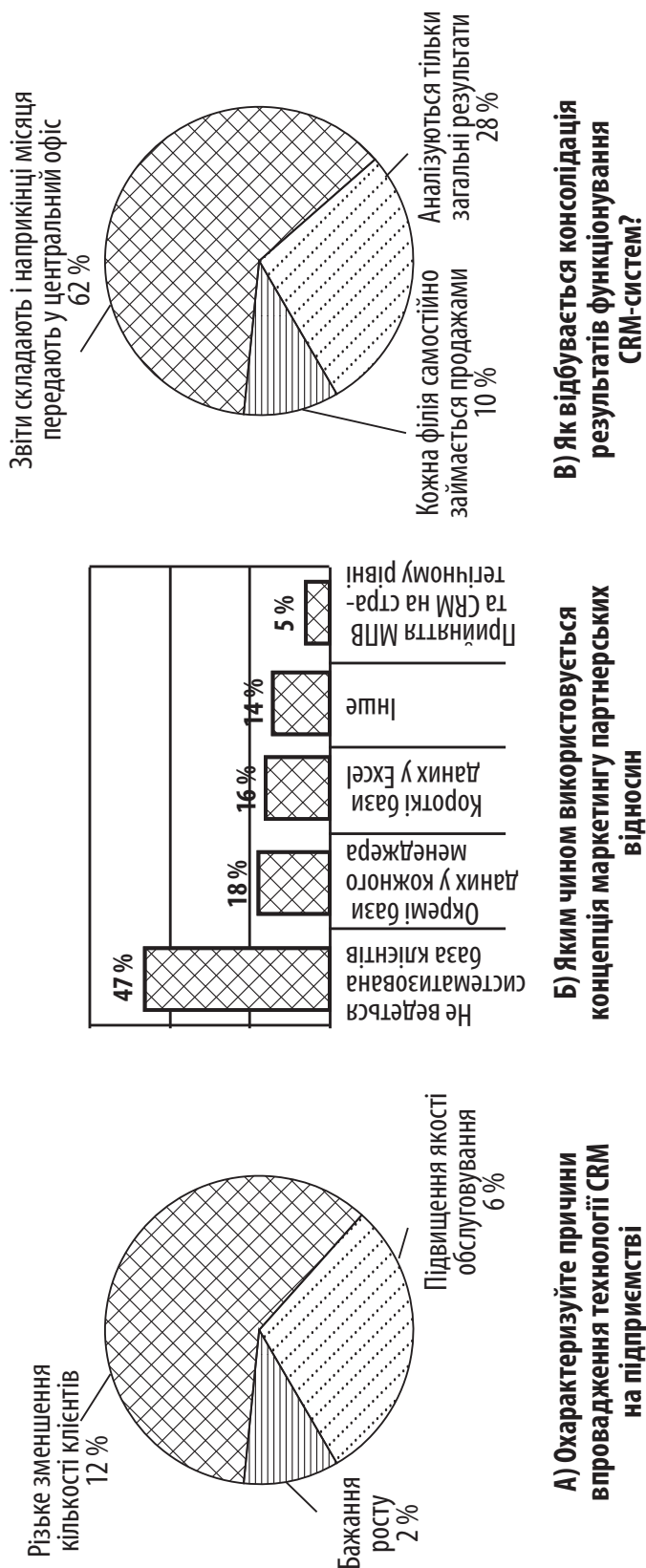
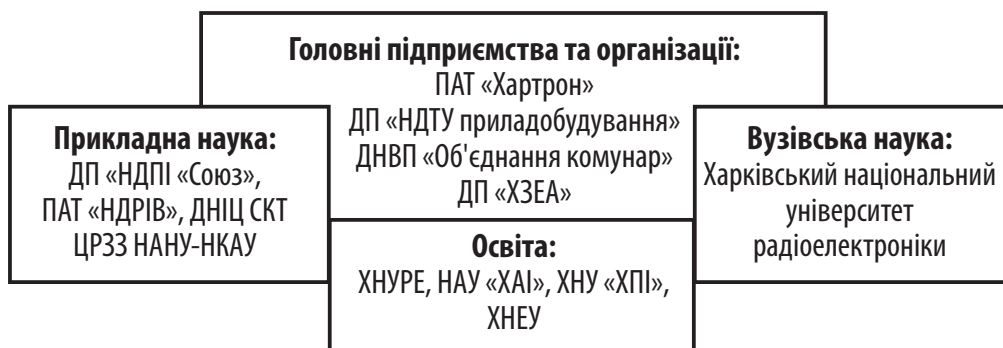


Рис. 3.10. Результати оцінювання стану маркетингу партнерських відносин [55]



А) Ядро інноваційного кластера авіаційної промисловості [158, с. 6]



Б) Ядро високотехнологічного кластера космічної галузі [158, с. 7]

Рис. 3.11. Харківський кластер авіакосмічної промисловості

Таким чином, вибір форми ОМД значною мірою залежить від бажання чи не бажання учасників кластера утворювати SCM-мережі. Водночас слід враховувати можливість одночасного залучення підприємства до певної юридично оформленої формальної структури (наприклад, холдингового типу) з чітко визначеним розподілом прав власності та до декількох неформальних SCM-мереж (наприклад, альянсів чи мережних структур). Більш того, такі формальні й неформальні мережі можуть виникати в рамках різних кластерів.

Яскраво характеризує цю ситуацію індустріальна група «УПЕК». Структуру цієї групи та етапи її розвитку наведено на рис. Ж.3, а матриця взаємних очікувань її учасників – у табл. Ж.7. Як видно з рис. Ж.3, в рамках цієї індустріальної групи виділяється декілька дивізіонів, учасники яких входять до складу різних кластерів, перелічених у табл. Ж.4. Ця ситуація відображена на рис. 3.12. Зрозуміло, що вибір форми ОМД

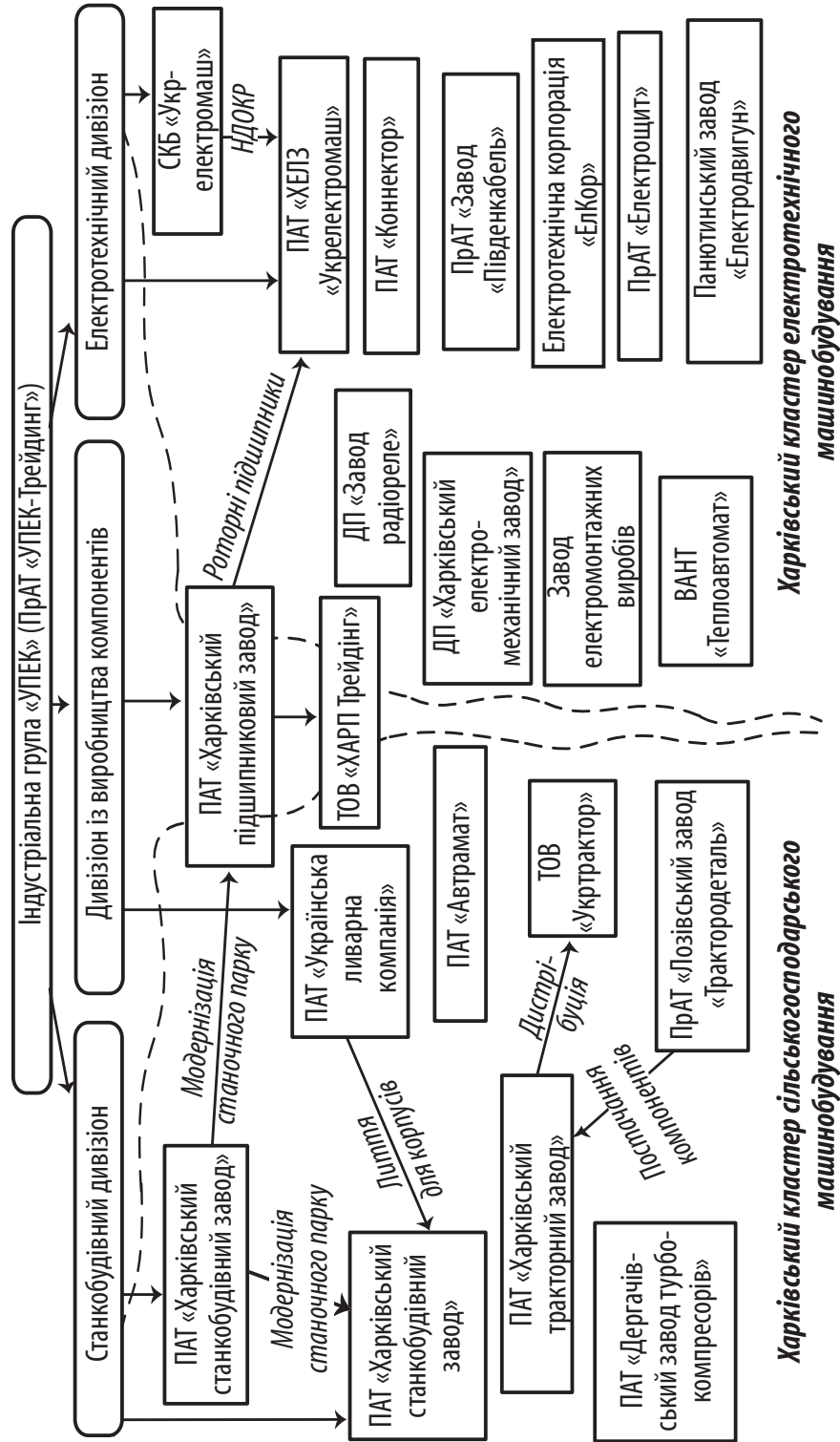


Рис. 3.12. Представлення індустріальної групи УПЕК у складі різних кластерів

представниками групи «УПЕК» визначатиметься кластером присутності та параметрами взаємодії з головним підприємством групи. Так, для кластера електротехнічного машинобудування притаманні форми ОМД, пов'язані з італійською моделлю побудови кластера ( $ОМД_{ПАР}$ ,  $ОМД_{ВІД}$  чи  $ОМД_{ІНД}$ ). Для більшості учасників кластера сільськогосподарського машинобудування –  $ОМД_{ВІД}$ .

Отже, наведені у цьому підрозділі моделі побудови національних кластерів з відображенням системи взаємних інтересів обґрунтовують необхідність використання різних підходів до здійснення маркетингової діяльності учасниками кластерів. Окрім того, доводить доречність висунутої у першому розділі гіпотези про орієнтування ОМД на втілення концепції МПВ на рівні взаємодії учасників кластера один з одним (В2В взаємодія) та зі споживачами (В2С взаємодія). Зрозумілим є й те, що введені у підрозділі форми консолідації параметрів МД виділено з достатньо високим ступенем агрегації. На практиці обрана форма ОМД буде коригуватися залежно від умов діяльності того чи іншого підприємства, рівня його конкурентоспроможності чи стійкості його маркетингових позицій.

### **3.2. Ідентифікація проблем синтезу системи маркетингового управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації**

**Ф**ормуючи систему маркетингового управління діяльністю учасників промислових кластерів, відразу після вибору підходу до консолідації маркетингової функції кластера необхідно визначитися з прийнятним варіантом сприйняття викликів глобалізації (в рамках поданої у підрозділі 2.1 системи континуумів). Цілком природним тут є два варіанти дій. *По-перше*, діяльність кластера чи його окремих учасників може орієнтуватися на стратегії та бізнес-моделі, які будуть унікальними для різних країн світу. *По-друге*, можливо створення уніфікованої товарної пропозиції (досягнення означеного Г. Л. Багієвим [29, с. 21–22] адаптаційного компромісу між традиційними рішеннями для наявних СЗГ та новими вимога-

ми глобального ринку). Можливим є і третій варіант вироблення маркетингової стратегії кластера. Так, перші два варіанти передбачають вихід учасників кластера на закордонні ринки. Відповідно, третій варіант сприйняття викликів глобалізації передбачає відсутність зовнішньоекономічних операцій та приділення більшої уваги захисту національного ринку.

Зазначимо, що кожен із варіантів організації СМУПП значною мірою залежатиме від стадії життєвого циклу, стану розвитку та потенціалу учасників кластера. Відповідно й синтез СМУПП вхідних до кластера підприємств має враховувати специфічні для кожного з них проблеми маркетингової діяльності та рівень відповідності їх ринкового потенціалу запитам споживачів цільових ринків.

Для забезпечення такого врахування необхідно наголосити на ряді принципів моментів. *Перш* за все визначення особливостей організації СМУПП національними суб'єктами господарювання має враховувати означений у [373] акцент на посилення процесів глобалізації і зростання індексу глобалізації та твердження Є. П. Голубкова [84, с. 48] про втрату вирішальної ролі регіональних, міжрегіональних та національних відмінностей ринків. *По-друге*, оскільки визначення особливостей організації маркетингового управління національними підприємствами має будуватися на системному підґрунті, то доречним стає застосування різноманітного інструментарію побудови предметних областей дослідження. *По-третє*, стан маркетингової діяльності підприємств визначається тими задачами, які висувають суб'єкти маркетингового управління та які варто досліджувати в руслі визначення наявних проблем реалізації маркетингової функції промисловими підприємствами. На останок, прийняття восьмого ( $КП_8$ ) та десятого ( $КП_{10}$ ) положень авторської концепції синтезу СМУПП (рис. Е.3) вимагає одним із ключових елементів під час дослідження проблем маркетингу та побудові предметних областей дослідження використовувати концепти «стратегічну відповідність» та «маркетинговий потенціал».

Проблемно-орієнтований підхід до побудови СМУПП ґрунтується на роботах ряду авторів. Нами приймаються твердження: М. Є. Ледов-



ської [207, с. 11] про ідентифікацію маркетингової проблеми як розбіжності між реальним станом цільового ринку та параметрами діяльності суб'єкта господарювання; Д. Д. Марча [231] про необхідність усвідомлення проблемності ситуації до початку розробки заходів з її подолання; С. В. Пітеркіна [284, с. 10] про представлення виявлених проблем як сфер покращення (як вузьких місць, що впливають на параметри синтезу СМУПП); С. Міноки [242] про суб'єктивність сприйняття проблеми через різний прояв уваги людей до тих умов і наслідків, які спричиняє виникнення проблемної ситуації; М. О. Кизима [159, с. 129–132] про представлення як підґрунтя для прояву проблеми відмінної від прийнятого розуміння і практик діяльності ситуації.

Прийняття розробок означених авторів дозволяє визначення проблеми співвідносити з маркетинговими можливостями. Відповідно, неспроможність підприємства досягти бажаного рівня стратегічної відповідності слід трактувати як проблему життєдіяльності СМУПП. Зрозуміло, що СМУПП має орієнтуватися на забезпечення стратегічної відповідності як через подолання проблем, так і через реалізацію виявлених під час ідентифікації таких проблем можливостей. При цьому цілком природним буде введення певної класифікації чи типологізації проблем (проблемних ситуацій), що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень із боку СМУПП (зокрема через відповідне структурування {ПП}).

Як правило, дослідники [100; 138; 142; 164] в агрегованому вигляді розподіляють проблемні ситуації на дві групи. Відповідно, до такого розподілу та мети роботи *першу* групу пов'яжемо з впливами глобального ринкового середовища, *другу* – з внутрішнім середовищем (архітектурним представленням) підприємства. Такий розподіл відповідає виділенню зовнішньої та внутрішньої стратегічної відповідності, але не є цілком вичерпним. Цікавою з точки зору визначення проблем створення СМУПП є робота М. Є. Ледовської [207], де автор виділила доволі широкий спектр класифікаційних ознак означених проблем. Повністю підтримуючи пропоновану та наведену у табл. В.2 класифікацію для досягнення мети монографічного дослідження, пропонуємо її доповнити ознакою «стадії організаційного процесу» та ознакою «архітектурно-

---

го рівня прояву проблеми». Окрім того, всю сукупність проблем синтезу СМУПП умовно можна поділити на дві групи: «класичні» (проблеми, які розглядаються в рамках діяльності підприємства на локальному ринку своєї країни та які еволюційно досліджуються в рамках розвитку концепції маркетингу) та «глобалізаційні» (проблеми, що пов'язані з необхідністю врахування факторів глобалізації, пристосування до вимог зовнішньоекономічної діяльності на ринках інших країн та захисту позицій на національному ринку). Співвіднесення цих ознак, логіку якого наведено на *рис. 3.13*, дозволить створити карту проблем маркетингового управління діяльністю промислового підприємства.

На думку авторів, під час визначення проблем реалізації функції маркетингу на промисловому підприємстві слід розрізняти наявність системних проблем та проблем, пов'язаних із певними змінами факторів зовнішнього середовища. Останні впливають на прийняті оперативні рішення підприємства, але не вимагають зміни його стратегічних настанов та архітектурної побудови. Така зміна факторів об'єктивно пояснюється динамічністю ринкового середовища та контролюється введеним до СМУПП контуром консолідації даних у потоці подій (множина  $\{ПП\}$ ). При цьому елементи множини  $\{ПП\}$  не входять до елементів наведеної на *рис. 3.13* схеми та впливають на параметри синтезу СМУПП лише у разі багаторазового повторення й відповідного перетворення з об'єкта для маркетингового моніторингу на системний прояв маркетингової проблеми.

Означена на *рис. 3.13* схема показує лише підхід до структуризації проблем, які визначають різні впливи на підприємство та обґрунтовують параметри створення й використання СМУПП. Тому нами пропонується означену на *рис. 3.13* схему використовувати для ідентифікації проблем, для яких надалі визначатиметься система взаємообумовлених впливів шляхом формування семантичних мереж та моделей предметних областей ( $PrO$ ). З огляду на множинність підходів до створення семантичних мереж, скористаємось підходом І. Ю. Каширіна зі співавторами [155], який передбачає представлення семантичної моделі предметної області ( $SP_pO$ ) як сукупності об'єктів предметної області ( $\{G\}$ ) та множини дуг ( $\{U\}$ ), що зв'язують такі об'єкти ( $SP_pO = \{G, U\}$ ).

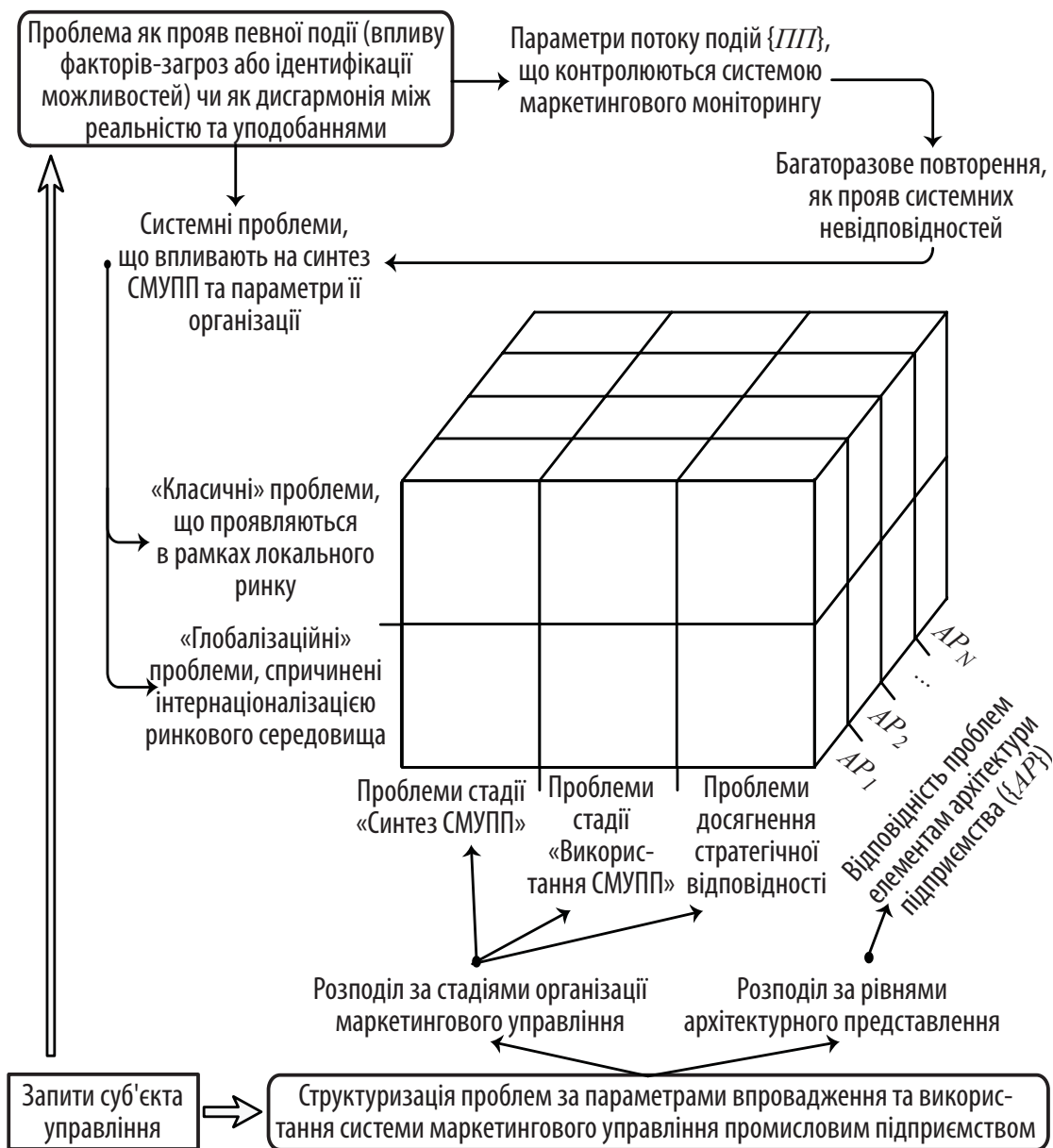


Рис. 3.13. Підхід до класифікації проблем маркетингового управління

Такі дуги [155, с. 53] показують взаємозв'язок ситуацій (відносин між ситуаціями) та рекомендацій щодо прийняття рішень із боку СМУПП.

Зрозумілим є те, що склад об'єктів семантичної мережі формування й використання СМУПП визначатиметься означеним у другому розділі монографії складом елементів СМУПП та закладеними в положеннях пропонованої концепції синтезу СМУПП настановами. При цьому задекларований проблемно-орієнтований підхід вимагає розподілу об'єктів  $П_pO$  на два класи: проблемні ситуації (ПС) та рекомендації

з вироблення управлінських впливів для СМУПП (РУВ). В [155, с. 55] для віднесення об'єктів до одного з означених класів введено ідентифікатор  $T = \{t_1, t_2\}$  ( $t_1$  – ПС,  $t_2$  – РУВ). Також для визначення об'єкта  $G_i$  в [155, с. 55] вводяться ідентифікатори: назви об'єкта ( $I$ ); множини понять, які входять до складу  $G_i$  ( $\{P\}$ ); множини відносин між поняттям  $P$  та назвою об'єкта  $I$  ( $\{U_{G_i}\}$ ).

$$G_i = \{I, P, UG, T\}, \quad (3.1)$$

Отже, подальшу оцінку стану розвитку маркетингового управління національних товаровиробників пропонуємо будувати на підґрунті формування відповідної  $СП_pO$ . Водночас насамперед пропонуємо визначитися з сукупністю концептів предметної області, які у формулу (3.1) введені як  $\{P\}$ , а потім провести групування означених концептів за окремими об'єктами предметної області. При цьому взаємини між системою понять маркетингового управління, в свою чергу, також можуть трактуватися як модель предметної області. Авторський варіант моделі зв'язків між поняттями  $П_pO$ , формалізованих відповідно до формули (3.1), наведено на рис. Е. 4. Ця схема визначає відносини між елементами СМУПП, поданими у підрозділі 2.3.

Також для визначення проблеми реалізації функції маркетингу пропонується введення означеного на рис. 3.14 структурування об'єктів предметної області до семантичної мережі. Таке структурування відповідає пропонованому авторами концептуальному представленню процесу використання СМУПП та дозволяє ув'язати проблеми реалізації маркетингової функції учасників кластера з результатами функціонування СМУПП (поняття з рис. Е.4 введено до складу об'єктів на рис. 3.14).

Повний перелік об'єктів семантичної мережі наведено у табл. 3.3. Тут передбачено структурування проблем маркетингової діяльності підприємства за видами стратегічної відповідності ( $G_2$  та  $G_3$  відповідають  $CB^{3B}$ ;  $G_4$  –  $CB^{BH}$  та  $CB^{CH}$ ;  $G_2$  –  $CB^{KM}$ ).

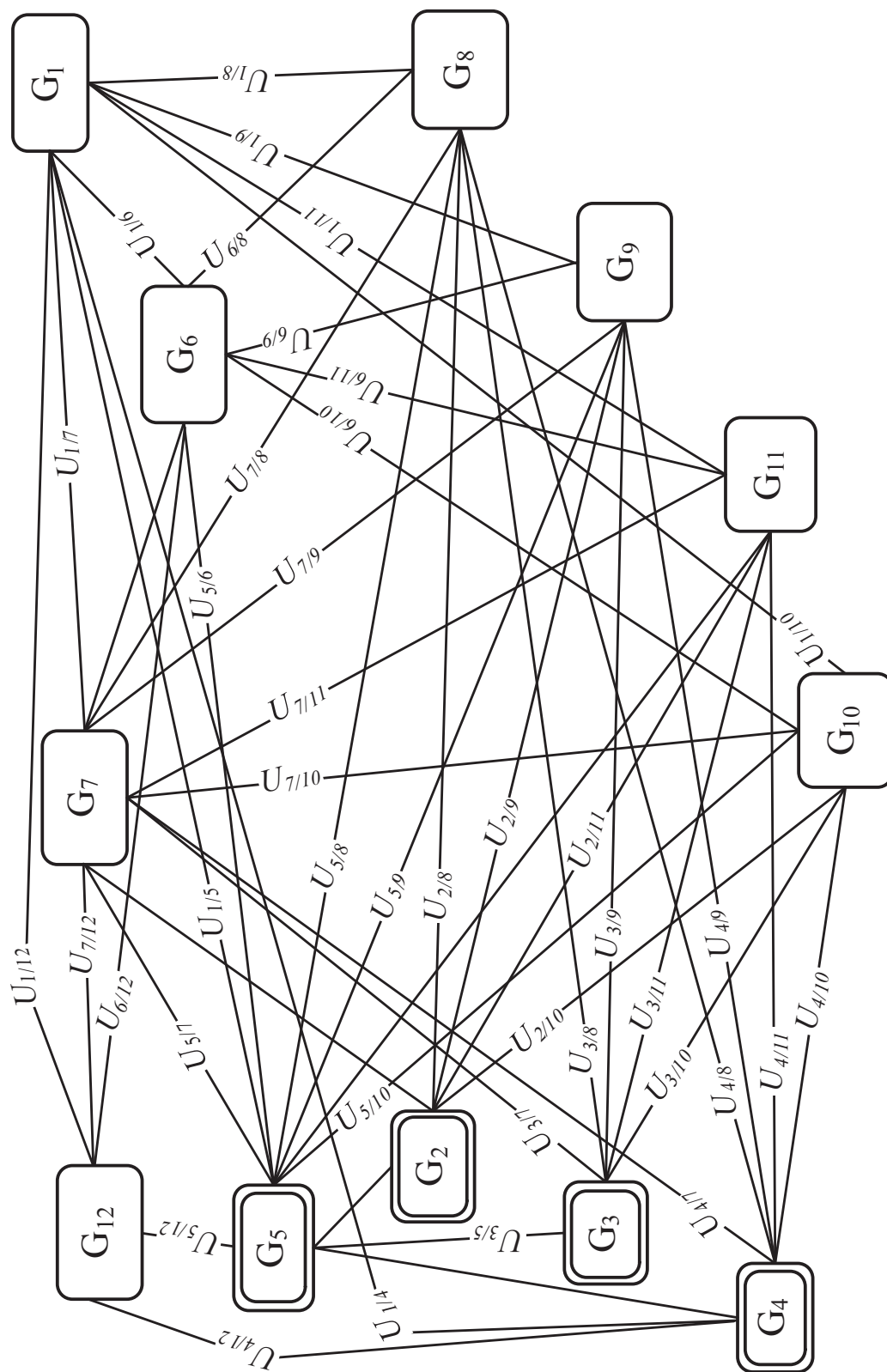


Рис. 3.14. Семантична мережа визначення проблем реалізації маркетингового управління промисловим підприємством

Таблиця 3.3

Об'єкти семантичної мережі визначення проблем маркетингового управління

Об'єкт	Назва та тип об'єкта	{Т}	Пов'язані поняття
$G_1$	$I_1$ – система маркетингового управління промисловим підприємством	РУВ	$p_{1'} p_{2'} p_{3'} p_{61'} p_{62'}$ $p_{68'} p_{69'} p_{70'} p_{74}$
$G_2$	$I_2$ – глобальне ринкове середовище	ПС	$p_{4'} p_{5'} p_{6'} p_{7'} p_{8'} p_{9'} p_{10'} p_{11'} p_{74}$
$G_3$	$I_3$ – середовище прямого впливу	ПС	$p_{12'} p_{13'} p_{14'} p_{15'} p_{74}$
$G_4$	$I_4$ – об'єкт маркетингового управління та забезпечення СМУПП	ПС	$p_{16'} p_{17'} p_{18'} p_{19'} p_{20'}$ $p_{21'} p_{61'} p_{68}$
$G_5$	$I_5$ – важелі управління	ПС	$p_{22'} p_{23'} p_{24'} p_{25'} p_{26'} p_{27'} p_{28'}$ $p_{29'} p_{59'} p_{62'} p_{63'} p_{64'} p_{66'} p_{70'} p_{71}$
$G_6$	$I_6$ – інструментарій управління	РУВ	$p_{30'} p_{31'} p_{69}$
$G_7$	$I_7$ – глобальні стратегічні настанови	РУВ	$p_{32'} p_{33'} p_{34'} p_{35'} p_{36'} p_{37'} p_{38'}$ $p_{59'} p_{64'} p_{66'} p_{72}$
$G_8$	$I_8$ – рішення з просування продукту й комунікацій зі споживачами	РУВ	$p_{39'} p_{40'} p_{41'} p_{42}$
$G_9$	$I_9$ – визначення зон присутності та маркетингові рішення про сегментацію продукту	РУВ	$p_{43'} p_{44'} p_{45'} p_{46'} p_{63'}$ $p_{65'} p_{72'} p_{73}$
$G_{10}$	$I_{10}$ – параметри товару та товарної пропозиції. Структура товарних категорій	РУВ	$p_{47'} p_{48'} p_{49'} p_{50'} p_{51'} p_{52'} p_{73}$
$G_{11}$	$I_{11}$ – цінова політика підприємства	РУВ	$p_{53'} p_{54'} p_{55'} p_{65}$
$G_{12}$	$I_{12}$ – форма маркетингового управління промисловим підприємством	РУВ	$p_{56'} p_{57'} p_{58'} p_{61'} p_{66'}$ $p_{68'} p_{69'} p_{70'} p_{71}$

Використання табл. 3.3 вимагає розширеного представлення сукупності понять, сформованих відповідно до визначених формулою 2.6 правил. Авторський варіант такого переліку наведено у табл. 3.4. Особливістю табл. 3.4 є врахування доведеного І. Ю. Каширіним [155, с. 53–57] твердження, що окремі поняття {P} можуть одночасно відноситися до різних елементів {G} семантичної мережі.

Таблиця 3.4

Сукупність понять, що характеризують об'єкти семантичної мережі визначення проблем маркетингового управління

Поняття	Назва поняття семантичної мережі	Об'єкт	Оказує вплив на	Отримує вплив від	Поняття	Назва поняття семантичної мережі	Об'єкт	Оказує вплив на	Отримує вплив від
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поняття, які відносяться лише до одного об'єкта семантичної мережі									
$I_1$ – система маркетингового управління промисловим підприємством ( $t_1 = PUV$ )									
$p_1$	Структурна модель СМУПП	$G_1$	$P_{32'} P_{62}$	$P_{29}$	$P_3$	Динамічна модель СМУПП	$G_1$	$P_{24'}$	$P_{26'}$
$p_2$	Функціональна модель СМУПП	$G_1$	$P_{41'} P_{34}$	$P_{30'} P_{31}$				$P_{64}$	
$I_2$ – глобальне ринкове середовище ( $t_2 = PC$ )									
$p_4$	Медіапростір глобалізації	$G_2$	$P_{42'} P_{63}$	$P_{69}$	$P_8$	Ідеологічний простір глобалізації	$G_2$	$P_{38'}$	$P_{45}$
$p_5$	Етнопростір глобалізації	$G_2$	$P_{37'} P_{64}$	$P_{60}$	$P_9$	Логістичний простір глобалізації	$G_2$	$P_{32'}$	$P_{44}$
$p_6$	Технопростір глобалізації	$G_2$	$P_{49'} P_{68}$	$P_{71}$	$P_{10}$	Інституційний простір	$G_2$	$P_{36}$	$P_{73}$
$p_7$	Фінансово-економічний простір	$G_2$	$P_{54'} P_{32}$	$P_{46}$	$P_{11}$	Залученість до глобалізації	$G_2$	$P_{67'}$	$P_{32'}$
$I_3$ – середовище прямого впливу ( $t_3 = PC$ )									
$p_{12}$	Запити споживачів	$G_3$	$P_{43}$	$P_{49}$	$P_{14}$	Стейкхолдери й субпідприємства	$G_3$	$P_{19'}$	$P_{39}$

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$p_{13}$	Параметри дій конкурентів	$G_3$	$p_{22}$	$p_{23} p_{43}$	$p_{15}$	Система взаємних вимог	$G_3$	$p_{61}$	$p_{74}$
$I_4$ – об'єкт маркетингового управління та забезпечення СМУПП ( $t_4 = ПС$ )									
$p_{16}$	Практики життєвого циклу	$G_4$	$p_{68} p_{49}$	$p_{70}$	$p_{19}$	Бізнес-процеси реалізації сервісів	$G_4$	$p_{27} p_{64}$	$p_{14} p_{42}$
$p_{17}$	Можливості (компетенції) та технології трансформування ресурсів	$G_4$	$p_{70} p_{57}$	$p_{61}$	$p_{20}$	Архітектурне представлення підприємства	$G_4$	$p_{60}$	$p_{25} p_{37}$
$p_{18}$	Ресурси	$G_4$	$p_{57} p_{73}$	$p_{70}$	$p_{21}$	Спроможність до інтеграції	$G_4$	$p_{38}$	$p_{37}$
$I_5$ – важелі управління ( $t_5 = ПС$ )									
$p_{22}$	Стратегічна відповідність	$G_5$	$p_{41} p_{48}$	$p_{13} p_{66}$	$p_{26}$	Елементи потоку подій для маркетингового моніторингу	$G_5$	$p_3$	$p_{69} p_{73}$
$p_{23}$	Маркетинговий потенціал	$G_5$	$p_{13} p_{47}$	$p_{40}$	$p_{27}$	Динаміка розвитку бізнесу	$G_5$	$p_{28}$	$p_{19}$
$p_{24}$	Компенсаторні можливості	$G_5$	$p_{67}$	$p_3 p_{35}$	$p_{28}$	Ефективність маркетингу	$G_5$	$p_{59}$	$p_{27}$
$p_{25}$	Системні події	$G_5$	$p_{20} p_{71}$	$p_{62}$	$p_{29}$	Ефективність СМУПП	$G_5$	$p_1$	$p_{31}$



Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$P_{30}$	Методи управління	$G_6$	$P_{2'} P_{66'} P_{69}$	$P_{30'} P_{60}$	$P_{31}$	Модельний базис СМУПП	$G_6$	$P_{2'} P_{29}$	$P_{36}$
$I_7$ – глобальні стратегічні настанови ( $t_7 = P_{УВ}$ )									
$P_{32}$	Система цілей підприємства	$G_7$	$P_{11'} P_{58}$	$P_{1'} P_{7'} P_{57}$	$P_{36}$	Стратегічні альтернативи	$G_7$	$P_{31'} P_{51}$	$P_{10'} P_{63'} P_{57}$
$P_{33}$	Географічне поширення та тип глобальної стратегії маркетингу	$G_7$	$P_{58'} P_{61}$	$P_{67'} P_{72}$	$P_{37}$	Ступінь інтернаціоналізації діяльності (позиція за $KT_{MP-IO}$ )	$G_7$	$P_{20'} P_{21}$	$P_{5'} P_{11}$
$P_{34}$	Цінність на виході бізнес-процесів	$G_7$	$P_{46'} P_{56}$	$P_{67'} P_{72}$	$P_{38}$	Агресивність стратегічної орієнтованості (позиція за $KT_{BC-AP}$ )	$G_7$	$P_{46}$	$P_{8'} P_{21'} P_{47}$
$P_{35}$	Похибки формування стратегії	$G_7$	$P_{24'} P_{73}$	$P_{52'} P_{56}$					
$I_8$ – рішення з просування продукту й комунікацій зі споживачами ( $t_8 = P_{УВ}$ )									
$P_{39}$	Безпека присутності на ринку	$G_8$	$P_{14}$	$P_8$	$P_{41}$	Рівень задоволення споживачів	$G_8$	$P_{46'} P_{74}$	$P_{2'} P_{22}$
$P_{40}$	Параметри каналів збуту	$G_8$	$P_{23}$	$P_{50}$	$P_{42}$	Параметри попиту споживачів	$G_8$	$P_{19}$	$P_4$
$I_9$ – визначення зон присутності та маркетингові рішення про сегментацію продукту									
$P_{43}$	Перелік СЗГ	$G_8$	$P_{13}$	$P_{12'} P_{64}$	$P_{45}$	Відкритість зони господарювання	$G_9$	$P_{8'} P_{54}$	$P_{46}$

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$P_{44}$	Унікальність запитів споживачів	$G_9$	$P_{34}$	$P_{49}$	$P_{46}$	Концентрація конкурентів	$G_8$	$P_{45}$ $P_{48}$	$P_{34}$ $P_{38}$ $P_{41}$
$I_{10}$ – параметри товару та товарної пропозиції. Структура товарних категорій									
$P_{47}$	Групи товарних категорій	$G_{10}$	$P_{38}$	$P_{23}$	$P_{50}$	Якість товару (цінності)	$G_{10}$	$P_{40}$	$P_{59}$
$P_{48}$	Параметри товарного асортименту за групами товарних категорій	$G_{10}$	$P_{53}$	$P_{46}$ $P_{22}$	$P_{51}$	Асортимент товарів на суміжних ринках	$G_{10}$	$P_{52}$	$P_{36}$
$P_{49}$	Кастомізація продукту	$G_{10}$	$P_{12}$ $P_{44}$	$P_6$ $P_{16}$	$P_{52}$	Продуктові інновації	$G_{10}$	$P_{35}$	$P_{51}$ $P_{71}$
$I_{11}$ – цінова політика підприємства ( $t_{11} = P_{UV}$ )									
$P_{53}$	Цінові параметри продукції підприємства	$G_{11}$	$P_{55}$	$P_{48}$	$P_{54}$	Цінова еластичність	$G_{11}$	$P_{63}$	$P_7$ $P_{45}$
					$P_{55}$	Цінова політика конкурентів	$G_{11}$	$P_{11}$ $P_{65}$	$P_{53}$
$I_{12}$ – форма маркетингового управління промисловим підприємством ( $t_{12} = P_{UV}$ )									
$P_{56}$	Роль маркетингу в управлінні	$G_{12}$	$P_{35}$	$P_{34}$	$P_{58}$	Бюджет маркетингу та питома вага маркетингових витрат	$G_{12}$	$P_{72}$	$P_{32}$ $P_{33}$
$P_{57}$	Конкурентні переваги	$G_{12}$	$P_{32}$ $P_{36}$	$P_{17}$ $P_{18}$					
Поняття, які відносяться до декількох об'єктів семантичної мережі									
$P_{59}$	Корисний результат	$G_{59}$ $G_7$	$P_{50}$	$P_{28}$	$P_{67}$	Розмір підприємства та ЗЕД	$G_{12}$ $G_1$	$P_{33}$	$P_{11}$ $P_{24}$

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$P_{60}$	Принципи, правила та політики	$G_7$ $G_{12}$	$P_5$ $P_{30}$	$P_{20}$	$P_{68}$	Стан виробничої бази	$G_4$ $G_{12}$	$P_{30}$	$P_6$ $P_{16}$
$P_{61}$	Підхід до алокації ресурсів (позиція за $KT_{PV-CA}$ )	$G_{11}$ $G_{12}$ $G_4$	$P_{17}$	$P_{15}$ $P_{33}$	$P_{69}$	Інформаційно-комунікаційне забезпечення СМУПП	$G_1$ , $G_{12}$ , $G_6$	$P_4$ $P_{24}$	$P_{30}$
$P_{62}$	Спроможність досягнення цілей	$G_{11}$ $G_5$	$P_{25}$	$P_{32}$ $P_{65}$	$P_{70}$	Виробнича програма та витрати	$G_5$ $G_{12}$	$P_{16}$ $P_{18}$	$P_{17}$
$P_{63}$	Ємність ринку	$G_5$ $G_9$	$P_{36}$	$P_4$ $P_{54}$	$P_{71}$	Стан інноваційної діяльності	$G_5$ $G_{12}$	$P_6$	$P_{52}$ $P_{25}$
$P_{64}$	Рост обсягів виробництва	$G_5$ $G_7$	$P_3$ $P_{43}$	$P_3$ $P_5$ $P_{19}$	$P_{72}$	Межі географічної концентрації	$G_7$ $G_9$	$P_{33}$	$P_9$ , $P_{58}$
$P_{65}$	Ворожість ринку	$G_9$ $G_{11}$	$P_{62}$	$P_{55}$	$P_{73}$	Параметри стандартизації та позиціонування продукції	$G_9$ $G_{10}$	$P_{10}$ $P_{26}$	$P_{18}$ $P_{35}$
$P_{66}$	Синергетичні ефекти між елементами маркетинг-міксу	$G^5$ , $G^7$ , $G_{12}$	$P_{22}$	$P_{30}$	$P_{74}$	Система інтересів	$G_1$ $G_2$	$P_{15}$	$P_{14}$ $P_{41}$

Для доведення доречності та обґрунтованості виділених концептів дамо емпіричне обґрунтування вагомості об'єктів  $G$  на рис. 3.14, використовуючи при цьому спостереження провідних консалтингових компаній, які базуються на значно більшій виборці порівняно з можливостями окремого автора. Так, перш за все, розглянемо елемент  $G_1$ , під яким розуміється формалізоване представлення формованої системи маркетингового управління в цілому (відповідно до формули (2.6) визначимо  $I_1$  як «система маркетингового управління промисловим підприємством»). Доведеність виділення такого елементу  $SP_pO$  підтверджується хоча б поданими на рис. 3.1 (частина Б) результатами широкомасштабного дослідження ролі маркетингу в діяльності підприємств, проведеного відомим інтернет-ресурсом E-executive [23].

Зрозуміло, що як формування, так і використання СМУПП має враховувати параметри середовища господарювання. Відповідно, наступним елементом  $G_2$  поданої на рис. 2.3 семантичної мережі є глобалізоване середовище господарювання (відповідно до формули (2.1) визначимо  $I_2$  як «глобальне ринкове середовище»). Через різноманітність прояву глобалізаційних впливів реалізація маркетингового управління на підприємстві має враховувати прояв всіх охарактеризованих у першому розділі монографії «просторів глобалізації» (елементи  $p_4 - p_{10}$  поданої у табл. 3.4 семантичної мережі). Одночасно звернемо увагу на те, що для СМУПП більш вагомим є не просте структурування простору глобалізації на окремі субпростори, а визначення ступеня залучення підприємства до глобального ринку (ступеня інтернаціоналізації діяльності) чи прогнозування тенденцій розвитку глобального ринку.

Наступною складовою поданої на рис. 3.14 семантичної мережі, яка також корелює з певними проблемами реалізації функції маркетингу, є середовище прямого впливу (елемент  $G_3$ ). Зрозуміло, що переважна більшість цих проблем визначається особливостями B2B маркетингу та перетинається з наданою характеристикою елемента  $G_2$ . З такої точки зору вельми цінними є результати проведеного PwC дослідження світової практики управління ланцюгами постачань [397]. Для такого опитування фахівці PwC здійснили у 2012 р. опитування 503 відповідальних за організацію бізнес-процесів на підприємствах із провідних країн

світу (28 % з яких займаються виробництвом промислової продукції) [397, с. 33]. Диференціацію функцій управління підприємством у континуумі «глобальність – локальність» наведено на рис. 3.15.

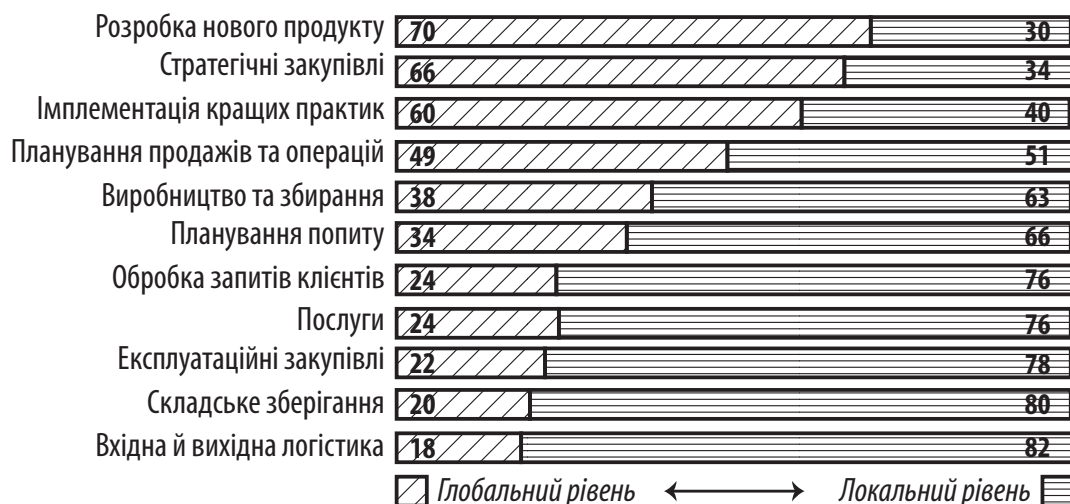


Рис. 3.15 Географічний розподіл функцій управління підприємством (% функцій на глобальному й регіональному рівнях) [397, с. 14]

З точки зору надання характеристики елементу  $G_3$  слід розглянути таку вагому його складову, як «параметри дій конкурентів» (елемент  $p_{13}$  у табл. 2.2). З точки зору ж доведення гіпотез монографії розглянемо особливості реалізації функції маркетингу за регіонами України, які в сукупності для СМУПП розглядаються як локальний ринок. Тут звернемося до поданих у табл. Ж.8 та табл. Ж.9 результатів оцінювання конкурентоспроможності регіонів України, проведеного Фондом «Ефективне управління» [124]. Показовим тут для СМУПП є подане у табл. Ж.9 співвіднесення показників рівнів розвитку виробництва та маркетингу/дистрибуції, за яким маркетингова складова переважно розвинута краще за виробничу, що дозволяє говорити про доречність досягнення означеної у меті роботи маркетингової орієнтації діяльності підприємств.

Співвіднесення елементів  $G_1$  та  $G_2$  з поданої на рис. 3.14 семантичної мережі (особливо в контексті виділення у табл. 3.4 поняття  $p_1$  – структурна модель СМУПП) вимагає врахування впливу глобалізації на організаційну модель реалізації маркетингового управління. З емпіричної

точки зору вагомою тут є означена в частині А *рис. 3.16* диференціація стратегічної та операційної діяльності між складовими виділеного на *рис. 3.15* континууму «глобальність – локальність»).

Слід врахувати, що інтернаціоналізація діяльності вимагає зосередження власних зусиль підприємств на ключових аспектах діяльності (особливо це твердження актуально для інтегрованих структур, які мають власні представництва у різних сегментах глобального ринку). Так, за результатами опитування [397, с. 5] 60 % респондентів передають субпідрядникам 60 % логістичної діяльності та 50 % діяльності з виробництва й збирання (як видно з *рис. 3.15*, природнім є представлення виділеної на аутсорсинг діяльності на локальному рівні). При цьому на аутсорсинг можуть передаватися й маркетингові функції. З огляду на частину Б *рис. 3.16*, можна стверджувати, що стратегічні настанови корпоративного рівня мають розроблятися на верхніх рівнях ієрархії управління підприємством (такі настанови відповідають глобальному рівню з *рис. 3.15*). Окремі ж рішення у сфері розробки маркетинг-міксу можуть віддаватися на аутсорсинг (зокрема у кластер) для їх адаптування до вимог локального рівня. Такий розподіл обґрунтовує відокремлення на *рис. 3.14* глобальних стратегічних настанов (елемент  $G_7$ ) та рішень у сфері маркетингу (елементи  $G_8 - G_{11}$ ).

Передача окремих складових маркетингової діяльності на аутсорсинг може розглядатися як складова прийнятої підприємством форми маркетингового управління (елемент  $G_{12}$  на *рис. 3.14*), яка обирається також з огляду на наявні у підприємства проблеми в реалізації функції маркетингу. При цьому слід враховувати визначені в частині А *рис. 3.17* сфери маркетингової діяльності, які за опитуванням E-executive [23] можуть передаватися в аутсорсинг (а з урахуванням відомостей з *рис. 3.15* – в аутсорсинг на локальному рівні). Означене раніше дослідження PwC також підтверджує тенденцію збереження головних складових реалізації функції маркетингу на рівні безпосередньо підприємства та його корпоративної стратегії. Підтвердженням цьому є визначений у частині Б *рис. 2.9* незначний відсоток передавання в аутсорсинг саме елементів маркетингової функції серед усіх функцій управлінського циклу.

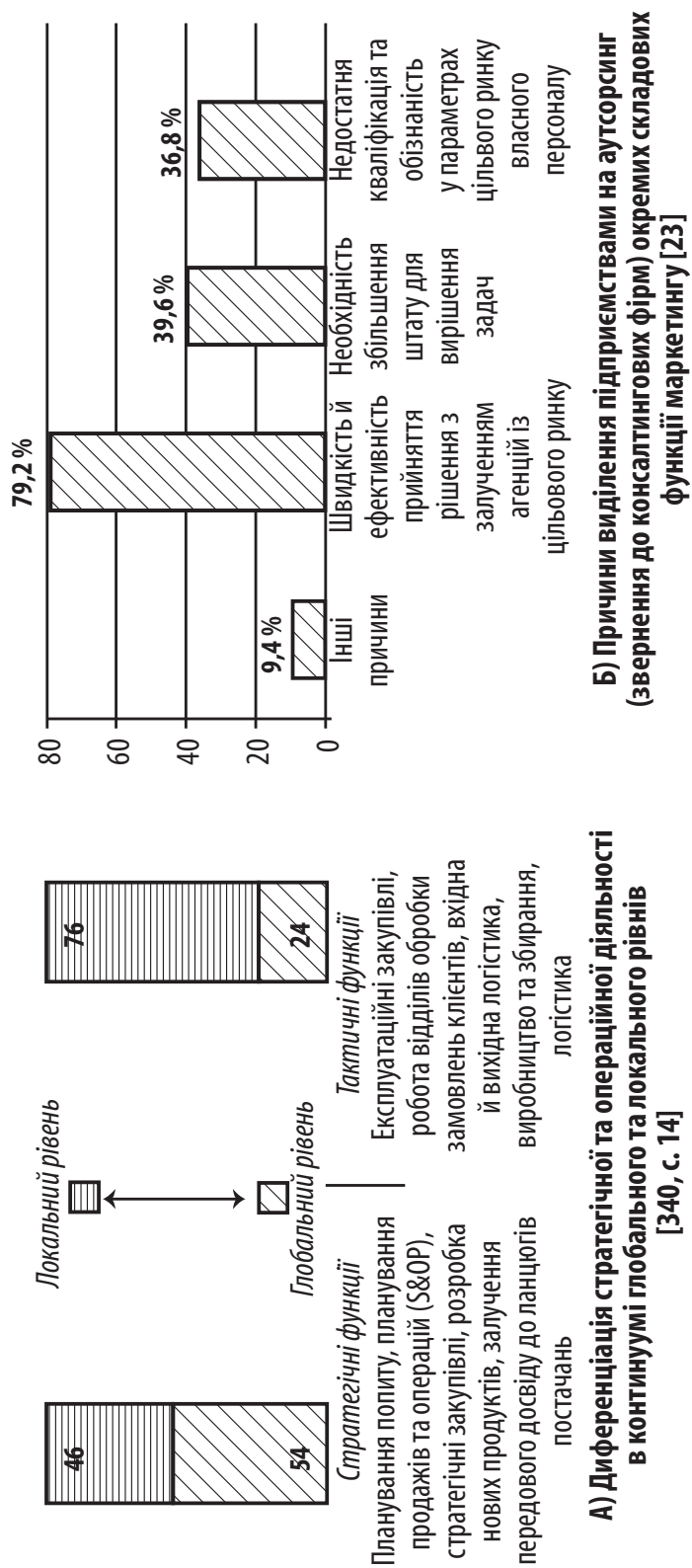
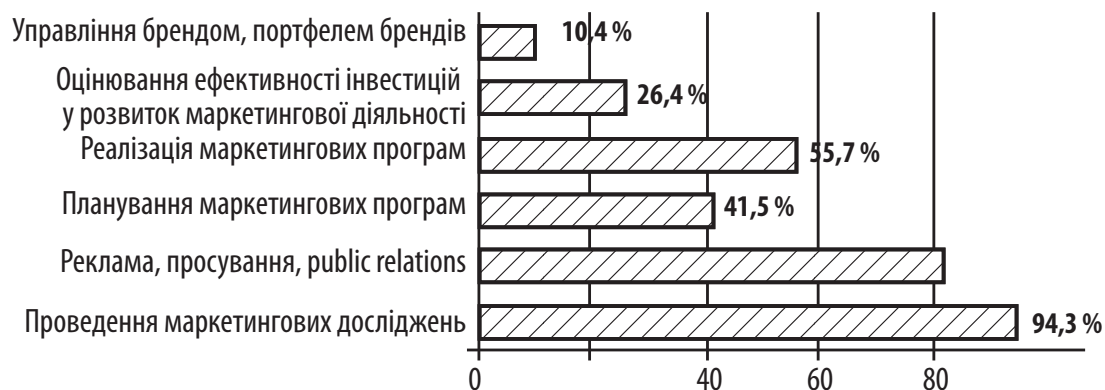


Рис. 3.16. Вплив глобалізації на організацію роботи СМУПП

Для визначення різних варіантів сценаріїв впливу середовища на роботу підприємства до семантичної мережі з рис. 3.14 слід ввести більш деталізоване представлення СМУПП. Відповідно, за наступний елемент  $G_4$   $СП_pO$  обрано об'єкт маркетингового управління з відповідним визначенням параметра  $I_3$  з формули (2.6). Оскільки згідно з авторською гіпотезою маркетингове управління реалізується у вигляді декількох петель зворотних зв'язків, орієнтованих на відповідне структурування об'єкта управління, то й розгляд проблем реалізації маркетингової функції проведемо в розрізі означеної у табл. 3.4 системи понять, які відносяться до  $G_4$ . В аналітико-емпіричному контексті розгляду елементу  $G_4$  знову звернемось до проведеного компанією РwС дослідження практики реалізації ланцюгів постачань у 2012 р. [397]. Результати цього дослідження пропонується трансформувати й по новому інтерпретувати відповідно до мети й завдань монографії, оскільки складовою об'єкта управління СМУПП обрано бізнес-процеси надання сервісів.

Так, доведеність авторських пропозицій щодо розгляду бізнес-процесу надання сервісу як об'єкта спрямування керівних впливів СМУПП може полягати в тому, що 70 % серед найбільш ефективних респондентів опитування РwС [397, с. 4] розглядають управління ланцюгами постачань як стратегічний актив (загальний за опитуванням результат, як видно з рис. 3.17 – 45 %). Підтвердженням доречності підходу до представлення бізнес-процесів через практики діяльності є ідентифікована в опитуванні РwС [397] ситуація, коли найбільш ефективні респонденти створюють різні конфігурації ланцюгів постачань для різних клієнтських сегментів («35 % лідерів використовують один канал постачань» [397, с. 5]; «80% аутсайдерів використовують більше двох каналів постачань» [397, с. 5]; «83 % лідерів конфігурують бізнес-процеси відповідно до запитів клієнтських груп» [397, с. 12]; «лідуючі компанії використовують на 55 % більше конфігурацій ланцюгів постачань»). У розрізі цього дослідження можна говорити про доречність різних комбінацій практик діяльності у бізнес-процесах надання сервісів для різних сегментів матриці  $TK \times CZG$ .





А) Сфери реалізації маркетингової функції, для передавання в аутсорсинг [23]



Б) Відсоток робіт за ланцюгом постачання, переданий на субпідряд [397, с. 15]

Рис. 3.17. Ступінь самостійності реалізації маркетингової функції

З точки зору континууму «проста угода – стратегічний альянс» ( $KT_{ПУ-СА}$ ) показовим є зростання кількості національних підприємств, для яких налагоджуються довгострокові відносини з партнерами з інших країн світу. Показовим з точки зору мети роботи є те, що здебільшого створення альянсів відбувається для здійснення спільного маркетингу чи консолідації продажів. Це підтверджується поданими в частині Б рис. 3.18 результатами опитування, здійсненого компанією PwC. Окрім того, наголосимо на доречності перенесення означених на рис. 3.19 проблем управління ланцюгами постачань на СМУПП. По-перше, це відбувається через «процесне» представлення об'єкта маркетингового управління. По-друге, через визначену в [397, с. 10] тенденцію підпоряд-

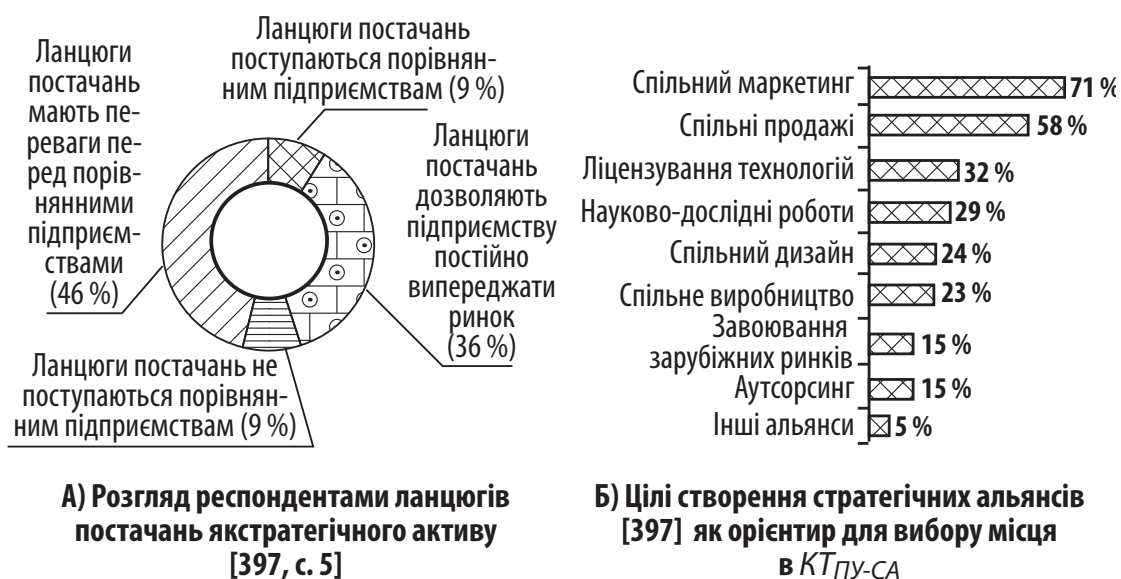


Рис. 3.18. Характеристика бізнес-процесів як об'єкта СМУПП

кування конфігурації бізнес-процесів потребі задоволення запитів споживачів (підтверджується відповідями 78 % респондентів).

Останній елемент  $G_5$  поданої на рис. 3.14 семантичної мережі, який відповідно до формули (2.6) розглядається як проблемна ситуація, містить у собі поняття, що характеризують важелі управління СМУПП ( $I_5$  в табл. 3.4). При цьому, як видно з табл. 3.4, означені важелі змістовно згруповано у три групи. *Перша група* ( $p_{22}, p_{23}, p_{24}$ ) визначає відповідність функціонування підприємства обраній траєкторії розвитку та введені до кібернетичної схеми дії СМУПП як регулятора реалізації керівних впливів. *Друга група* ( $p_{25}, p_{26}, p_{27}$ ) визначає елементи потоку подій, за яким спостерігає система маркетингового моніторингу та які відповідно до рис. 3.13 перетворюються на сигнали для реконфігурування СМУПП. *Третя група* ( $p_{27}, p_{28}, p_{29}$ ) введена для оцінки ефективності організації СМУПП та для ідентифікації моменту старту синтезу СМУПП. Розглянемо детальніше ці групи показників.

Наголосимо, що саме в рамках фіксування параметрів потоку подій і міститься найбільша кількість проблем здійснення маркетингової діяльності та реалізації стратегічних планів. Дійсно, аналіз наукової літератури [118; 215; 231] дозволяє стверджувати, що доволі розповсюдженою проблемою для синтезу СМУПП є організація збирання та



Рис. 3.19. Проблеми та тенденції розвитку управління ланцюгами постачань за результатами опитування PricewaterhouseCoopers [397, с. 10]

пошуку інформації, яка впливає на рішення суб'єкта управління. Отже, в рамках реалізації 31-го положення авторської концепції ( $КП_{31}$ ), пропонуємо базувати наповнення параметрів потоку подій (множини  $\{ПП\}$ ) за допомогою інструментарію «консолідації інформації» (інколи трактується як market intelligence, MI).

Необхідність залучення до СМУПІ такого інструментарію підтверджується здійсненим в [448] опитуванням 989 представників великих та середніх міжнародних компаній (річний дохід у 80 % учасників опитування перевищував 100 млн євро; у 24 % – 10 млрд євро [448, с. 12]). При цьому, як видно з частини А рис. 3.20, 76 % респондентів

представили МІ як частину їх стратегічного планування чи відділів маркетингу. Частина Б рис. 3.20 віддзеркалює організаційний аспект функціонування СМУПП та доводить більшу ефективність прийняття рішень підприємствами з відділами конкурентної розвідки. Отже, відомості з рис. 3.20 доводять доречність імплементації до контурів СМУПП параметрів потоку подій ( $\{ПП\}$ ).

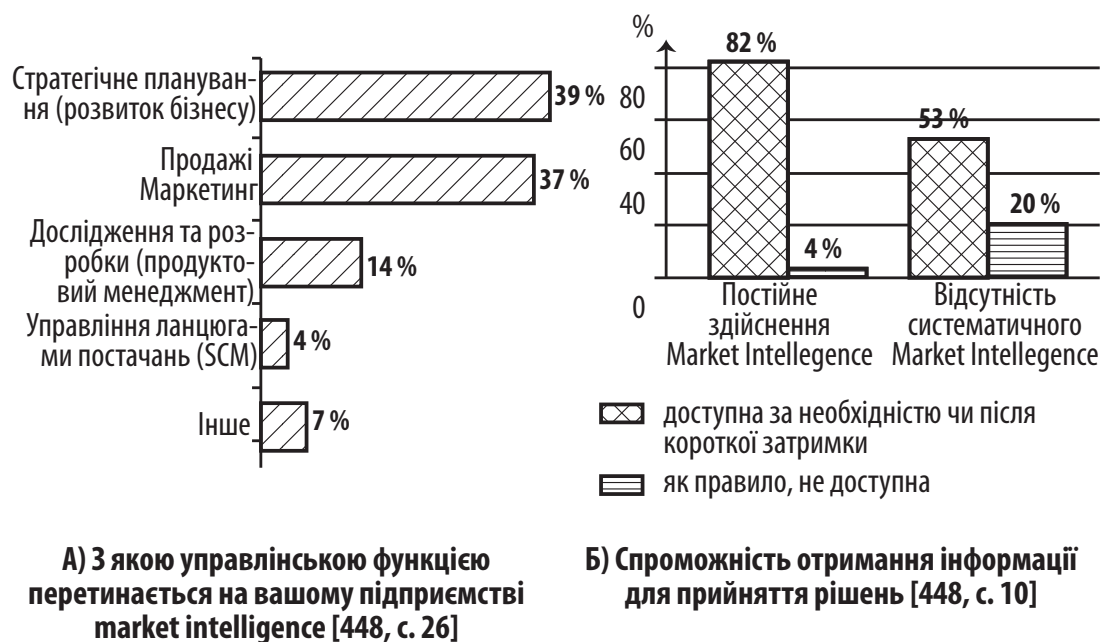


Рис. 3.19. Конкурентна розвідка в маркетинговому управлінні

Будь-які зміни в рамках елементів  $G_2 - G_5$  поданої семантичної мережі вимагають від СМУПП розробки певних управлінських рішень. Відповідно, кожне поняття серед визначених у табл. 3.4, які відносяться до елементів  $G_2 - G_5$ , тісно корелює з проблемами реалізації функції маркетингу, що дозволяє сформуванню «карти проблем» роботи СМУПП. Метою формування цієї карти, авторський варіант якої подано на рис. 3.21 та деталізовано у табл. 3.5, буде прогнозування сценаріїв розвитку й впливу потоку подій  $\{ПП\}$  на реалізацію маркетингової функції учасниками кластера.

Основа наведеної на рис. 3.21 схеми становить подана на рис. 3.14 семантична мережа. Відмінності щодо рис. 3.14 містяться лише в рамках деталізованого представлення тих об'єктів, які визначають проблеми маркетингового управління (у табл. 3.3 позначені як «ПС»). Показо-



вим є те, що пропоновану карту проблем орієнтовано на врахування видів стратегічної відповідності підприємства.

Доречність формування карти проблем маркетингу пояснюється двома причинами. *По-перше*, вона надає СМУММ можливість прийняття стратегічних та тактичних рішень на більш ґрунтовній основі. *По-друге*, залежно від прояву тих чи інших проблем та з огляду на різні підходи до реакції на прояв проблем розрізнятиметься й організація роботи СМУПП. Так, залежно від сприйняття ролі маркетингу на підприємстві (визначається позицією у континуумі  $KT_{OB-CO}$ ) відрізнятиметься оперативність та дієвість прийнятих рішень. Показовою тут є ще одна проблема організації маркетингу на підприємстві, яка тісно перетинається з поданими на рис. 3.20 відомостями. Це проблема непрозорості та неефективності процедури формування бюджетів маркетингу. Якщо знову звернутися до опитування E-executive [23] (частина А з рис. 3.22), то доволі розповсюдженою є ситуація періодичного (впродовж визначеного періоду часу) виділення коштів на реалізацію маркетингової функції або коливання обсягів такого фінансування залежно від впливу потоку обставин ( $\{ПП\}$ ). Це при тому, що у провідних компаніях світу виділяються доволі значні кошти на реалізацію функцій консолідації маркетингової інформації (частина Б рис. 3.22).

Таким чином, впровадження СМУПП має базуватися на врахуванні того факту, що під час своєї господарської діяльності сучасні промислові підприємства стикаються з великою кількістю різного роду проблем. Відповідно контури маркетингового управління мають враховувати такі проблеми та прогнозувати їх вплив на результуючі показники діяльності підприємства. Більш того, в рамках побудови архітектурних описів підприємства слід передбачити розподіл означених у *табл. 3.6* проблем вздовж ланцюга виведення на ринок певної споживчої цінності має й тим самим орієнтувати контури управління на подолання означених на рис. 3.21 загроз. Оскільки ж будь-яка система управління вимагає наявності певних важелів спрямування керівних впливів, а по відношенню до СМУПП у якості таких важелів обрано рівень маркетингового потенціалу підприємства, далі більш докладно розглянемо розуміння маркетингового потенціалу саме у якості важелю управління.

Таблиця 3.5

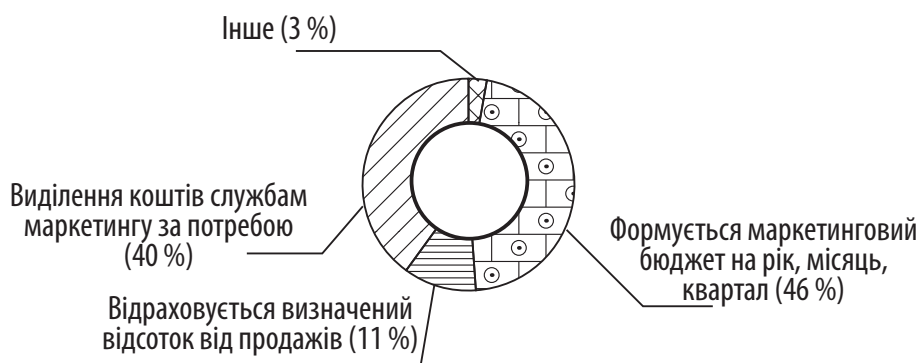
Приклад змістовного наповнення карти проблем маркетингового управління промисловим підприємством

Проблема		Тип відповідності	Деталізована характеристика проблемної ситуації	Завдання системи маркетингового управління	
Шифр	Прояв			Шифр	Зміст завдання СМУПП
1	2	3	4	5	6
$P^3_{G7}$	Прискорення змін в обраних сегментах цільового ринку	$CB^{3B}$	Перегляд споживачами вимог і запитів до атрибутів товару Невиконання партнерами внеску у формований продукт	$G^3_{P_{12}} \xrightarrow{CB^{3B}} G^7_{P_{34}}$ $G^3_{P_{14}P_{15}} \xrightarrow{CB^{3B}} G^7_{P_{38}}$	Створення проактивних контурів коригування вимог до виходу бізнес-процесів Прийняття більш вимогливої позиції та посилення контролю за взаємними діями
$P^4_{G1}$	Невідповідності процесів виведення цінності	$CB^{BH}$	Зменшення рівня задоволення споживачів через дії конкурентів Збільшення розміру незавершеного виробництва	$G^3_{P_{13}} \xrightarrow{CB^{3B}} G^7_{P_{35}}$ $G^4_{P_{17}} \xrightarrow{CB^{BH}} G^1_{P_{70}}$	Враховання похибок та відхилень, що виникли під час розробки й реалізації стратегії Коригування параметрів та графіків реалізації виробничої програми підприємства
$P^4_{G10}$	Труднощі присутності на обраному сегменті ринку	$CB^{3B}$	Зрив термінів виробництва продукції Скорочення життєвого циклу пропонуваної цінності	$G^4_{P_{19}} \xrightarrow{CB^{BH}} G^1_{P_{68}}$ $G^4_{P_{16}} \xrightarrow{CB^{3B}} G^{10}_{P_{48}}$	Висування запитів на провадження інновацій та технологічне оновлення Розробка заходів із удосконалення асортиментної та цінової політики

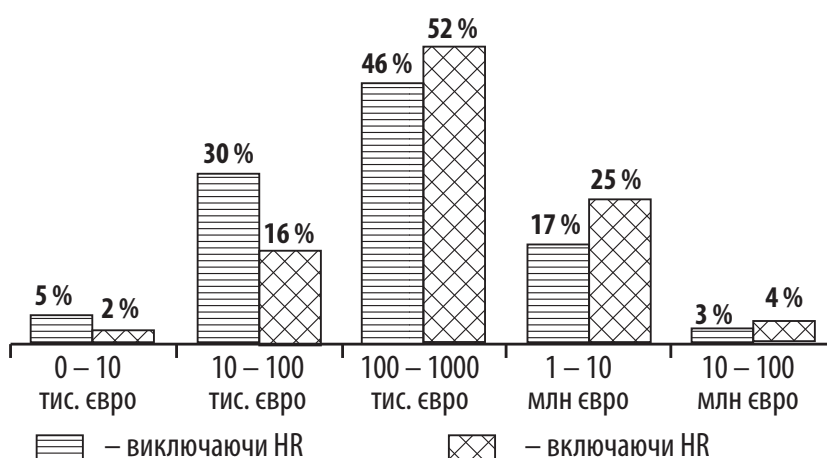
Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
			Перенасичення цільових сегментів ринку товарами	$G_{P_{18}}^4 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{49}}^{10}$	Забезпечення пропозиції кастомізованої цінності на виході бізнес-процесів
$P_{G_{12}}^2$	Складності при- ступності в різних сегментах гло- бального ринку	$CB^{CH}$	Брак фінансування маркетингових заходів окремих ринків	$G_{P_7}^2 \xrightarrow{CB^B} G_{P_{58}}^{12}$	Оптимізація формування й викорис- тання консолідованого бюджету мар- кетингу
			Втрата цільової орієн- тації через глобальну конкуренцію	$G_{P_{11}}^2 \xrightarrow{CB^B} G_{P_{57}}^{12}$	Більш чітка ідентифікація й реалізація власній відмітних компетентностей
$P_{G_{11}}^5$	Складність реалізації ком- пенсаторних механізмів	$CB^{KM}$	Втрата лояльності прихильних споживачів	$G_{P_{24}}^5 \xrightarrow{CB^{KM}} G_{P_{54}}^{11}$	Коригування рівня поступок при виве- денні споживчої цінності на ринок
			Зменшення надходжень коштів від присутності на ринку	$G_{P_{28}}^5 \xrightarrow{CB^{KM}} G_{P_{53}P_{55}}^{11}$	Коригування цінової стратегії та враху- вання цін конкурентів
$P_{G_{10}}^5$	Несистемний прояв загроз середовища гос- подарювання	$CB^{3B}$	Втрата досягнутого рівня стратегічної відповід- ності	$G_{P_{22}}^5 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{48}}^{10}$	Впровадження контурів превентивного регулювання параметрів асортименту
			Втрата досягнутої дина- міки розвитку бізнесу	$G_{P_{27}}^5 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{50}}^{10}$	Зміна позиції підприємства в рамках матриці «ціна – якість»
			Зниження рівня роз- витку маркетингового потенціалу	$G_{P_{23}}^5 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{51}}^{10}$	Активізація роботи з розробки та про- вадження продуктових інновацій





А) Підхід до формування маркетингового бюджету [23]



Б) Розмір річного бюджету market intelligence у респондентів опитування [448, с. 29]

### 3.22. Стан та параметри розвитку маркетингового управління підприємствами

#### 3.3. Забезпечення цільової орієнтації учасників машинобудівного кластера через визначення рівня стратегічної відповідності їх маркетингового потенціалу вимогам глобального ринкового середовища

Співвіднесення означеної на рис. 3.14 семантичної мережі реалізації маркетингового управління промисловим підприємством з наведеною на рис. 3.20 картою проблем маркетингу визначає повну їх відповідність обґрунтованій у другому розділі монографії динамічній моделі СМУПП. Так, логіка побудови розробленої карти проблем зводиться до того, що виникнення будь-яких факторів-загроз має відбиття на рівні розвитку маркетингового потенціалу та ступені стратегічної відповідності підприємства. Оскільки ж рівень стратегічної відповідності виступає основним важелем спрямуван-

ня керівних впливів в моделі СМУПП, то виникнення проблеми вимагає розробки стратегічних рішень, диференціація яких між глобальними настановами та комплексом маркетинг-міксу задекларована в семантичній мережі з рис. 3.14.

Приймаючи проблемно-орієнтований підхід до синтезу СМУПП, наголосимо, що прояв всього пласту перелічених проблем організації та ведення маркетингової діяльності в решті решт має віддзеркалення на рівні розвитку маркетингового потенціалу (МП) підприємства та ступені стратегічної відповідності (СВ) підприємства. Доречність одночасного введення означених понять базується на акцентованій А. В. Смиком [340] увазі на об'єктивно наявній зараз проблемі приділення дослідниками недостатньої уваги питанням «якості стратегії» та «виконання стратегії» (особливо за одночасного розгляду означених питань). Зазначений автор, розуміючи під стратегічною відповідністю співпадіння фактичних та запланованих результатів, доводить, що саме планування бажаного рівня стратегічної відповідності та створення механізму контролю за його досягненням і являє собою сутність пропонованої СМУПП. Логіка її роботи така: під час етапу «синтез СМУПП» визначається бажаний рівень стратегічної відповідності, а під час етапу «використання СМУПП» – відбувається контроль якості та реалізації стратегії через оцінювання рівня відповідності.

Реалізація маркетингового управління, орієнтованого на досягнення стратегічної відповідності, вимагає розробки технології кількісного оцінювання рівня стратегічної відповідності та імплементації результатів такого оцінювання до контурів керівних впливів. Прийняття архітектурного підходу до визначення об'єкта управління СМУПП вимагає розробки відповідного ієрархічного представлення стратегічної відповідності. Це дозволить сформулювати перелік напрямів виникнення стратегічної відповідності (з визначеним для кожного напрямку набором показників) та отримати інтегральний показник рівня стратегічної відповідності (пропонуємо формування такого інтегрального показника, як узагальнення інтегральних показників за напрямками прояву стратегічної відповідності).

Далі дамо теоретичні пояснення щодо введення понять «маркетинговий потенціал» та «стратегічна відповідність», а також визначимо особливості їх застосування під час синтезу та використання СМУПП. Тут звернемо увагу на необхідності врахування широкого пласту доволі суперечливих досліджень понять «економічний потенціал» та «маркетинговий потенціал». Відповідно, необхідно на більш деталізованому (деталізація проводиться порівняно до агрегованого подання положень авторської концепції) рівні визначитися з розумінням та структурою маркетингового потенціалу. При цьому, орієнтуючись на табл. 3.6, передбачимо три варіанти: цільовий (розкриватимемо через рівень конкурентоспроможності), ресурсний та ринковий підходи трактування й розуміння економічного потенціалу. Таке структурування дозволяє обґрунтувати виділення різновидів стратегічної відповідності, що буде зроблено нижче.

Таблиця 3.6

Визначення елементів та підходів до структурування категорії потенціал

Характеристика категорії потенціал, або виділені в авторських тлумаченнях складові елементи категорії «економічний потенціал»	Є. Лапін [21, с. 64]	Ю. Іванов [364, с. 27]	О. Фєдонін [207, с. 18]	А. Архіпов [117, с. 380]	А. Ніколаєв [259, с. 56]	Н. Краснокутська [189]	Н. Ісаєва [136, с. 60-64]	О. Гавріш [78, с. 54-55]
	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Ресурсний підхід (розкриття потенціалу через визначення спроможності до акумулювання ресурсів, з огляду на параметри наявної матеріально-технічної бази)</i>								
Потенціал як кращий варіант виробничої функції	+			+	+			
Потенціал як наявні для алокації (використання) ресурси	+	+				+		+
Природна складова як елемент потенціалу				+				
Трудові ресурси (кадровий потенціал)					+			+
Фінансово-економічні елементи					+			+
<i>Компетентнісний підхід (оцінювання потенціалу через узгоджений розгляд ресурсів та компетенцій / можливостей з точки зору формування кращого їх співвіднесення)</i>								
Потенціал як сукупність ресурсів та можливостей							+	

Закінчення табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Потенціал як «економічна міць»	+							
Науково-технічна складова				+	+			+
Інформаційна складова як відомості про наявні ресурси та технології їх трансформації у споживчу цінність		+						
Організаційно-управлінська						+		+
<i>Ринково-цільовий підхід (розкриття потенціалу через спроможність досягнення цілей, які визначатимуться у сферах провадження інновацій, збільшення конкурентоспроможності, зростання вартості підприємства чи оцінювання віддачі від маркетингових витрат)</i>								
Потенціал як спроможність досягнення певних результатів діяльності (результатна концепція)	+		+					
Потенціал як спроможність досягнення поставлених цілей та як рівень розмаїття поставлених цілей		+						
Потенціал як здатність створення доданої вартості			+					
Інноваційна складова як визначення нових станів чи відмінностей у співвіднесенні ресурсів і можливостей					+			

Отже, провівши у табл. 3.6 семантичний аналіз поняття «маркетинговий потенціал» (МП), можна визначити три сфери його прояву:

- відбиття спроможності досягнення певного рівня конкурентоспроможності (конкурентного статусу чи сталої конкурентної позиції) за визначених організаційно-технічних умов (формалізованих в рамках  $\{AP\}$ ) та вимог ринку. Прихильниками цього підходу є В. Дубницький [111, с. 124], О. Садченко [331, с. 283] (розглядають маркетинговий потенціал через спроможність СМУПП до забезпечення тривалої конкурентоспроможності), С. Ареф'єв [19, с. 190] (МП – через оцінку «вигідності» позиції на ринку) та Г. Багієв [28] (МП – через параметри кон'юнктури товару);
- відбиття маркетингових можливостей підприємства, які розглядаються в контексті співвіднесення ресурсів (можуть як розглядатися всі наявні для алокації ресурси, так і виокремлювати-

ся маркетингові ресурсі) підприємства та можливостей для їх використання. Такий підхід реалізовується через спроможність досягнення стратегічних цілей (І. Фоломкіна [384]), виконання поставлених перед СМУПП завдань (Т. Борисова [341, с. 189]), реалізації маркетингових функцій (В. Баранчєєв [32, с. 42], здатність мобілізації (С. Співак [346, с. 162]) та застосування (Є. Попов [292, с. 31]) маркетингових ресурсів у відповідь на виникнення певної системної події. При цьому оцінювання потенціалу ведеться в рамках вибору найкращої альтернативи співвіднесення ресурсів та можливостей;

- відбиття місця (положення, об'ємів, влади тощо) підприємства на ринку. Прихильниками цього підходу є Н. Краснокутська [189, с. 127] (МП – через встановлення максимально можливої долі ринку або дослідження привабливості споживчої пропозиції підприємства), Н. Малхорта [221, с. 35] (МП – як величина, тотожна ринковому потенціалу та загальній ємності обраних цільових ринків), Г. Мерзлікіна [238, с. 63] (МП – через рівень потенційного попиту), О. Гавріш [78] (МП через ємність ринку та питому вагу товарів конкурентів), В. Кеворков [195] (МП як максимальний рівень споживання певної цінності, який може бути створений консолідованими діями у сфері маркетингу усіх продуцентів цієї цінності) та О. Олексюк [269, с. 42] (МП – через здатність ідентифікації та задоволення запитів клієнтів цільових ринків).

Необхідність такого інтегрованого розуміння маркетингового потенціалу пояснюється неможливістю оцінювання потенціалу підприємства у відриві від подібного оцінювання конкурентів і детального обліку параметрів зовнішнього оточення. До речі, стосовно ресурсного підходу до розуміння потенціалу існує ряд методик відокремленого оцінювання потенціалу, що об'єктивно не є цілком вірним та опосередковано доводить справедливості авторських позицій щодо інтегрального оцінювання різних аспектів потенціалу. Більш цікавим показником буде рівень розкриття або ступінь ефективності використання потенціалу. Дійсно, управління потенціалом (або вся логіка роботи СМУПП, яка відображена у її кібернетичному представленні) має орієнтуватися на

доцільне зменшення невикористаної його частини (в обов'язковому співвіднесенні з наведеними витратами на таке зменшення). Відповідну логіку управління реалізацією маркетингового потенціалу наведено на рис. 3.23.

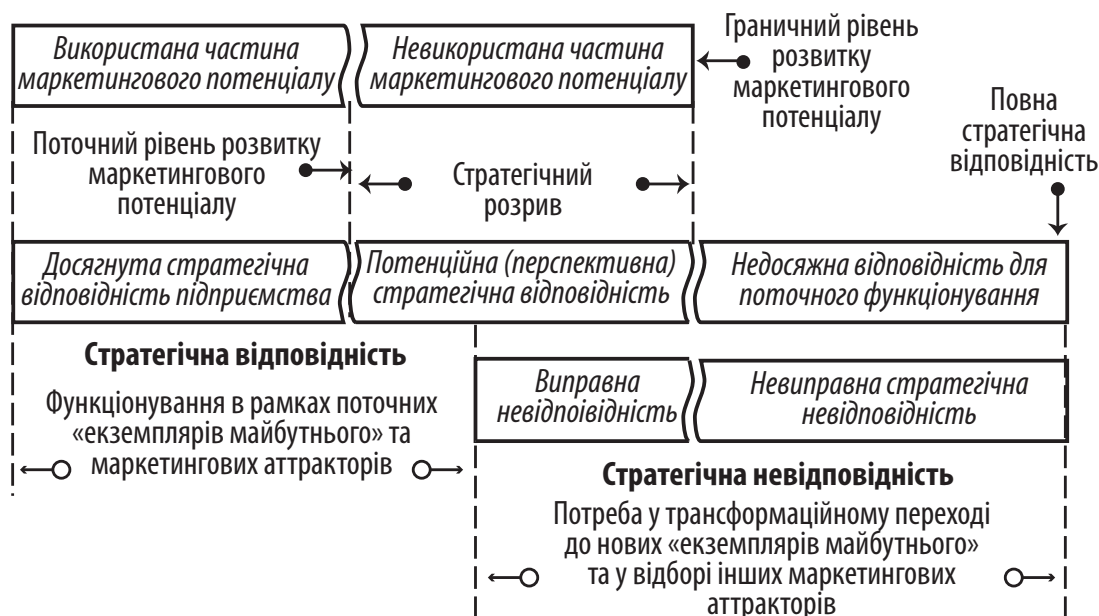


Рис. 3.23. Логіка розкриття маркетингового потенціалу підприємства через рівень його стратегічної відповідності

Доведеність поданої на рис. 3.23 схеми міститься в рамках розробок Б. М. Молчанова [422, с.13], який виділяє такі компліментарні форми прояву потенціалу, як «досягнутий» та «перспективний». За такого підходу саме досягнутий потенціал і характеризуватиме рівень стратегічної відповідності підприємства (стратегічну невідповідність при цьому, думається, слід розподіляти на «виправну» та «невиправну», чи «недосяжну»). Більш того, саме різниця між цими видами потенціалу трактуватиметься як стратегічний розрив, а мінімізація такої різниці розглядатиметься як один з цільових орієнтирів для СМУПП (в зону уваги СМУПП підпадає саме «виправна стратегічна невідповідність» як орієнтир розвитку підприємства). Цілком природним є те, що дії з подолання «виправної стратегічної невідповідності» залежатимуть від обраних підприємством чи кластером «екземплярів майбутнього».

Зрозуміло й те, що збільшення рівня стратегічної відповідності в остаточному підсумку зменшуватиме розрив між досягнутим та перспективним рівнем розвитку потенціалу. Отже, за означеного на рис. 3.22 підходу до управління підприємством оцінювання маркетингового потенціалу відбувається з погляду забезпечення стратегічної відповідності підприємства. Так, збільшення рівня стратегічної відповідності буде показувати зменшення невикористаної частини потенціалу, а забезпечення повної відповідності – устанавлювати граничний рівень розвитку потенціалу (граничний для цього етапу розвитку, на якому не відбуваються або не плануються якісні трансформації в діяльності підприємства).

Напрямки забезпечення такої відповідності будуть, у свою чергу, визначати набори показників або інтегральні показники оцінювання маркетингового потенціалу (ці показники слід інтегрувати в СМУПП як підконтрольні індикатори або як важелі для управлінського впливу). Отут передбачається, що досягнення стратегічної відповідності за оптимального розкриття наявного потенціалу виступає певного роду конкурентною перевагою. При цьому, як видно з рис. 3.24, необхідно передбачити розгляд стратегічної відповідності в розрізі всіх означених у табл. 3.6 підходів до визначення маркетингового потенціалу.

Далі охарактеризуємо окремі елементи означеної на рис. 3.24 схеми. При цьому, перш за все, наголосимо, що у найпростішому виді (як це робиться, наприклад, в [340]) оцінка стратегічної відповідності можлива співвіднесенням фактичних і запланованих результатів діяльності по кожному з наявних стратегічних орієнтирів підприємства (наявний розрив можна визначити як недовикористаний потенціал, що цілком відповідає означеному на рис. 3.23 структуруванню потенціалу). Такий підхід не можна вважати правильним, оскільки нівелюються ефекти компліментарності й синергії між виділеними орієнтирами. Це зауваження не знімається навіть у тому випадку, коли зазначені орієнтири представляються у вигляді радара, а потенціал оцінюється через площу такого радара (при цьому однаково не оцінюється наявний причинно-наслідковий зв'язок).

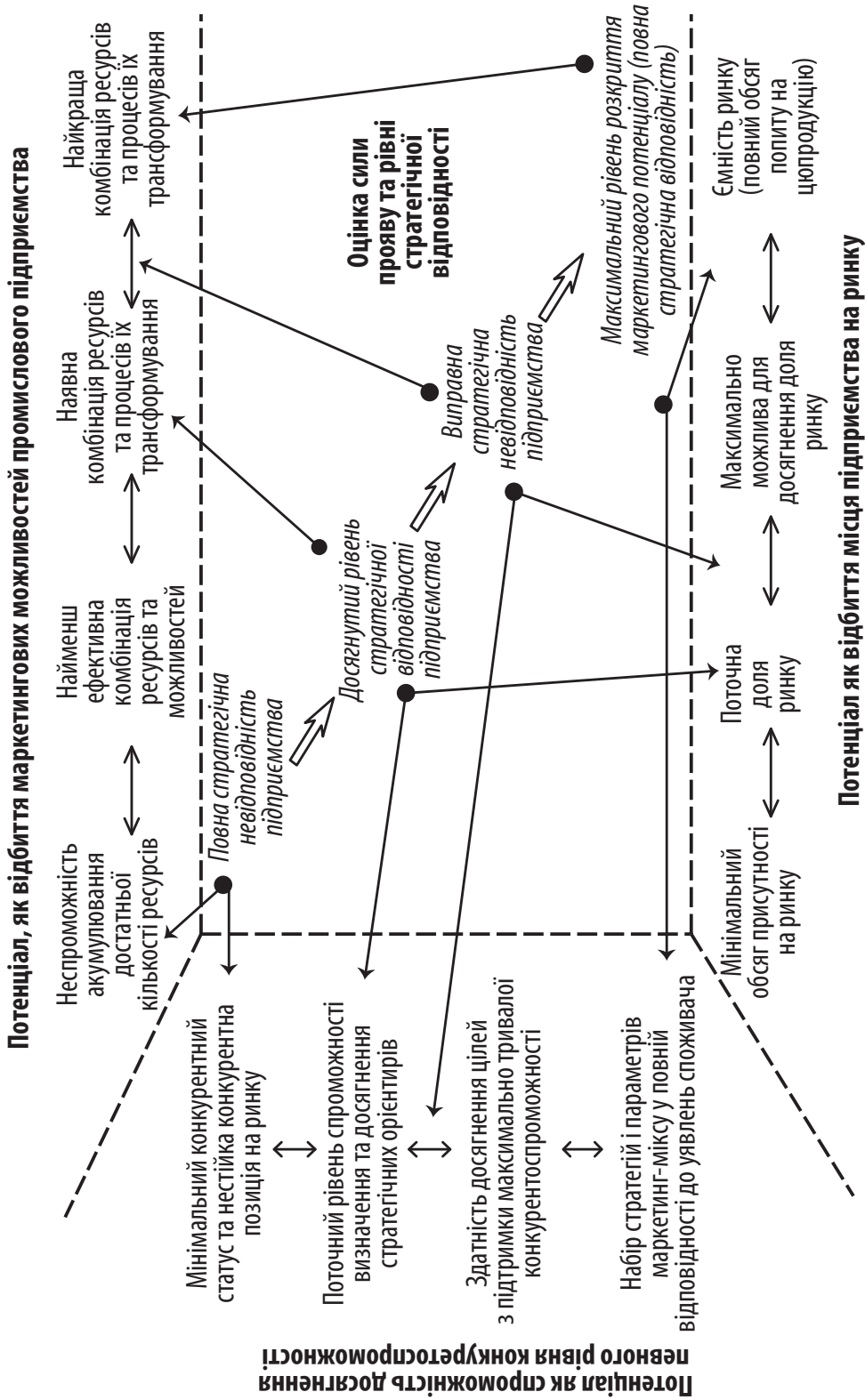


Рис. 3.24. Деталізована схема розкриття маркетингового потенціалу підприємства через рівень його стратегічної відповідності



Отже, для створення можливості оцінювання зазначеного синергетичного ефекту пропонується виділення таких видів «стратегічної відповідності»:

$CB^{BH}$  – внутрішньої стратегічної відповідності (розкриває відповідність архітекtonіки підприємства корисному результату від його функціонування);

$CB^{3B}$  – зовнішньої відповідності (відповідність запропонованої підприємством цінності виставам споживачів як досягнення стратегічних орієнтирів);

$CB^{CH}$  – синергетичної стратегічної відповідності (віддзеркалює компліментарність маркетинг-міксів з різних стратегічних зон господарювання);

$CB^{KM}$  – компенсаторної стратегічної відповідності (відображає наявність у підприємства резервів для відновлення масштабів діяльності та визначається через відповідність ступеня мінливості оточення й вимог споживачів та спроможності підприємства провадити зміни під впливом параметрів потоку подій).

За такого розподілу, зміст стратегічної відповідності розкривається як:

$$CB = \langle CB^{BH}, CB^{3B}, CB^{CH}, CB^{KM} \rangle \quad (3.2)$$

Природно, що забезпечення досягнення й підтримки кожного перерахованого напрямку стратегічної відповідностей вимагає відволікання ресурсів та приводить до виникнення завдань оптимізації. Зрозумілим також є те, що за деталізації проявів стратегічної відповідності до рівня окремих показників чи індикаторів розподіл окремих із них між виділеними видами стратегічної відповідності буде дещо умовним. Для спрощення постанови такого оптимізаційного завдання пропонуємо скористатися авторською класифікацією видів стратегічної відповідності та орієнтованим на цю класифікацію підходом до розподілу індикаторів прояву стратегічної відповідності (такі індикатори являють собою змістовне наповнення множини  $\{CB\}$ ). Таку класифікаційну схему, особливістю якої є віддзеркалення віднесення певних напрямів стратегічної відповідності до різних класифікаційних ознак, подано на *рис. 3.25*.

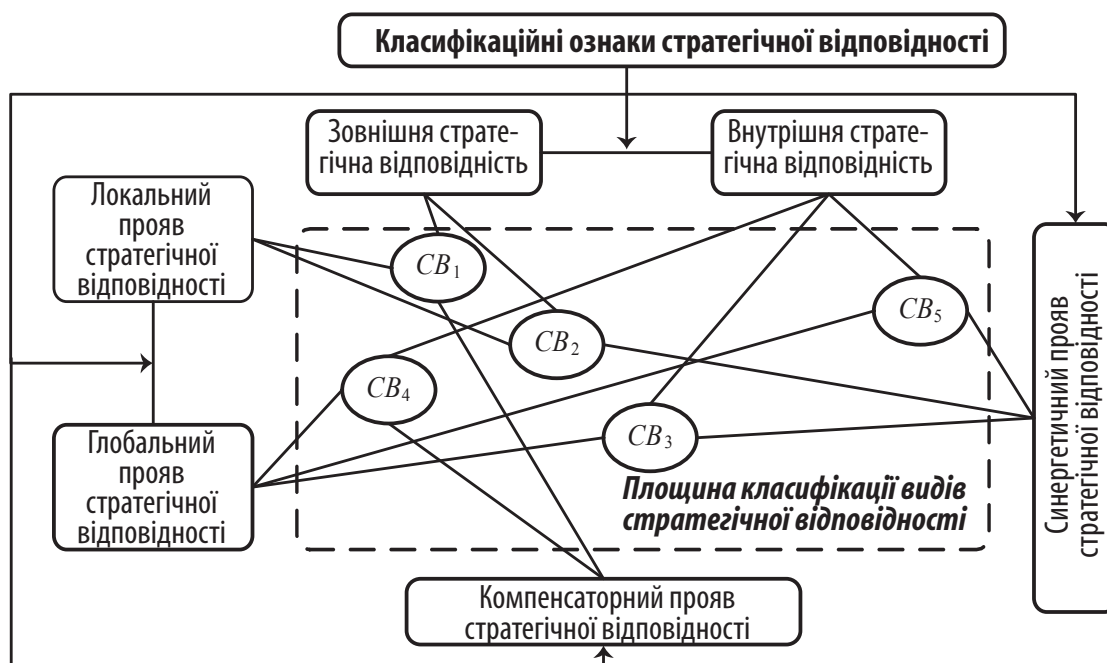


Рис. 3.25. Класифікація видів стратегічної відповідності

Головною ідеєю рис 3.25 є формування підґрунтя для отримання кількісної оцінки (як агрегованої, так і деталізованої за напрямками) стратегічної відповідності. Для цього об'єднано напрями виникнення внутрішньої стратегічної відповідності (як відповідності функцій управління та узгодженості між рівнями архітектурного представлення підприємства), зовнішньої стратегічної відповідності (відповідність запитам ринку за виділеними на рис. 3.25 напрямками) та відповідності локальних і глобальних тенденцій. Також пропонується висунути вимогу до СМУПП про те, що підприємство має не лише досягати стратегічної відповідності між означеними на рис. 3.25 напрямками її виникнення. Слід обов'язково досягати синергії між такими напрямками та між тими діями (результатами дій) які орієнтовані на забезпечення планованого рівня стратегічної відповідності.

Далі приймемо за аксіому, що кожен із перелічених у табл. 3.6 підходів до розуміння маркетингового потенціалу в решті-решт оперує поняттям корисного результату діяльності підприємства. Залежно від того, з чим цей результат буде порівнюватися, виникатиме або внутрішня, або зовнішня стратегічна відповідність. Авторський варіант такого

порівняння наведено на *рис. 3.26* (по суті він розширює *рис. 3.23* та *рис. 3.24*). З *рис. 3.26* видно, що внутрішня стратегічна відповідність ( $CB^{BH}$ ) підприємства визначається через співвіднесення параметрів архітектури підприємства та результатів його функціонування (змістовно  $CB^{BH}$  є кількісним виміром «класичної» проблеми зв'язку стратегії та структури). У разі ж порівняння результатів функціонування підприємства з уявленнями споживачів про такі результати отримуємо зовнішню стратегічну відповідність ( $CB^{3H}$ ).

Оскільки ж корисні результати функціонування підприємства в авторській концепції синтезу СМУПП представляються як виходи бізнес-процесів надання сервісів (визначені як множина  $\{БП\}$ ). доречним стає застосування підходу А. Е. Воронкової [74, с. 155] щодо розгляду підприємства через сукупність ресурсів та технологій їх трансформування. Відповідно, такий елемент СМУПП, як бізнес-процеси надамо через сукупність ресурсів ( $\{PC\}$ ) та можливостей ( $\{MЖ\}$ ) для їх трансформування або сукупності технологій перероблення ресурсів (можливостей перетворення ресурсів на вході бізнес-процесу у цінність для споживача на виході бізнес-процесу). В результаті отримуємо представлення бізнес-процесу надання сервісів у вигляді кортежу:

$$БП = \langle PC, MЖ \rangle \quad (3.3)$$

Застосування формалізованого за допомогою формули (3.2) кортежу та поданої на *рис. 3.26* схеми для визначення зовнішньої стратегічної відповідності вимагає розробки певного інструментарію, який дозволить ідентифікувати запити споживачів та визначати рівень стратегічної відповідності. Більш того, комплексність СМУПП потребує врахування й вимог контрагентів чи субпідрядників до виходів бізнес-процесів. Саме тому в контексті оцінювання зовнішньої стратегічної відповідності пропонуємо під час синтезу СМУПП передбачити використання інструментарію дисципліни «інженерія вимог» для фіксування параметрів потоку подій та початкового визначення еталонного вектора стратегічної відповідності (показників та таких їх значень, що характеризують прояв «повної стратегічної відповідності»). Місце інженерії вимог при визначенні стратегічної відповідності графічно наведено на *рис. 3.27*.

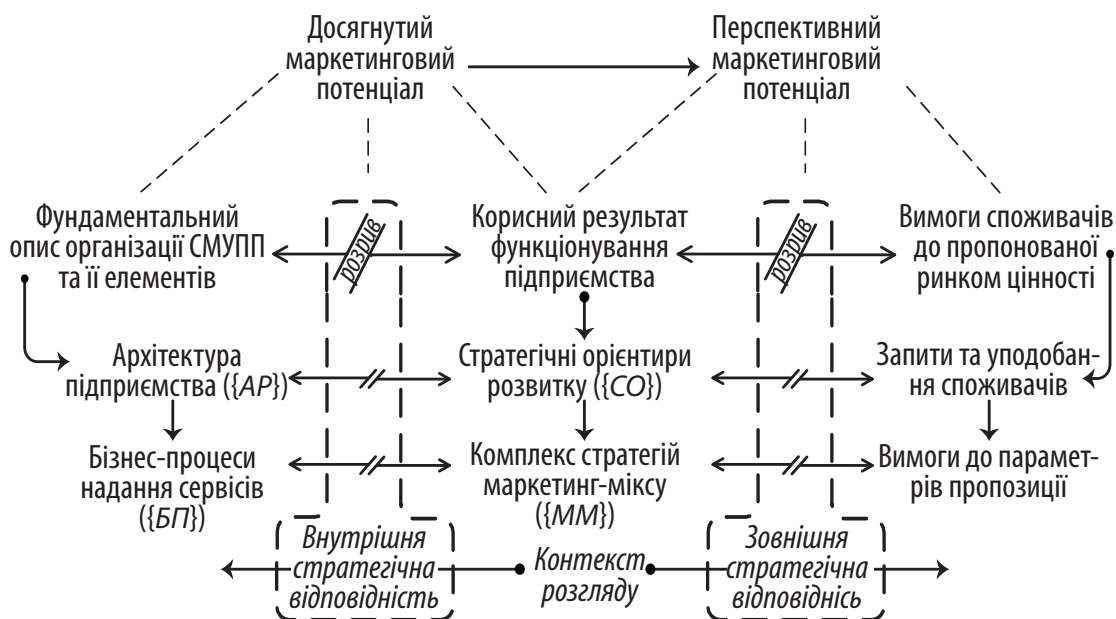


Рис. 3.26. Диференціація видів стратегічної відповідності залежно від контексту розгляду

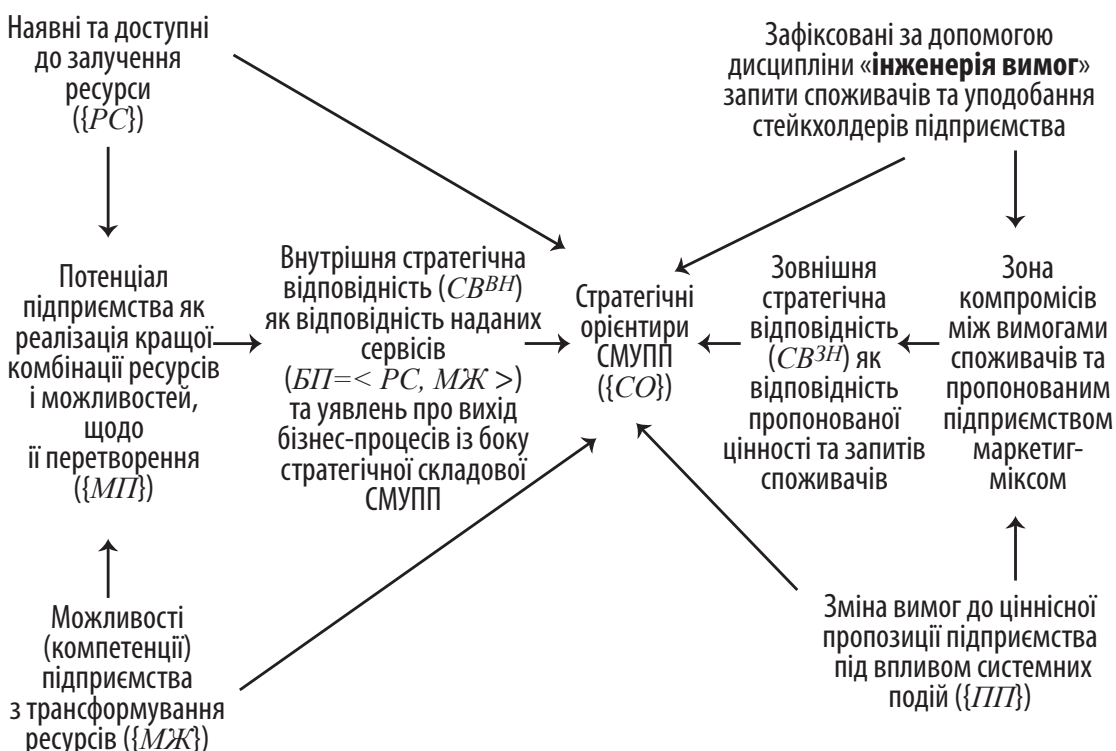


Рис. 3.27. Місце дисципліни «інженерія вимог» при визначенні рівня стратегічної відповідності підприємства

Недоліком означеного на рис. 3.26 підходу до визначення стратегічної відповідності є високий рівень агрегації. Далі наголосимо, що, на думку автора, недоліком більшості наявних методик оцінювання маркетингового потенціалу [29; 76; 189; 381] є саме їх інтегральний характер (часто вводиться велика кількість показників, які відносяться до діяльності підприємства в цілому), що не дозволяє в повному обсязі оцінити фактори впливу на рівень розвитку потенціалу. Відповідно, пропонується управління маркетинговим потенціалом та оцінювання стратегічної відповідності будувати в рамках «категорійного менеджменту» (або менеджменту товарних категорій [63; 93]), що в цілому відповідає десятому положенню авторської концепції синтезу СМУПП. Тут наголосимо, що для СМУПП недостатньо врахування лише інтегрального показника стратегічної відповідності підприємства в цілому. Тут необхідно визначати стратегічну відповідність підприємства для кожного (виділеного на певному рівні агрегування) цільового ринку. Більш того, оскільки для кожного цільового ринку розроблятиметься власний набір стратегій маркетинг-міксу, то доречним стає означене введення синергетичної стратегічної відповідності ( $CB^{CH}$ ). Ця  $CB^{CH}$  розглядається в термінах визначення прояву синергії маркетинг-міксів різних цільових ринків (в термінах визначення стратегічної відповідності стратегій маркетинг-міксу, розроблених підприємством для різних товарних ринків).

З одного боку, з точки зору введення  $CB^{CH}$  можна підтримати розробки М. П. Мальської [222] щодо визначення «відповідності пов'язаних ринків», яка досягається у випадку такої організації ланцюгів створення вартості, коли створення та реалізація споживчої цінності на виході різних таких ланцюгів відбувається за допомогою певної кількості подібних практик (систем діяльності). Отже, за умови запропонованого підходу відбудеться диференціація стратегічних орієнтирів підприємства в рамках наявних у підприємства груп товарних категорій (задається через множину  $\{TK\}$ ) і обраних ним стратегічних зон господарювання (також представляється через множину  $\{C3X\}$ ). Більш того, в контексті авторської гіпотези означена «відповідність пов'язаних ринків» досягається саме у разі подібності організації СМУПП для різних сегментів матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання» (таке

положення є цілком вірним, але у разі прийняття підприємством стратегії диференціації вимога досягнення означеного виду стратегічної відповідності має або повністю нівелюватися, або коригуватися з огляду на особливості реалізації стратегії диференціації конкретним підприємством).

Розвиваючи підхід щодо співвіднесення товарних категорій та зон господарювання, визначимо у клітинах сформованої матриці  $TK \times CZX$  множину стратегічних орієнтирів  $\left\{CO_{CZX_i}^{TK_j}\right\}$ . Сукупність орієнтирів буде визначати систему стратегічних цілей підприємства  $\left(C = \bigcup_{i=1}^N \bigcup_{j=1}^M \left\{CO_{CZX_i}^{TK_j}\right\}\right)$  та особливості комплексу маркетингу для певної товарної категорії на певному сегменті ринку. Звернемо увагу, що означена множина цілей розглядається як складовий елемент сформованої СМУПП.

Створення зазначеної матриці  $TK \times CZX$  переводить управління потенціалом на якісно відмінний рівень. Це пов'язане з рядом причин. *По-перше*, під час оцінювання потенціалу враховується ще й архітектурна побудова підприємства. *По-друге*, усі застосовувані підприємством практики (у термінах ISO 15288 – елементарні дії) переорієнтуються на принципи маркетингу. *По-третє*, формується динамічний підхід до опису маркетингової стратегії, оскільки полегшується формалізація стратегічних орієнтирів підприємства. *По-четверте*, досягнення стратегічної відповідності стає нелінійним процесом (параметри оцінки стратегічних розривів підлаштовуються під стадію життєвого циклу підприємства та можуть якісно змінюватися).

Звернемо увагу, що означена динамічність маркетингової стратегії та нелінійність процесу її реалізації обумовили виділення в рамках кортежу (3.1) та спричинили додавання до означеної на рис. 3.26 схеми ще одного виду стратегічної відповідності – компенсаторної стратегічної відповідності ( $CB^{KM}$ ). Якщо перші з перелічених видів стратегічної відповідності ( $CB^{BH}$ ,  $CB^{ZH}$  та  $CB^{CH}$ ) можна розглядати як статичні (розкривають ступінь відповідності підприємства певним вимогам), то компенсаторна стратегічна відповідність ( $CB^{KM}$ ) нами розкривається як

динамічна. Така динамічність розкриває запас «міцності» сформованої комбінації ресурсів та можливостей щодо позитивних чи негативних впливів стратегічних обставин (щодо параметрів потоку подій  $\{ПП\}$ ).

Доведеність виділення компенсаторної стратегічної відповідності базується на розробках Г. В. Козаченко [167], яка ввела в науковий обіг поняття «компенсаторні можливості» та представила їх через здатність суб'єкта господарювання впродовж визначеного терміну відновлювати параметри власної життєдіяльності (повертати їх до того стану, що передував певній події, яка спричинила зміну параметрів життєдіяльності) [167, с. 181]. У контексті ж роботи СМУПП пропонується говорити не про «відновлення» масштабів діяльності, а про досягнення відповідності між параметрами потоку подій ( $\{ПП\}$ ) та спроможністю підприємства до провадження змін у такому темпі, якій відповідає швидкості й силі прояву таких системних подій. Характеризуватися  $СВ^{KM}$  може ще і як відповідність між архітектурою підприємства та всіма сценаріями розвитку подій, що в [165; 386] подані як «екземпляри майбутнього».

З огляду на особливості роботи СМУПП щодо  $СВ^{KM}$  слід звернути увагу на ряд моментів. Перш за все, це те, що компенсаторна стратегічна відповідність визначає потенційну можливість підприємства адаптуватися до зміни вимог споживачів. Отже, СМУПП має враховувати наявність у підприємства певних компенсаторних механізмів та ресурсів для їх активізації. По-друге, компенсаторні можливості підприємства оцінюються лише в рамках дії потоку подій. Отже, і стратегічна відповідність розкривається як відповідність між змінами середовища господарювання та обраною траєкторією розвитку підприємства. По-третє, у разі виникнення значних змін може виникнути потреба значних трансформацій (зміни архітектури підприємства в межах стадії «синтез СМУПП»). Отже, й компенсаторна стратегічна відповідність розкриватиме готовність до трансформацій.

Таким чином, з точки зору отримання підсумкової оцінки рівня стратегічної відповідності підприємства та імплементації її до контурів управління СМУПП пропонуємо використовувати поданий на

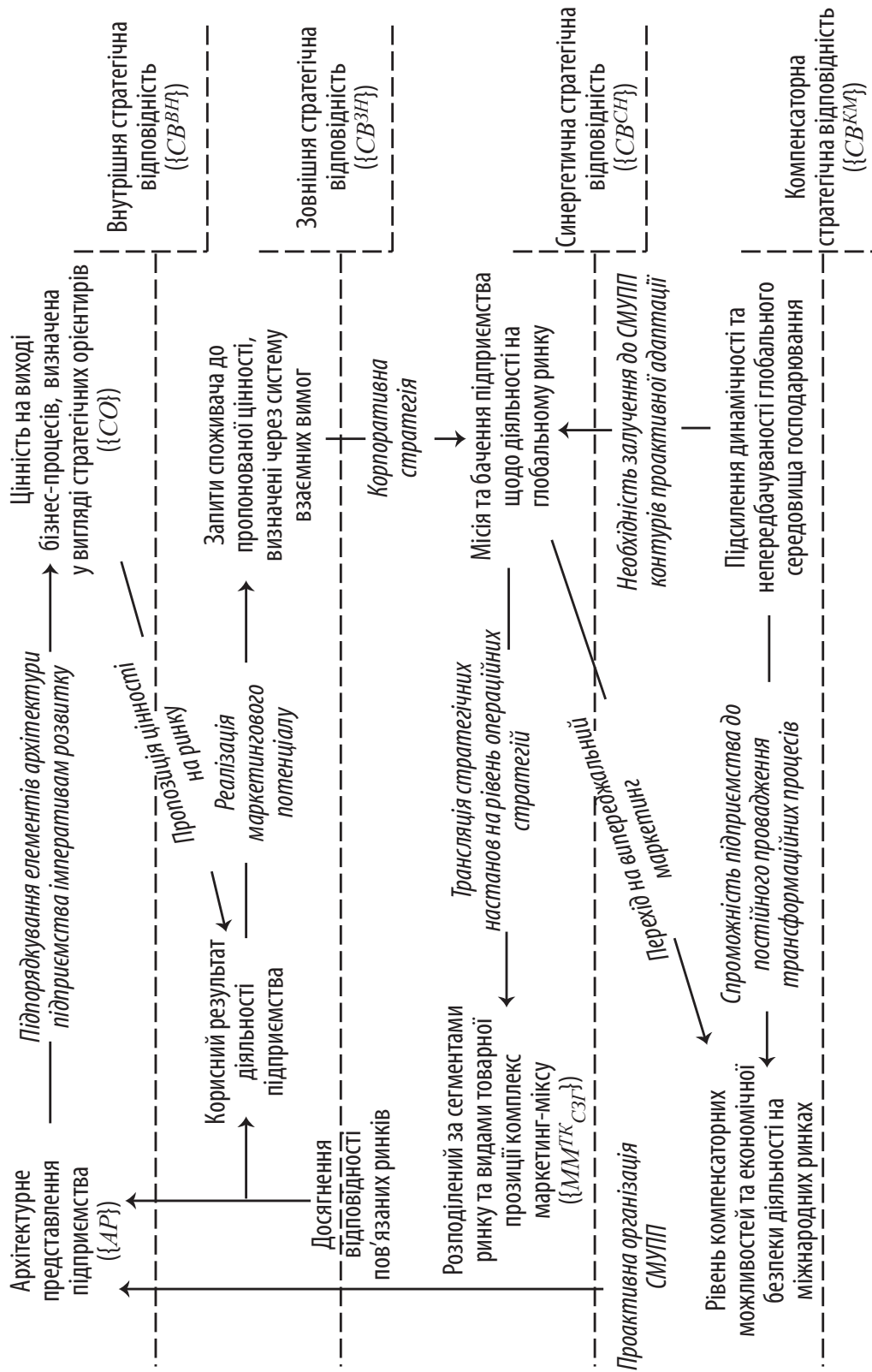


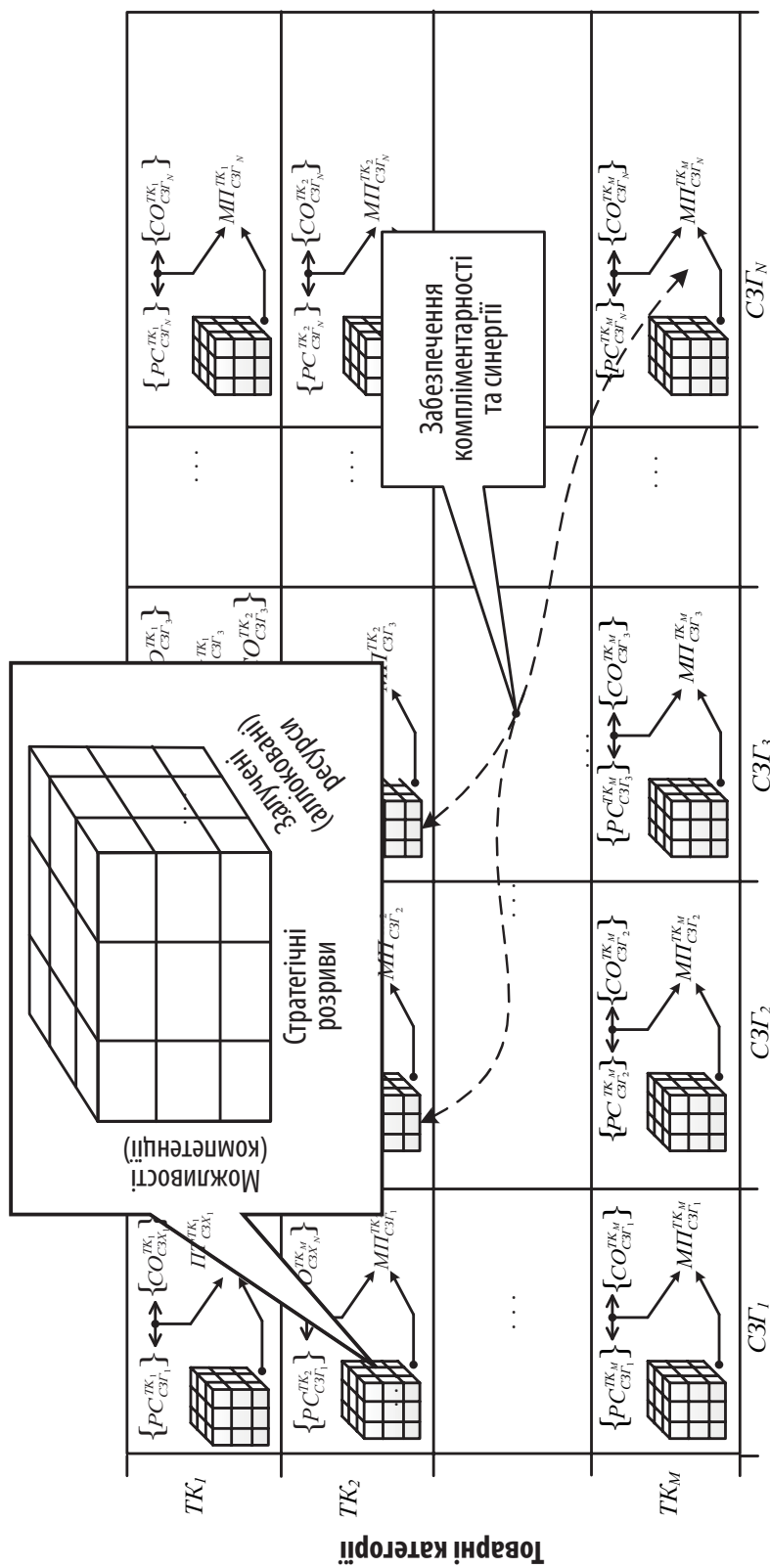
Рис. 3.28. Типологізація та причинно-наслідкові зв'язки між видами стратегічної відповідності підприємства



рис. 3.28 зв'язок між виділеними видами стратегічної відповідності. Змістовно рис. 3.28 показує взаємозв'язок між раніше поданими схемами розкриття змісту стратегічної відповідності. Його основу становить визначене на рис. 3.27 виділення зовнішньої та внутрішньої стратегічної відповідності, до якого додано згадування про синергетичну та компенсаторну стратегічну відповідність. Підґрунтям такого згадування є імплементація рис. 3.28 з пропонованою матрицею «товарні категорії – стратегічні зони господарювання» (матрицею  $TK \times CZX$ ).

Таким чином, у рамках кожного елементу  $TK \times CZG$  пропонується розраховувати показники відповідності (показники, представлені елементами множини  $\{CB\}$ , які змістовно показують величину стратегічного розриву) і оцінювати обсяг релевантних ресурсів на підтримку/забезпечення стратегічної відповідності ( $\{PC\}$ ). З погляду управління потенціалом, у першу чергу, показники  $\{CB\}$  вибираються в рамках необхідних підприємству напрямків забезпечення стратегічної відповідності та обраного «екземпляру майбутнього». Крім цього, у складі елементів  $\{CB\}$  слід виділити показники, що показують відповідність маркетингового потенціалу  $\left(МП = \bigcup_{i=1}^N \bigcup_{j=1}^M \left\{МП_{CZX_i}^{TK_j}\right\}\right)$  сформованим у сегментах матриці стратегічним орієнтирам  $\left(\left\{CO_{CZX_i}^{TK_j}\right\}\right)$ .

Оскільки опис архітектури підприємства може бути презентований у термінах використовуваного набору практик, доцільним стає застосування підходу [354], що визначає стратегічну відповідність як «ідеальний комплекс практик». Відповідно, в контексті розрахунків рівня маркетингового потенціалу ідеальність «комплексу практик» можна визначити через відповідність наявних у підприємства ресурсів та компетенцій (можливостей) щодо їхнього використання. При цьому визначати таку відповідність слід у рамках кожного з можливих (актуальних для підприємства) напрямків виникнення стратегічних розривів. Таким чином, для організації управління маркетинговим потенціалом підприємства пропонується використання наведеної на рис. 3.29 матриці. Ця матриця враховує означений на рис. 3.28 зв'язок між видами стратегічної відповідності та для отримання практичного інструментарію її



Стратегічні зони господарювання

Рис. 3.29. Матриця досягнення стратегічної відповідності маркетингового потенціалу

оцінювання оперує дещо зміненою стосовно до схеми на рис. 3.27 тривимірною площиною «ресурси ( $\{PC\}$ ) – можливості ( $\{МЖ\}$ ) – стратегічні орієнтири ( $\{CO\}$ )».

З погляду синтезу СМУПП зазначимо таке. Технологія оцінювання рівня маркетингового потенціалу обов'язково має бути інтегрована в СМУПП. Безпосередньо ж процес управління припускає здійснення певних впливів суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей. Цільова орієнтація у контексті наведеної на рис. 3.29 схеми полягає у повній реалізації всіх елементів  $\{CO\}$ , що досягається за рахунок нівелювання стратегічних розривів. Об'єктом управління для виділеної підсистеми виступає рівень розвитку маркетингового потенціалу (при чому він не розглядається як об'єкт управління для механізму стратегічного управління підприємством, де рівень потенціалу представлений як важіль управлінського впливу). Управлінський же інструментарій буде складатися із наведених на рис. 3.29 компетенцій підприємства.

## Розділ 4 ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПАРАМЕТРІВ КОНСОЛІДАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КЛАСТЕРА

---

### 4.1. Обґрунтування технології визначення параметрів консолідованої реалізації функції маркетингу учасниками машинобудівного кластера

Реалізація авторської гіпотези про переведення всіх практик діяльності учасників кластера на маркетингову парадигму вимагає адаптації процесу оцінювання рівня розкриття маркетингового потенціалу та імплементації такого оцінювання до контурів реалізації керівних впливів. Одночасно слід враховувати об'єктивні відмінності суб'єктів господарювання один від одного. З огляду на це, можна передбачити диференціацію напрямів виникнення стратегічної відповідності для різних за успішністю діяльності та обсягах міжнародних операцій підприємств.

Отже, розробляючи технологію забезпечення консолідації маркетингової функції на рівні кластера, окрім параметрів взаємодії учасників кластера, обов'язково слід враховувати цілий ряд додаткових параметрів. Перш за все, необхідно оцінити рівень стратегічної відповідності окремого учасника кластера, визначити рівень зрілості організації його діяльності та співвіднести стійкість маркетингової позиції учасника кластера та ефективність ведення ним маркетингової діяльності.

Взаємоузгоджене виконання таких дій пропонуємо визначати як технологію рефлексивно-інституціонального визначення параметрів консолідованої реалізації функції маркетингу учасниками машинобудівного кластера. Логіку реалізації такої технології, виконану з використанням методології *mind map*, наведена на *рис. 4.1*. Ця схема деталізує другий промінь поданого на *рис. 1.1* концепту ОМД. Головною авторською ідеєю тут є відображення логіки співвіднесення *СВ* та  $СТ_{МП}$  з іншими орієнтирами та обмеженнями для ОМД у кластері.

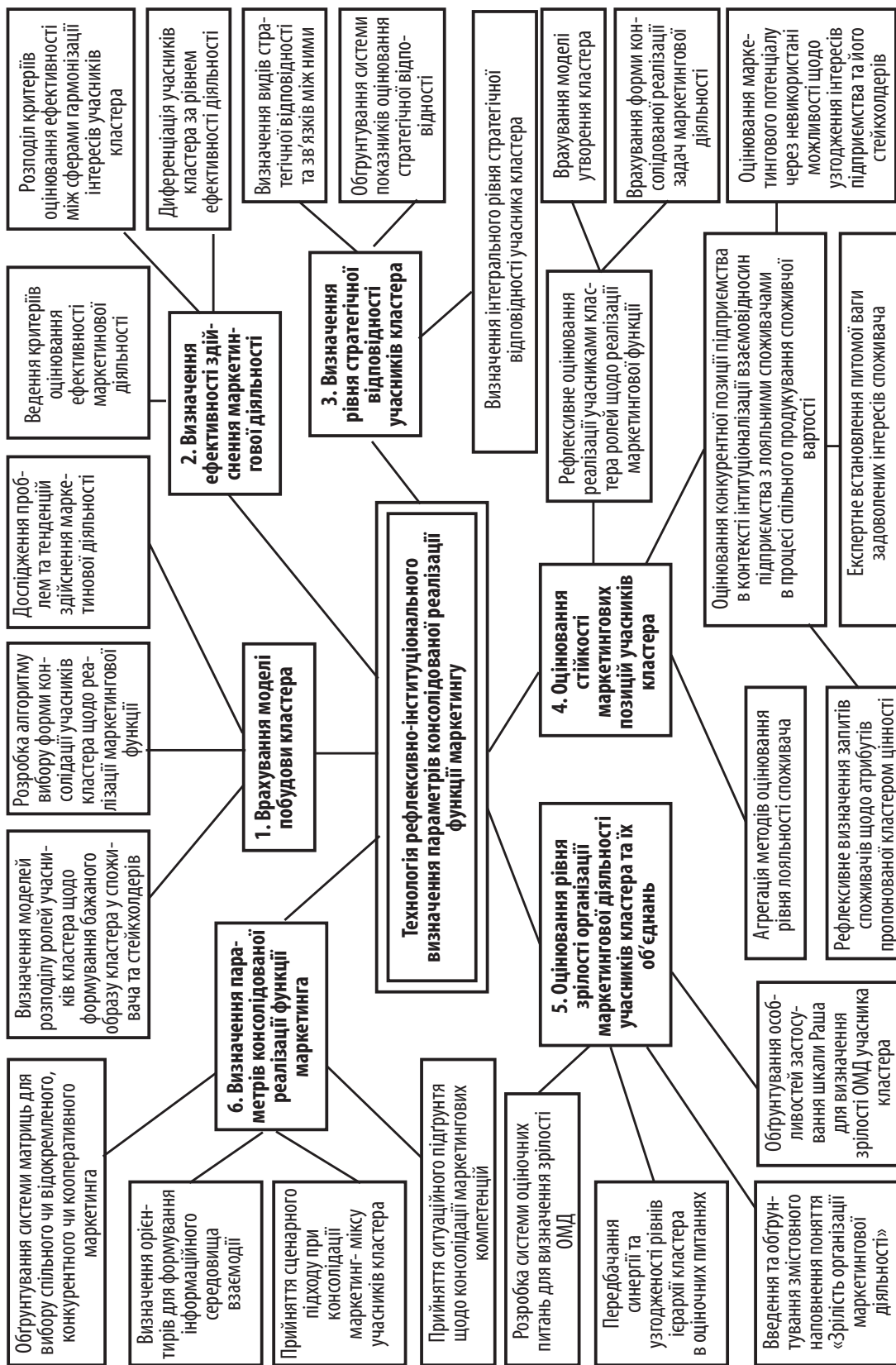


Рис. 4.1. Логіка організації консолідованої реалізації функції маркетингу кластера

Орієнтуючись на рис. 4.1, висунемо гіпотезу про різну ефективність маркетингової діяльності учасників машинобудівного кластера та доречність врахування розбіжностей в ефективності під час визначення орієнтирів щодо реалізації маркетингової політики кластера. Для доведення цієї гіпотези проведемо кластерний аналіз діяльності учасників, охарактеризованих у підрозділі 3.1 кластерів. Перелік таких учасників та дані для проведення кластерного аналізу наведено у табл. 3.1. При цьому як підґрунтя для здійснення аналізу використано наведені у табл. 4.1 показники (характеристики маркетингової діяльності вхідних до кластера підприємств).

Таблиця 4.1

Показники для оцінювання ефективності маркетингової діяльності кластера

Підходи до оцінювання (групи показників)	Сфери прояву інтересів, у рамках яких оцінюється ефективність маркетингу			
	Товарна пропозиція ( $IH^T$ )	Складові цінової стратегії ( $IH^C$ )	Умови доставки цінності ( $IH^D$ )	Параметри взаємодії ( $IH^P$ )
За витратами на маркетингову діяльність	$ПР_{ВЗ}$	$ГП_{МВ}$	$ГП_{ВТ}$	$МД_{ВЗ}$
	Вихід продукції з одиниці витрат на збут	Готова продукція до матеріальних витрат (придатний продукт)	Готова продукція до виторгу (коефіцієнт затоварювання)	Здійснення маркетингової діяльності за рахунок власних засобів
Через рентабельність та аспекти динаміки	$T_{РП}$	$P_{РР}$	$ПВ_{ВЗ}$	$K_A$
	Темпи приросту обсягів реалізації	Рентабельність продажів (прибуток до виторгу)	Питома вага витрат на збут у загальній сумі	Незалежність МД (коефіцієнт автономії)
Абсолютні показники	$РП$		$ВЗ$	
	Обсяг реалізованої продукції		Витрати на збут	

Відмітною особливістю наведеного у табл. 4.1 підходу до відбору показників є їх пов'язаність зі сферами гармонізації інтересів та складовими маркетинг-міксу учасників кластера (але за концепцією 4Р). Похідну інформацію, що залучена з відкритої звітності та інтернет-сайтів, відібраних для аналізу підприємств, подано у табл. 3.1.

Отримані відомості попередньо стандартизовано (табл. 3.2). Під час аналізу виявлено три кластери, учасників яких разом з відстанями до центрів кластера перелічено у табл. 3.4. Середні значення характеристик у розрізі отриманих кластерів наведено на рис. 3.1. Доведеність розрахунків підтверджується як значними міжкластерними та незначними внутрикластерними відстанями (табл. 3.4), так і результатами наведеного у табл. 3.3 дисперсійного аналізу. Характеристику означених кластерів подано у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Характеристика отриманих кластерів

Клас-тер	$PP_{B3}$	$GP_{MB}$	$GP_{BT}$	$MD_{B3}$	$T_{PP}$	$P_{PP}$	$PB_{B3}$	$K_A$	РП	ВЗ
Середні значення показників за підприємствами, що відносяться до отриманих кластерів										
1	70,84	1,55	0,095	-0,163	1,51	20,98	0,018	0,33	1026335	15368
2	12,25	2,93	0,037	0,215	1,34	31,31	0,144	0,64	121923	8150
3	89,41	2,69	0,044	0,313	1,44	16,49	0,017	0,58	96552	1397
Медіана значень показників за підприємствами, що відносяться до отриманих кластерів										
1	64,39	1,41	0,076	-0,092	1,30	16,81	0,018	0,23	953276	14578
2	11,18	2,82	0,037	0,220	1,37	30,49	0,144	0,64	102801	7428
3	104,63	2,00	0,027	0,390	1,33	18,48	0,012	0,50	27905	561

Зазначимо, що учасники відібраних для аналізу машинобудівних кластерів розподілилися між всіма складовими табл. 4.2. Відображення такого розподілу наведено у табл. 4.3. Такий розподіл доводить доречність урахування розбіжностей у ефективності ведення маркетингової діяльності різними учасниками кластерів під час консолідації дій з реалізації ними функції маркетингу. При цьому у табл. 4.3 показники з табл. 4.1 розподілено за рівнями: мінімальний, середній та максимальний. Виходячи з характеристик кластерів, можна наголосити на тому, що різна ефективність і параметри здійснення маркетингової діяльності вимагають кооперування учасників кластерної взаємодії щодо реалізації маркетингової функції. При цьому доречним є використання наведених у підрозділі 3.1 підходів до консолідації МД. Рекомен-

довані для отриманих кластерів варіанти вибору форми ОМД подано у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Відображення результатів розподілу підприємств у співвіднесенні з їх участю у національних машинобудівних кластерах

Кластер машинобудування	Виділені під час проведеного аналізу кластери					
	Кластер № 1		Кластер № 2		Кластер № 3	
	$VZ^{МАКС}$	$РП^{МАКС}$	$VZ^{СЕР}$	$РП^{СЕР}$	$VZ^{МІН}$	$РП^{МІН}$
	$Р_{ПР}^{СЕР}$ $ПВ_{ВЗ}^{СЕР}$	$ПР_{ВЗ}^{СЕР}$ $Т_{РП}^{МІН}$	$Р_{ПР}^{МАКС}$ $ПВ_{ВЗ}^{МАКС}$	$ПР_{ВЗ}^{МІН}$ $Т_{РП}^{МАКС}$	$Р_{ПР}^{СЕР}$ $ПВ_{ВЗ}^{СЕР}$	$ПР_{ВЗ}^{МАКС}$ $Т_{РП}^{СЕР}$
$ОМД_{ПІД}$	$ОМД_{ІНД}$	$ОМД_{ПАР}$	$ОМД_{ІНД}$	$ОМД_{ПАР}$	$ОМД_{ВІД}$	
Авіакосмічного	ПАТ «Хартрон»		ПАТ «Авіаконтроль» ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»		ПАТ «ФЕД» ДНВП «Комунар»	
Електро-технічного	ПАТ «Південкабель» ПАТ «Укрелектромаш»		ПАТ «Коннектор» ПрАТ «Завод електромонтажних виробів»		ПАТ «Трансв'язок» ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	
Сільсько-господарського	ПАТ «ХАРП» ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» ПАТ «ХТЗ»		ПАТ «Завод ім. Фрунзе»		ПАТ «Автрамат» ПАТ «РОСС»	
Залізничного	ПАТ «ХК «Луганськтепловоз»		ПАТ «Дніпровагонмаш»		ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод»	
Енерго	ПАТ «Турбоатом»		ПАТ «Електромашина»		ПАТ «Теплоенергомонтаж»	

Обираючи відповідно до табл. 4.3 форму ОМД, слід враховувати особливості діяльності підприємств другого кластера, у яких максимальна питома вага витрат на збут співвідноситься з максимальною рентабельністю продажів та максимальними за обраною сукупністю підприємств темпами росту виторгу від реалізації. Таке співвіднесен-



ня дозволяє говорити про якісну (дієву) організацію МД підприємств цього кластера. Зрозуміло, що якість ОМД визначатиме як особливості консолідації зусиль учасників кластера щодо реалізації маркетингової функції, так і стратегічні орієнтири їх діяльності. Основною метою такої консолідації є підвищення стійкості зайнятих маркетингових позицій учасниками кластера та кластера в цілому у глобальному ринковому середовищі. Така оцінка стійкості має доповнювати означену у табл. 4.3 диференціацію учасників кластера за ефективністю МД,

Орієнтація маркетингової діяльності на підтримку лояльності видозмінює і підхід до оцінювання конкурентної позиції підприємства на обраних сегментах ринку. Існує доволі широкий пласт підходів до визначення сутності поняття «конкурентна маркетингова позиція» [69; 171; 223], що цілком природно для такого складного й розповсюдженого в літературі поняття. Не претендуючи на повноту семантичного аналізу цього поняття, в подальшому будемо орієнтуватися на тлумачення «конкурентної позиції» у [42] як «рольової функції конкретного підприємства». Це тлумачення, на нашу думку, повною мірою дозволить врахувати вимоги до ОМД учасників кластера. ОМД у цьому випадку розглядається в контексті «вбудовування» підприємства в континуум інтересів «споживач – конкурент – стейкхолдер» за допомогою певних комунікаційних елементів. До речі, відбір цих комунікаційних елементів також відноситиметься до переліку робіт з ОМД.

Здійснення будь-якої діяльності, у тому числі й маркетингової, регламентується накладенням ряду критеріїв, серед яких є ефективність. Ефективність маркетингу, окрім поданих у табл. 4.1 показників, можна оцінити через максимізацію потенціалу підприємства у взаємодії з ринком (маркетингового потенціалу). Також природньою буде вимога зміни підходів до розуміння сутності й оцінювання рівня розвитку такого потенціалу. Оскільки максимізація ступеня задоволення інтересів клієнтів веде до підвищення рівня їх лояльності, то й маркетинговий потенціал можна визначити через утримання лояльних клієнтів. Спираючись на проведений у попередньому підрозділі семантичний аналіз поняття «маркетинговий потенціал», зазначимо, що, як правило, його розглядають або з погляду наявних у підприємства ресурсів (ресурсний

підхід [172; 492]), або з погляду можливостей задоволення споживчих переваг (компетентістний підхід [268; 292; 321]). Орієнтація ж оцінки потенціалу на розрахунок незадоволеного інтересу лояльних клієнтів у літературі практично відсутня. Оцінювання потенціалу, таким чином, нами буде розглядатися як визначення зовнішньої стратегічної відповідності учасника кластера ( $CB^{3H}$ ), але проведено з точки зору взаємодії такого учасника з іншими учасниками кластера.

Відповідно, актуалізується потреба розробки системи інструментів, що дозволяють оцінити потенціал подібним чином. При цьому, з огляду на наведені у підрозділі 2.4 концептуальні положення, таке оцінювання потенціалу необхідно здійснювати одночасно з інституціональним проектуванням середовища взаємодії підприємства з лояльними клієнтами. Відмінністю цього підходу є наявність суб'єкта, що реалізує процес інституціонального проектування (актором-волонтером отут виступає підприємство, що формує моделі довгострокової лояльності, що і створює зі своїми стейкхолдерами простір взаємодії), і підпорядкування цього процесу вимозі максимізації розкриття маркетингового потенціалу підприємства. Маркетинговий потенціал у цьому випадку оцінюється через недовикористані можливості узгодження інтересів (мається на увазі, що зона звуження компромісів в узгодженні інтересів має проводитися до того моменту, поки можливе одержання додаткових економічних або соціально-етичних вигід).

Складовою означеного підходу до розуміння маркетингового потенціалу виступає усвідомлення стійкості маркетингової позиції підприємства. Нами пропонується введення двох складових такого визначення. *По-перше*, це спроможність утримувати конкурентну позицію за наявності впливів, у тому числі непередбачуваних, з боку ринкового оточення. *По-друге*, під такою стійкістю пропонуємо розуміти спроможність підприємства виконувати покладену на нього частину маркетингової функції кластера (спроможність відігравати свою рольову функцію). Логіку оцінювання стійкості маркетингових позицій, яка відповідає цьому підходу, відображено на рис. 2.13. Означене оцінювання на ньому подано як частина наведеної у підрозділі 2.2 IDEF0-моделі та складова етапу  $ОМД_2$ . Доречність саме такого представлення поясню-

ється тим, що оцінювання стійкості маркетингових позицій підприємства не є самодостатнім процесом, а потребує певного внеску у плин процесу організації маркетингової діяльності. Саме такий внесок і відображено на *рис. 4.2*.

Як видно з блоку A221 *рис. 4.2*, процес узгодження інтересів пропонується підпорядковувати наявним у учасників кластера ключовими компетенціям та ключовим факторам успіху учасників кластера (KSF у термінології концепції *Balanced Score Card* [148; 149]). Ця пропозиція містить певну новизну, оскільки навіть у поданих у табл. А.6 тлумаченнях категорії «економічний інтерес», відсутнє згадування на необхідність його розгляду в рамках конкурентних переваг носіїв інтересу. Зрозумілим є те, що для отримання кількісних значень ступеня гармонізації інтересів, стійкості маркетингових позицій чи рівня розвитку маркетингового потенціалу потрібне введення належного рівня деталізації сфер прояву інтересу. Саме тому, на *рис. 4.2* основу здійснення маркетингової діяльності (також видно з блоку A221) становить визначення сфер гармонізації інтересів учасників маркетингової взаємодії. Відповідно, визначення таких сфер відноситься до складових ОМД.

Більш того, задекларована у підрозділі 2.3 авторська гіпотеза про інституціоналізацію відносин та параметрів маркетингової діяльності учасників кластера передбачає, що означені напрямки інституціоналізації (звичайно ж, йдеться лише про мікроінститути з термінології Б. Г. Клейнера [162]) також обиратимуться в розрізі відібраних сфер гармонізації інтересів. Отже, напрямки інституціоналізації кластерних взаємин підприємству слід вибирати в розрізі сформованого ним маркетинг-міксу. У той же час орієнтація МД на узгодження інтересів вимагає перегляду й параметрів маркетинг-міксу (представляється через множину  $\{M_{MIX}\}$ ).

Таким чином, вибір сфер гармонізації інтересів співпадає зі складовими маркетинг-міксу, а отже, й 4Р парадигмою маркетингу. У цьому контексті вельми слушним стає підхід [134], в якому ця парадигма розширюється ще чотирма елементами: люди, середовище взаємодії (кластер), довгострокові відносини (лояльність) та процес (консоліда-

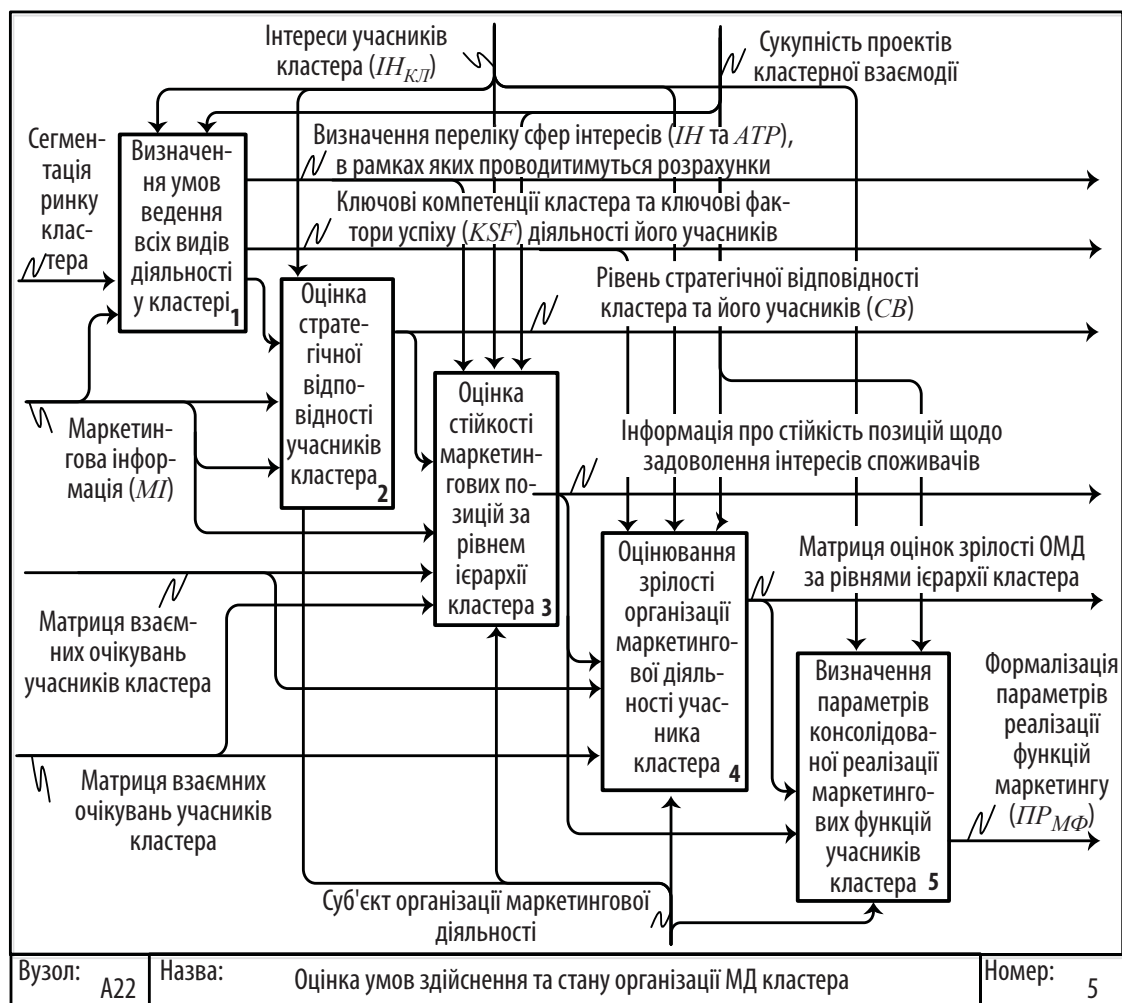


Рис. 4.2. Розкриття змісту другого етапу організації МД учасників кластера

ція створення надаваної споживачу цінності). В рамках цього підходу утворюється наведена на рис. 4.3 система маркетинг-міксів. Ця система орієнтується на максимально можливе узгодження інтересів усіх учасників кластера, визначених у рамках елементів рис. 4.4. Слід звернути увагу, що реалізація такого узгодження інтересів вимагає наявності відповідного інструментарію, який також наведено на рис. 4.3.

Особливістю авторських пропозицій є застосування двох груп інструментів (маркетингових та інституціонального проектування) для формування середовища узгодження інтересів та оцінювання за допомогою певного середовища стійкості маркетингових позицій підприємства. Відмінність розробки полягає, *по-перше*, в тому, що ці інструменти раніше не використовувалися одночасно. *По-друге*, певною відмінністю

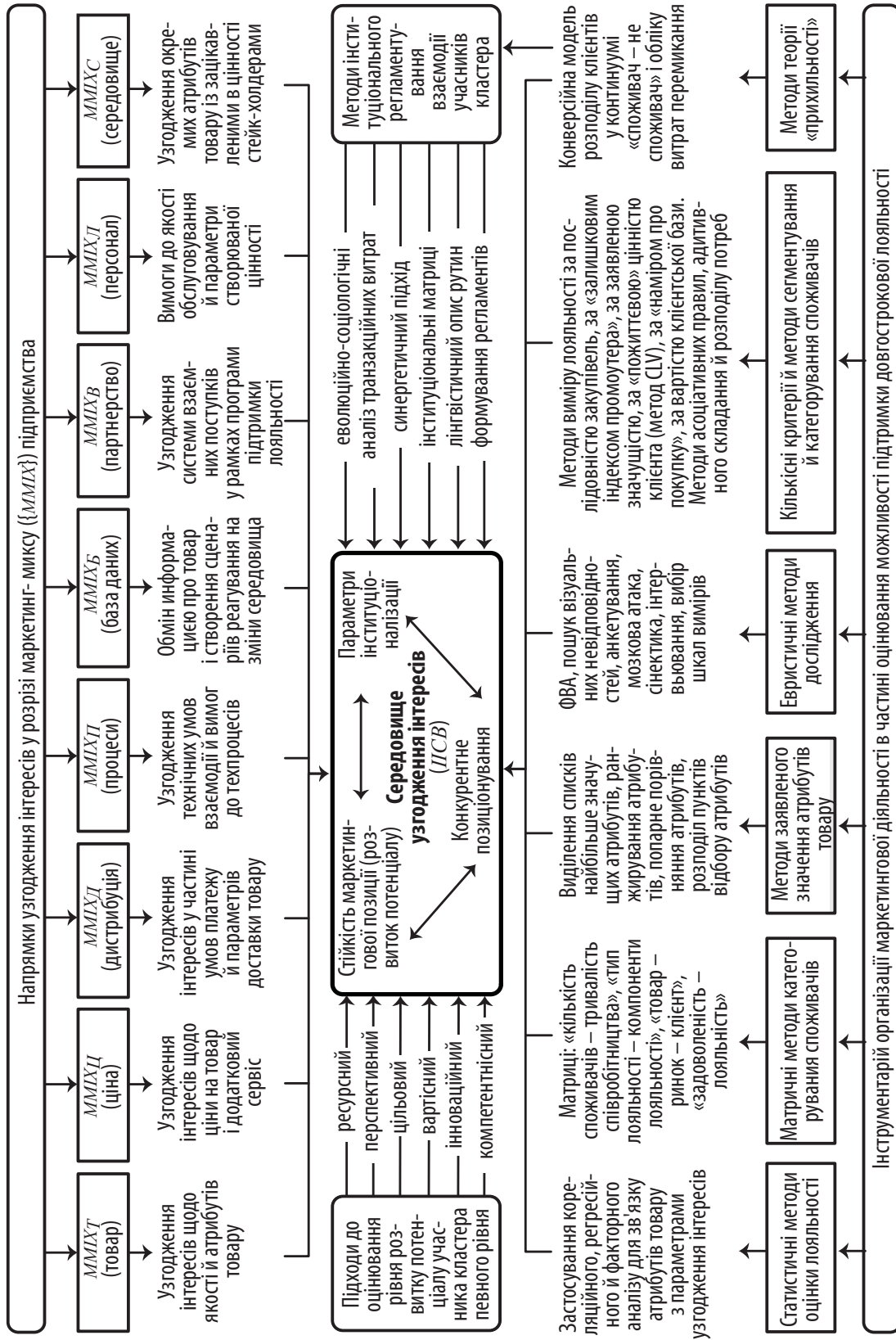


Рис. 4.3. Концептуальна схема формування інструментарію організації маркетингової діяльності в інституціональному оцінюванні стійкості маркетингових позицій учасників машинобудівного кластера

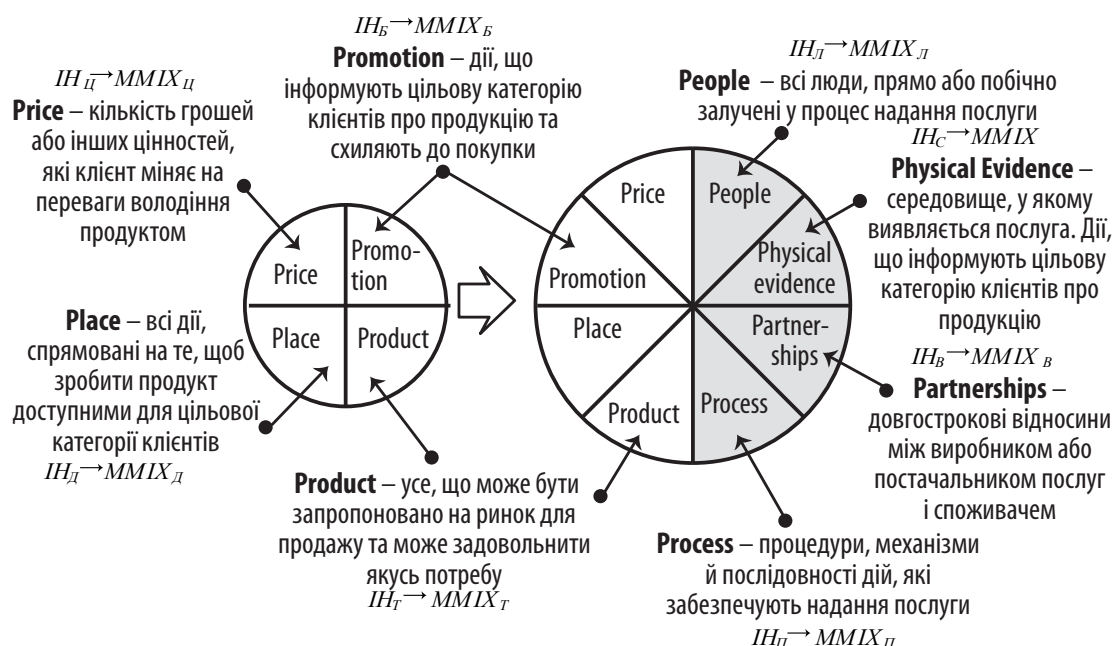


Рис. 4.4. Визначення сфер гармонізації інтересів учасників кластера

буде і пропозиція ситуаційного погоджування зазначеного інструментарію і параметрів маркетинг-міксу через створення площини «стійкість маркетингових позицій (розвиток маркетингового потенціалу» – конкурентне позиціонування – параметри інституціоналізації».

За такого підходу чинність маркетингової конкурентної позиції визначається через максимізацію розкриття потенціалу й зменшення кількості інтересів споживачів, які підприємство не в змозі задовольнити. Відповідно, під час категорювання й сегментування споживачів (у рамках визначених напрямків узгодження інтересів з ними) відбираються найбільш лояльні групи з них (максимізація лояльності тут розглядається як цільова функція). При цьому як обмеження виступають дві умови. *Перше* – максимізація розкриття потенціалу підприємства. *Друге* – можливість створення інституціоналізованого простору взаємодії з відібраними клієнтами (як правило, в МПВ йдеться про управління лояльності з конкретним клієнтом, а не про створення середовища встановлення лояльності на рівні кластера).

Таким чином, залежно від категорії лояльності споживача будуть вибиратися методи й інструменти узгодження інтересів із ним. Також залежно від взаємодії з якою групою лояльних споживачів здійснюються

транзакції підприємства, формуватиметься його рольовий статус у конкурентному позиціонуванні. Природним при цьому є використання достатньо специфічних методів маркетингової діяльності.

На рис. 4.3 маркетинговий інструментарій прямо не співвіднесений із зонами узгодження інтересів (з елементами множини  $\{M_{MIX}\}$ ). Це пов'язане, *по-перше*, з тим, що ті ж самі методи можуть використовуватися відносно різних елементів  $\{M_{MIX}\}$ , але з різним змістовним наповненням. *По-друге*, одержання об'єктивної (особливо з попередньою аналітичною обробкою) інформації про ступінь задоволеності клієнтів, як правило, значно ускладнене збільшенням швидкості здійснення транзакцій та постійним ростом клієнтської бази. *По-третьє*, надавана підприємством на виході його бізнес-процесів цінність цікава не тільки безпосереднім споживачам. Існує ще досить велика кількість стейкхолдерів (субконтрактори, логістичні провайдери), які залежать від створеної підприємством цінності. Відповідно, включення їх у середовище узгодження інтересів є доцільним і буде впливати на конкурентне маркетингове позиціонування учасників цього середовища.

Зазначена стійкість маркетингових позицій визначає особливості взаємодії учасників кластера щодо консолідованої реалізації функції маркетингу. У той же час потрібні аналітичні розрахунки, які визначатимуть параметри роботи СМУПП окремого учасника кластера. У попередніх розділах роботи доведена доречність використання як важеля управління в СМУПП рівня стратегічної відповідності. Отже, необхідним стає вироблення відповідної системи показників.

Зазначимо, що така система показників буде розрізнятися залежно від типів та розмірів підприємств, від параметрів їх позиціонування в виділених у підрозділі 2.1 континуумах. З огляду на це, пропонуємо в основи вироблення показників оцінювання стратегічної відповідності покласти диференціацію підприємств засобами кластерного аналізу. Висунемо гіпотезу про відмінності у складі показників оцінювання стратегічної відповідності для різних груп підприємств. Основу такого аналізу становитиме у *табл. 4.4* система показників. Її відмінність від поданих у *табл. 4.1* пояснюється означеною зміною завданням проведення

кластерного аналізу. При цьому означені у табл. 4.4 показники, диференційовані за складовими СМУПП (передбачено врахування видів стратегічної відповідності як важеля спрямування керівних впливів та позиціонування у введених континуумах, як основи синтезу СМУПП).

Таблиця 4.4

Система показників диференціації підприємств за ефективністю СМУПП

Аспект формування СМУПП	Показники, відібрані для проведення кластерного аналізу (передбачена непряма характеристика аспектів формування СМУПП)
Врахування проявів стратегічної відповідності підприємства	
Зовнішня стратегічна відповідність $CB^{3H}$	$X_{PP}^{CB}$ – Обсяги реалізації продукції $X_{3T}^{CB}$ – Рівень затоварювання продукцією (коефіцієнт розраховується відношенням готової продукції до виторгу)
Внутрішня стратегічна відповідність $CB^{3H}$	$X_{RA}^{CB}$ – Рентабельність активів $X_{PP}^{CB}$ – Рівень придатного продукту (коефіцієнт розраховується відношенням готової продукції та матеріальних витрат)
Врахування позиціонування підприємства в розробленій системі континуумів	
$KT_{ПУ-СА}$	$X_{B3}^{KT}$ – Питома вага витрат на збут
$KT_{MP-ГО}$	$X_{MP}^{KT}$ – Частка продажів за межами національного ринку
$KT_{OB-CO}$	$X_{RP}^{KT}$ – Рентабельність продажів як віддзеркалення ефективності організації управління маркетингом
$KT_{BC-AP}$	$X_{TP}^{KT}$ – Темпи приросту обсягів реалізації
$KT_{ДП-ВВ}$	$X_{3B}^{KT}$ – Коефіцієнт забезпечення власними засобами $X_{KA}^{KT}$ – Коефіцієнт автономії підприємства

Проведення другого кластерного аналізу за допомогою означеного у табл. 4.4 переліку показників має підтвердити гіпотезу про різні підходи до реалізації маркетингового управління для різних підприємств. Відібрані для проведення аналізу підприємства разом з похідними дани-



ми для розрахунків наведено у табл. 3.5. Перелік підприємств стосовно до табл. 3.1 було розширено з 23 до 34 (додатково було включено підприємства, які не входять до означених у табл. 3.1 кластерів за територіальною ознакою, але подібні за профілем діяльності). Для проведення розрахунків ці показники було стандартизовано. Результати такої стандартизації наведено на рис. 3.2, а безпосередньо розподіл аналізованої сукупності підприємств за кластерами – у табл. 3.7.

Як видно з *рис. 4.5*, в результаті проведених розрахунків отримано три кластери підприємств, які розрізняються за формою та ефективністю маркетингового управління. Означені кластери є емпіричним підтвердженням виділення трьох форм маркетингового управління, які мають певні особливості щодо синтезу та реалізації СМУПП. Доведеність виділення цих трьох форм теоретико-логічним та матричним методам також наведено на *рис. 4.5*, з якого видно недоречність організації маркетингового управління для сегмента/групи підприємств з низькою ефективністю діяльності та низьким бюджетом маркетингу (підтверджується відсутністю суб'єктів господарювання, які залучені до процесів глобалізації та відповідають означеному співвідношенню ефективності діяльності та маркетингу). Узагальнюючи відомості з *рис. 4.5*, надамо характеристику виділеним кластерам підприємств. Таку характеристику подано у табл. 4.5. Для подальшого доведення розробок з кожного кластера обрано по одному підприємству (для них значення показників з табл. 4.4 максимально відповідають означеним на *рис. 4.5* інтервалам). Назви цих підприємств є у *табл. 4.5*.

Для вироблення управлінських рішень в СМУПП потрібне як визначення інтегрального значення стратегічної відповідності, так і деталізація її рівня за окремими напрямками прояву стратегічної відповідності. Основу для цього становитимуть означені у підрозділі 3.3 види стратегічної відповідності. У той же час результати проведеного кластерного аналізу (табл. 4.5) свідчать про різні підходи до синтезу СМУПП для підприємств, які присутні на зарубіжних ринках та які лише сприймають прояв глобалізації. З огляду на це пропонується опціонально вводити групу показників зовнішньої стратегічної відповідності для гло-

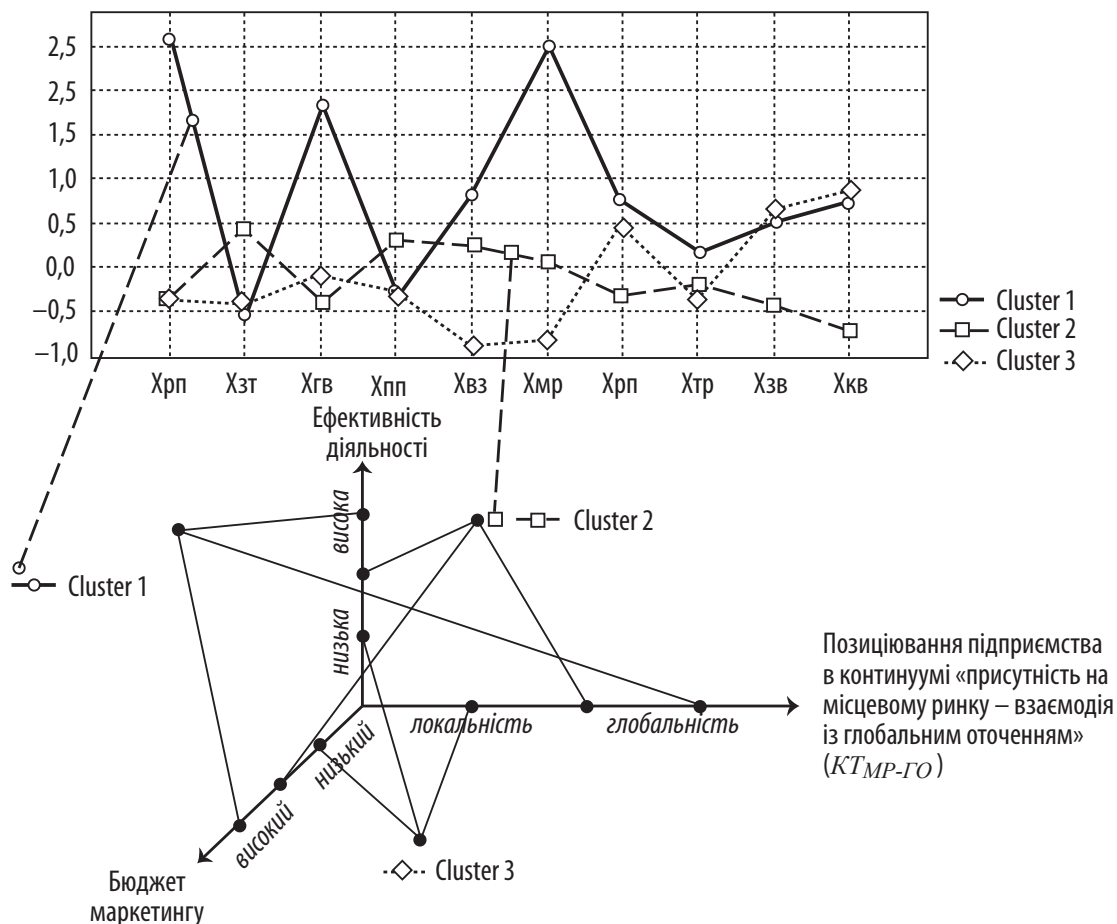


Рис. 4.5. Співвіднесення емпіричного та теоретико-логічного обґрунтування диференціації форм маркетингового управління

бального рівня, для підприємств першого кластера. В цілому наявність різних груп показників дозволяє інтегральний рівень стратегічної відповідності розраховувати, використовуючи метод радарів так, як це подано на рис. 4.6.

При цьому інтегральне значення стратегічної відповідності розраховуватиметься як площа отриманого радара, що також показано на рис. 4.6. Більш того, окремі інтегральні показники (проміні виділеного на рис. 4.6 радара) також можуть деталізуватися й представлятися у вигляді радара. Наприклад, оцінювати  $CB^{3H}$  через відповідність пропонованої цінності запитам споживачів доречно для кожного сегмента матриці  $TX \times CZG$ . Також для  $CB^{CH}$  можна передбачити різні напрями прояву синергетичного ефекту. Варіанти такої деталізації також наведено на рис. 4.6.

Таблиця 4.5

## Характеристика результатів кластеризації підприємств

Аспекти інтерпретації результатів	Характеристика результатів розподілу підприємств		
	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
1	2	3	4
Загальна характеристика кластера	Входять підприємства, які ведуть ефективну діяльність на зарубіжних ринках та мають доволі значний бюджет маркетингу	Учасники кластера переважно лише сприймають прояв глобалізації та здійснюють ефективну діяльність при середньому бюджеті маркетингу	Для підприємств із локальних ринків, які мають незначний потенціал, невисоку ефективність діяльності та невисокий бюджет маркетингу
Представленість на зарубіжних ринках	Значні обсяги ЗЕД	Майже відсутня або незначні обсяги ЗЕД	Присутність лише на локальних ринках
Ефективність МД	Порівняно висока	Середня	Середня і низька
Розмір (бюджет) маркетингових витрат	Вище середнього	Середній	Низький
Відсоток учасників із загальної вибірки	27	52	21
Підхід до сегментування споживачів	Повна імплементація засад менеджменту товарних категорій	Обмежене сегментування в рамках матриці $TK \times CZG$	Не доречно розглядати значне сегментування $TK \times CZG$
Характеристика каналів збуту	Широкі канали доступу до збуту товарів	Широкі канали доступу до збуту товарів	Обмежений доступ до збуту
Параметри конфігурації практик	Універсальність виробничих процесів	Гнучкі виробничі процеси	Негнучкі виробничі процеси
Рівень собівартості продукції	Низькі питомі витрати	Низькі питомі витрати	Середні та високі питомі витрати
Широта товарного асортименту	Висока	Середня	Висока

Закінчення табл. 4.5

1	2	3	4
Завантаження виробничих потужностей	Низьке	Середнє	Низьке
Маркетингова стратегія	Широкий охоп-т ринку	Охоп-т ринку, нішо-ва спеціалізація	Нішова спеціалізація
Представник клас-тера для подаль-шого доведення розробок	ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автрамат»	ТОВ «Антарес»

Далі надамо характеристику кожного з означених на рис. 4.6 напрямів визначення стратегічної відповідності. Також звернемо увагу на необхідність поєднання використання кількісних та якісних оцінок у процесі розрахунку рівня стратегічної відповідності. Для цього пропонуємо використання методу розрахунку багатовимірних коефіцієнтів розвитку. Загальну логіку застосування цього методу наведено на рис. 3.3. При цьому під час формування вектора-еталона для кількісних значень показників обирається краще значення показника (або серед конкурентів підприємства, або серед представників поданої у табл. 3.5 вибірки) або таке значення визначається експертним шляхом. За умови застосування бального оцінювання як еталонного розглядається максимальний бал шкали оцінювання або максимальний бал серед відібраних для проведення аналізу підприємств.

Окремо звернемо увагу, що до складу інтегрального показника залучаються лише ті показники, значення яких визначено з достатньо високим рівнем узгодження думок експертів. Для цього у поданій на рис. 3.3 схемі отримання інтегрального показника стратегічної відповідності на етапі формування початкового набору показників для аналізу введено умови використання достатньої кількості експертів (розраховується до початку здійснення анкетування шляхом визначення граничного рівня помилки; також визначається число середньоквадратичних відхилень, достатнє для того, щоб імовірність відповіді у межах максимально при-

Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності...

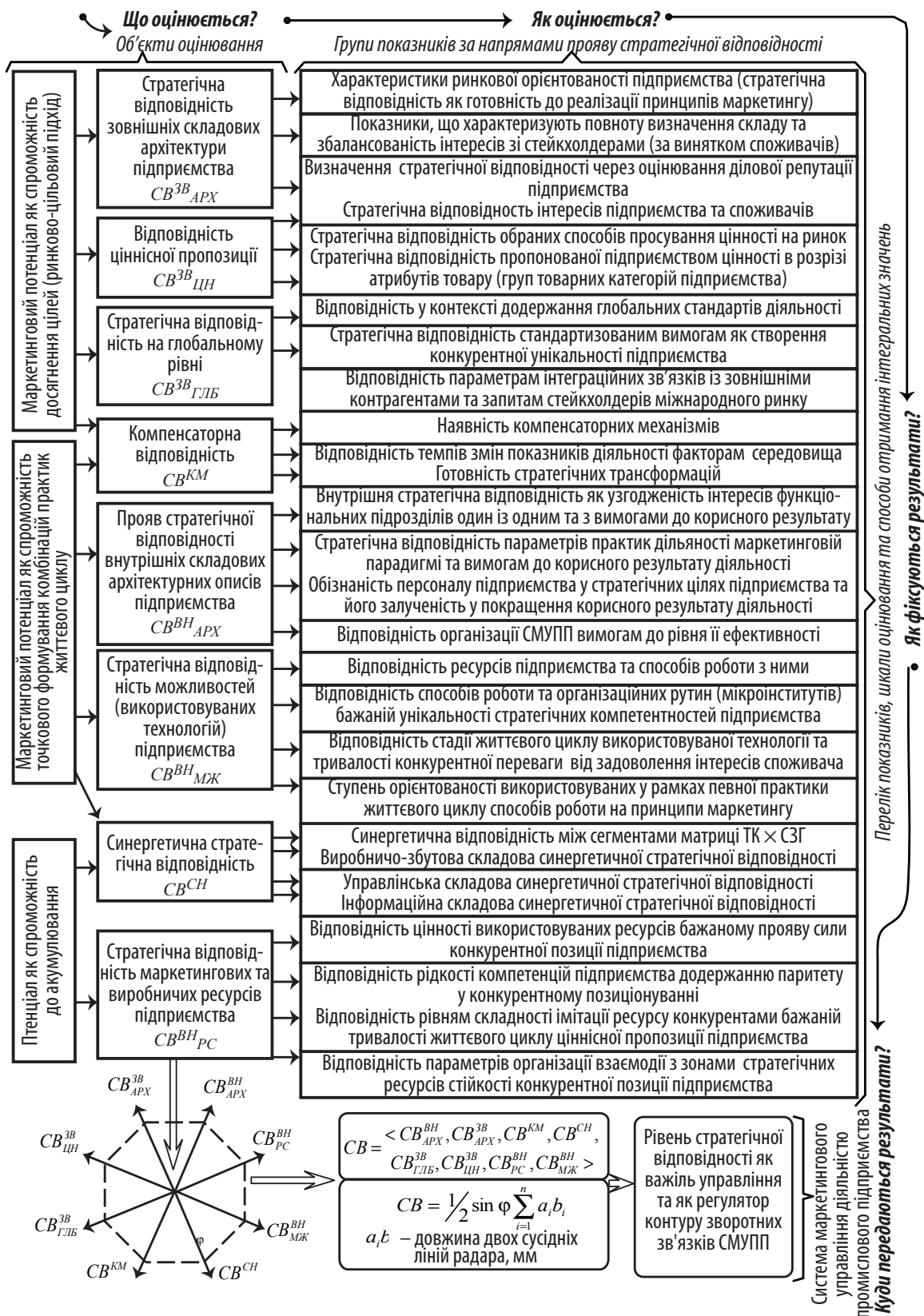


Рис. 4.6. Технології оцінювання стратегічної відповідності підприємства

пустимої похибки дорівнювала 95 %) та проведення розрахунків лише за високої конкордації.

#### 4.2. Система показників оцінювання стратегічної відповідності та рівня розвитку маркетингового потенціалу промислового підприємства

Реалізація означеної на рис. 4.6 технології оцінювання стратегічної відповідності та маркетингового потенціалу вимагає вироблення відповідного переліку показників, який має відповідати обраному в монографії структуруванню об'єкта маркетингового управління. При цьому, враховуючи множинність підходів до змістовного наповнення архітектурних описів підприємства (множина  $\{AP\}$ ), на рис. 4.6 передбачено оцінювати стратегічну відповідність у рамках розподілу архітектурних проєкцій між  $CB^{BH}$  та  $CB^{3B}$ . Результати відбору та розрахунку показників оцінювання стратегічної відповідності з таким розподілом наведено у табл. 4.6 (розрахунок  $CB_{APX}^{3B}$  для зовнішньої відповідності архітектурного представлення підприємства) та табл. 4.8 (розрахунок  $CB_{APX}^{BH}$ ).

Звернемо увагу, що кожен відібраний для аналізу прояву стратегічної відповідності показник тією чи іншою мірою співвідноситься з означеною у підрозділі 3.2 семантичною мережею (рис. 3.14) та наведеними у табл. 3.4 поняттями. Для цього в табл. 4.6–4.14 під час наведення показників подано посилання на відповідний елемент ( $\{G\}$ ) чи поняття ( $\{p\}$ ) розробленої семантичної мережі. Також у цих таблицях вказано тип показнику – якісний («[Я]») чи кількісний («[К]») показник. Кількісне значення якісних показників отримано методом експертного опитування. При цьому в таблицях наведено середню оцінку думок експертів, округлену до цілої. Достовірність розрахунків підтверджена визначенням коефіцієнта конкордації. Приклад його розрахунку щодо зовнішньої відповідності стратегічної архітектури підприємств (щодо показників із табл. 4.6) подано у табл. 4.7.

Таблиця 4.6

Система показників оцінювання зовнішньої відповідності архітектурного представлення підприємства

№	Позначення	Пов'язане поняття	Показники для оцінювання $CB_{АРХ}^{ЗВ}$	Особливості розрахунку показників	Відібрані для аналізу представники кластерів				
					ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автрамат»	ТОВ «Антарес»		
							2011 р.	2012 р.	2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характеристики ринкової орієнтованості підприємства (стратегічна відповідність як готовність до реалізації принципів маркетингу)									
$CB_{ВМП}^{ЗВ}$	$P_{32}$ $P_{34}$	Визначеність місії підприємства	[0..10] балів [Я] 10 балів – за чітке формулювання місії відповідно до завдань розвитку	7	8	5	6	5	6
$CB_{КПР}^{ЗВ}$	$P_{32}, P_{34}$ $P_8, P_{45}$	Коректність поведінки на ринку	[К] Обсягів штрафів за порушення законодавства. До еталону внесено зворотне значення	1547 млн грн	1553 млн грн	162 тис. грн	51 тис. грн	121 тис. грн	18 тис. грн
$CB_{ВЦР}^{ЗВ}$	$P_{12}, P_{19}$ $P_{35}, P_{41}$	Відповідність цілей ринкової орієнтації	[0..10] балів [Я] 10 балів – орієнтація цілеполювання на корисний результат та систему сервісів	5	6	6	7	6	7
Показники, що характеризують повноту визначення складу та збалансованість інтересів зі стейкхолдерами (за винятком споживачів)									
$CB_{ЗП}^{ЗВ}$	$P_{61}$ $P_{43}$	Збалансованість інтересів із інвесторами	[0..10] [Я] 10 балів – максимальна доступність до ринку кредитних ресурсів та ротації інвесторів	5	5	7	8	7	6
$CB_{БП}^{ЗВ}$	$P_{59}$ $P_{73}$	Баланс інтересів із постачальниками	[0..10] [Я] 10 балів – довготривалість стосунків та наявність середовища обміну інформацією	8	8	8	8	7	7

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$СВ_{УОВ}^{ЗВ}$	$P_{59}$ $P_{73}$	Узгодженість із органами влади	[0..10][Я] 10 балів – дотримання всіх вимог та максимальна достовірність і відкритість звітності	5	7	5	7	6	7
$СВ_{ТВК}^{ЗВ}$	$P_{55}$ $P_{46}$ $P_{13}$ $P_{65}$	Готовність до взаємодії з конкурентами	[0..10][Я] 10 балів – наявність бази даних про конкурентів та угоди про спрощення боротьби	6	7	4	5	5	7
$СВ_{ФУК}^{ЗВ}$	$P_{60}$ $P_{10}$ $P_{14}$ $P_{15}$	Формалізація угод з конструювання	[0..10][Я] 10 – наявність правил інтерпретації та узгодження суперечностей зі стейкхолдерами	7	8	6	7	7	8
Визначення стратегічної відповідності через оцінювання ділової репутації підприємства									
$СВ_{ФС}^{ЗВ}$	$P_{17}$ $P_{58}$	Фінансова стабільність	[К] подано коефіцієнтом автономії (з оптимальним значенням 0,5 та значенням еталону у 1)	0,71	0,67	0,56	0,59	0,71	0,79
$СВ_{ЕВА}^{ЗВ}$	$P_{17}$ $P_{58}$	Ефективність використання активів	[К] Рентабельність активів. Введення до еталону максимального значення конкурентів	5,1	5,9	4,7	4,9	3,4	3,7
$СВ_{ВЦЯ}^{ЗВ}$	$P_{50}$ $P_{53}$ $P_{54}$ $P_{55}$	Відношення якості та ціни продукту	[0..10][Я] 10 балів – позиціонування підприємства у вищих сегментах матриці "ціна-якість"	6	7	5	7	6	5



Закінчення табл. 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$СВ_{ПЦД}^{ЗВ}$	$P_{26}$ $P_{69}$	Поінформованість про діяльність й цілі	[0..10][Я] 10 балів – відкритість інформаційного обміну про діяльність та цілі підприємства	7	6	6	8	5	7
Інтегральний рівень зовнішньої відповідності архітектури підприємства			$СВ_{АРХ}^{ЗВ} = \left\langle \begin{matrix} СВ_{ВМП}^{ЗВ}, СВ_{КПР}^{ЗВ}, СВ_{ВЦР}^{ЗВ}, СВ_{ЗП}^{ЗВ}, \\ СВ_{БІП}^{ЗВ}, СВ_{УОВ}^{ЗВ}, СВ_{ТВК}^{ЗВ}, СВ_{ФУК}^{ЗВ}, \\ СВ_{ФС}^{ЗВ}, СВ_{ЕВА}^{ЗВ}, СВ_{ВЦЯ}^{ЗВ}, СВ_{ПЦД}^{ЗВ} \end{matrix} \right\rangle$	0,612	0,683	0,576	0,691	0,591	0,656

Таблиця 4.7

## Оцінка достовірності результатів складової експертного оцінювання зовнішньої стратегічної відповідності архітектурного представлення підприємства

Показники оцінювання з табл. 4.6	ПАТ «Мотор Січ»			ПАТ «Автрамат»			ТОВ «Антарес»					
	2011 р.		2012 р.	2011 р.		2012 р.	2011 р.		2012 р.			
	Сума ран-гів за окремим показником	Квадрат відхилення від $\bar{S}$	Сума ран-гів за окремим показником	Квадрат відхилення від $\bar{S}$	Сума ран-гів за окремим показником	Квадрат відхилення від $\bar{S}$	Сума ран-гів за окремим показником	Квадрат відхилення від $\bar{S}$	Сума ран-гів за окремим показником			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Характеристики ринкової орієнтованості підприємства (стратегічна відповідність як готовність до реалізації принципів маркетингу)												
$СВ_{ВМП}^{ЗВ}$	66	81	65	169	48	400	53	900	44	676	50	841
$СВ_{ВЦР}^{ЗВ}$	43	1024	54	576	50	324	67	256	58	144	62	289

Закінчення табл. 4.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Показники, що характеризують повноту визначення складу та збалансованість інтересів зі стейкхолдерами (за винятком споживачів)												
$SV_{ЦП}^{ЗВ}$	50	625	46	1024	69	1	71	144	68	4	58	441
$SV_{БП}^{ЗВ}$	80	25	74	16	76	64	75	64	59	121	60	361
$SV_{УОВ}^{ЗВ}$	50	625	60	324	41	729	69	196	53	289	62	289
$SV_{ТВК}^{ЗВ}$	50	625	59	361	40	784	50	1089	45	625	66	169
$SV_{ФУК}^{ЗВ}$	64	121	78	0	57	121	56	729	70	0	80	1
Визначення стратегічної відповідності через оцінювання ділової репутації підприємства												
$SV_{ВЦЯ}^{ЗВ}$	50	625	60	324	42	676	62	441	52	324	43	1296
$SV_{ПЦД}^{ЗВ}$	70	25	53	625	52	256	78	25	41	841	69	100
Розрахункові величини												
Сума рангів за всіма оцінками (S)	523		549		475		581		490		550	
Середня сума рангів ( $\bar{S}$ )	75		78		68		83		70		79	
Сума квадратів відхилень від $\bar{S}$	3776		3419		3355		3844		3024		3787	
Конкордація	$W = 0,777$		$W = 0,703$		$W = 0,690$		$W = 0,791$		$W = 0,622$		$W = 0,779$	

Окрім того, наголосимо, що подані в табл. 4.6 та табл. 4.8 показники мають також певне групування, логіку якого щодо всіх виділених векторів оцінювання стратегічної відповідності було наведено на рис. 4.6. При цьому безпосередньо показники з табл. 4.6 та табл. 4.8 орієнтуються на розуміння архітектури як «високорівневої концепції підприємства», що обумовлює превалююче застосування експертних оцінок та переважне оцінювання відповідності логіки діяльності підприємства запитам споживачів та інституціональній структурі цільового ринку.

Так, оцінювання  $CB_{APX}^{3B}$  в табл. 4.6 здебільшого ступеню передбачає оцінювання впливу ділової репутації підприємства на його інтегрованість до обраних сегментів ринку та визначення відповідності інтересів підприємства з інтересами його стейкхолдерів. Відразу наголосимо, що змістовно показники з табл. 4.6 та табл. 4.8 мають проекцію на ряд показників, що характеризують стратегічну відповідність виконуваних на підприємстві операцій. Отже, оскільки йдеться про управління всією діяльністю підприємства, а не лише маркетинговою, то, розглядаючи архітектуру та визначення  $CB^{3B}$  у табл. 4.6, не оцінюється відповідність інтересів підприємства та його споживачів ( $CB_{APX}^{3B}$  враховує решту стейкхолдерів).

Оцінювання задоволення інтересів споживачів здійснюється в рамках розрахунку стратегічної відповідності ціннісної пропозиції підприємства ( $CB_{ЦН}^{3B}$ ), систему показників для якої наведено у табл. 4.9. Окрім оцінювання збалансованості інтересів підприємства та споживача, розрахунок  $CB_{ЦН}^{3B}$ , як видно з рис. 4.6, передбачає оцінювання стратегічної відповідності в розрізі атрибутів пропонованої цінності.

Звернемо увагу, що стосовно до підприємств першого кластера означені у табл. 4.9 розрахунки можна диференціювати в рамках сегментів матриці  $TK \times CZG$ , оскільки кожен такий сегмент для означених підприємств відповідатиме різному зарубіжному ринку з доволі змістовними відмінностями в вимогах до характеристик товару (для ПАТ «Мотор Січ» в табл. 4.9 така диференціація не передбачена з огляду на додержання вимог стандарту ISO 9000 для всіх сегментів цільового

Таблиця 4.8

Система показників оцінювання стратегічної відповідності внутрішніх складових архітектурних описів

Ум. позначення	Пов'язане поняття	Показники для оцінювання $СВ^{ВН}_{АРХ}$	Особливості розрахунку показників	Відібрані для аналізу представники кластерів						
				ПАТ «Мотор Січ»		ПАТ «Автрамат»		ТОВ «Антарес»		
				2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Внутрішня стратегічна відповідність як узгодженість інтересів функціональних підрозділів один з одним та з вимогами до корисного результату										
$СВ^{ВН}_{ПЛК}$	$P_{19}$ $P_{22}$	Наявність та сила прояву логістичних конфліктів	[0..10][Я] 10 балів – за орієнтованість бізнес-процесів на результат та мінімізацію витрат взаємодії функціональних областей логістики	8	8	6	6	6	5	
$СВ^{ВН}_{МКК}$	$P_{33}$	Маркетингова орієнтація корпоративної культури	[0..10][Я] 10 балів – за повну орієнтацію внутрішніх рутин та мікроінститутів підприємства на застосування принципів маркетингу	7	9	7	5	5	5	
Стратегічна відповідність параметрів практик діяльності маркетинговій парадигмі та вимогам до корисного результату діяльності										
$СВ^{ВН}_{ОПР}$	$P_{16}$	Орієнтованість практик на результати	[0..10][Я] 10 балів за повну відповідність складу та конфігурації ПЖ корисному результату	8	9	7	6	4	5	
$СВ^{ВН}_{ІСР}$	$P_{71}$	Інноваційність видів і способів діяльності	[0..10][Я] 10 балів – за використання в практиках найбільш прогресивних способів роботи	7	8	6	5	6	5	

Продовження табл. 4.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обізнаність персоналу підприємства у стратегічних цілях підприємства та його залученість у покращення корисного результату діяльності									
$СВ_{ПК}^{ВН}$	$P_{17}$	Плинність кадрів	[К] Експерти визначають значення еталона та вид показника (стимулятор чи де=стимулятор)	0,02	0,03	0,15	0,12	0,17	0,21
$СВ_{ППС}^{ВН}$	$P_{32}$	Поінформованість персоналу про стратегічні завдання	[0.. 10 балів][Я] 10 балів за постійне інформування персоналу та поєднання особистісних та корпоративних інтересів у рамках дії СМУПП	8	8	5	6	6	6
$СВ_{ПП}^{ВН}$	$P_{28}, P_{29}$	Продуктивність праці	[К] До вектора еталона відносяться кращі показники конкурентів або експертне визначення	15,2	17,3	12,4	13,1	7,18	6,14
Відповідність організації СМУПП вимогам до рівня її ефективності									
$СВ_{ВСТ}^{ВН}$	$P_{25}, P_{32}$	Відповідність стратегії та тактиці	[0.. 10 балів][Я] 10 – за максимальну орієнтованість СМУПП на виконання стратегічних завдань	6	7	8	5	4	5
$СВ_{ІСУ}^{ВН}$	$P_{28}$	Рівень ідеальності системи управління	[0.. 10 балів][Я] Співвідношення корисних та шкідливих факторів System life cycle analysis	8	7	7	4	5	5

Закінчення табл. 4.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$СВ_{БК}^{ВН}$	$P_{28} P_{29}$	Безвідмовності контурів управління лінія	[0..10 балів][Я] Агрегована бальна оцінка надійності, гнучкості та адаптивності СМУПП	7	8	5	5	6	4
Інтегральний рівень внутрішньої відповідності архітектури підприємства			$СВ_{АРХ}^{ВН} = \left\{ \begin{array}{l} СВ_{ПЛК}^{ВН}, СВ_{МКК}^{ВН}, СВ_{ОПР}^{ВН}, СВ_{ІСР}^{ВН}, \\ СВ_{ПЛК}^{ВН}, СВ_{ПЛС}^{ВН}, СВ_{ПП}^{ВН}, СВ_{ВСТ}^{ВН}, \\ СВ_{ІСУ}^{ВН}, СВ_{БК}^{ВН} \end{array} \right\}$	0,733	0,796	0,635	0,522	0,520	0,494

Таблиця 4.9

Система показників оцінювання стратегічної відповідності ціннісній пропозиції підприємства

Ум. позначення	Пов'язане поняття	Показники для оцінювання $СВ_{ЦН}^{ЗВ}$	Особливості розрахунку показників	Відібрані для аналізу представники кластерів						
				ПАТ «Мотор Січ»		ПАТ «Автрамат»		ТОВ «Антарес»		
				2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2012 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стратегічна відповідність інтересів підприємства та споживачів										
$СВ_{РДС}^{ЗВ}$	$P_{12} P_{41} P_{44}$	Рівень довіри споживачів до підприємства	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальна впевненість споживачів у задоволенні продукцією підприємства їх інтересів та уподобань	8	8	8	8	7	7	
$СВ_{ПМУ}^{ЗВ}$	$P_{44}$	Подібності мотивів учасників ринку	[0..10 балів][Я] 10 балів – чітко визначена зона компромісів між підприємством і споживачем	5	7	5	7	6	7	

Продовження табл. 4.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$СВ_{СТТ}^{ЗВ}$	$P_{41}, P_{42}$	Спільність (залучення споживача) творення цінності	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальне врахування запитів споживача під час визначення характеристик та параметрів корисного результату	6	7	4	5	5	7
$СВ_{ТС}^{ЗВ}$	$P_{41}, P_{42}$	Тривалість співробітництва з відібраними споживачами	[К] Відсоток споживачів, тривалість співробітництва з якими перевищує визначений експертними рівень. Експертне визначення еталона	56	61	43	47	44	45
Стратегічна відповідність підприємства в рамках обраних способів просування цінності на ринок									
$СВ_{ІВ}^{ЗВ}$	$P_{22}$	Інформаційна відповідність	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявна система моніторингу запитів й уподобань споживачів	7	8	5	6	5	6
$СВ_{ОПІ}^{ЗВ}$	$P_{22}, P_{69}$	Оперативність та повнота поінформованості	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальна задоволеність оперативністю та достовірністю інформації та повнота бази даних про споживачів	5	6	6	7	6	7
$СВ_{КВ}^{ЗВ}$	$P_{69}$	Комунікаційна відповідність	[0..10 балів][Я] 10 балів – відповідність комунікацій підприємства параметрам ринку	7	8	6	7	7	8
Стратегічна відповідність пропонуваного підприємством цінності в розрізі атрибутів товару (груп товарних категорій підприємства)									
$СВ_{ЦІВМ}^{ЗВ}$	$P_{53}, P_{54}$	Ціна щодо мінімальності	[К] визначення ступеня перевищення ціною конкурентів ціни продукції підприємства	1,3	1,25	1,12	1,07	0,96	0,98

Закінчення табл. 4.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$СВ_{ЯВМ}^{ЗВ}$	$P_{50}$	Якість щодо максимальної	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальне задоволення якостю ціннісної пропозиції підприємства	5	5	7	8	7	6
$СВ_{ВОК}^{ЗВ}$	$P_{47}P_{48}$	Відповідність очікуваній корисності	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальне задоволення запитів щодо властивостей товару	6	7	5	7	6	5
Інтегральний рівень відповідності ціннісної пропозиції підприємства			$СВ_{ЦН}^{ЗВ} = \left\langle \begin{array}{l} СВ_{РДС}^{ЗВ}, СВ_{ПМУ}^{ЗВ}, СВ_{СТГ}^{ЗВ}, СВ_{ТС}^{ЗВ}, \\ СВ_{ІВ}^{ЗВ}, СВ_{ОПІ}^{ЗВ}, СВ_{КВ}^{ЗВ}, СВ_{ЦВМ}^{ЗВ}, \\ СВ_{ЯВМ}^{ЗВ}, СВ_{ВОК}^{ЗВ} \end{array} \right\rangle$	0,748	0,883	0,444	0,513	0,474	0,450



ринку). Аналогічно для підприємств другого кластера розрахунки можна проводити в рамках виділення атрибутів групи товарних категорій підприємства.

Повертаючись до табл. 4.8, наголосимо, що оцінювання  $CB_{APX}^{BH}$  передбачає оцінювання відповідності параметрів організації СМУПП із вимогам оточення до корисного результату діяльності підприємства. Тут можна провести аналогію до співвіднесення показників з табл. 4.6 та табл. 4.9, але стосовно внутрішньої стратегічної відповідності. Дійсно, відомостей з табл. 4.8, яка характеризує відповідність архітектури підприємства корисному результату, недостатньо для визначення стратегічної відповідності практик життєвого циклу можливості досягнення корисного результату. Отже, якщо орієнтуватися на формалізацію бізнес-процесів надання сервісів формулою (3.2), то можна наголосити, що складові цієї формули розкриваються через показники у табл. 4.8 (ліва сторона формули) та табл. 4.10 і 4.11 (права сторона формули, яка характеризує можливості, компетентності та ресурси підприємства). Отже, можна наголосити, що за своїм змістом табл. 4.8 розкриває концепція представлення конфігурацію практик, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів та віддзеркалюють архітектуру підприємства.

Відповідно до формули (3.1) в табл. 4.10 подано пропонуваній підхід до розрахунку ресурсної, а у табл. 4.11 – технологічної стратегічної відповідності. Як підґрунтя оцінювання  $CB_{PC}^{BH}$  обрано доволі відому модель VRIO, орієнтовану на бінарне оцінювання ряду параметрів. Змістовно VRIO-аналіз базується на розробках Г. Хамела та С. К. Прахалада [447]. Ці автори наголосили, що ключові компетенції підприємства мають бути цінними (*value*), рідкісними (*rarity*), не придатними до імітації (*imitability*) та організованими (*organization*). Оскільки складові формули (3.1) є основою ключових компетенцій підприємства, то й  $CB^{BH}$  пропонується оцінювати в рамках визначення відповідності ресурсів підприємства можливості заняття сталої конкурентної позиції.

Отже, у табл. 4.10 передбачається оцінювання відповідності цінності використовуваних ресурсів ( $CB_{PCV}^{BH}$ ) бажаному прояву сили конкурентної позиції підприємства; рідкості компетенцій підприємства

---

$(CB_{PC_R}^{BH})$  – додержанню паритету у конкурентному позиціонуванні; рівня складності імітації ресурсу конкурентами  $(CB_{PC_I}^{BH})$  – бажаній тривалості життєвого циклу ціннісної пропозиції підприємства; організації взаємодії з зонами стратегічних ресурсів  $(CB_{PC_O}^{BH})$  – стійкості конкурентної позиції підприємства.

Таблиця 4.10

Система показників оцінювання стратегічної відповідності маркетингових та виробничих ресурсів підприємства

Відібрані для оцінювання ресурсної складової стратегічної відповідності релевантні ресурси та стратегічні зони ресурсів	Бальна оцінка складових $CB_{PC}^{BH}$ відповідно до адаптованих авторами принципів VRIO-аналізу				Підсумкова оцінка $CB_{PC}^{BH}$	
	Цінність	Рідкість	Імітованість	Організація		
	$CB_{PC_V}^{BH}$	$CB_{PC_R}^{BH}$	$CB_{PC_I}^{BH}$	$CB_{PC_O}^{BH}$		
1	2	3	4	5	6	
<i>Приклад розрахунків без урахування принципів менеджменту товарних категорій</i>						
<i>ПАТ «Автрамат» як представник другого кластера з табл. 4.5</i>						
Матеріальні ресурси (предмети праці)	2011 р.	5	7	6	6	24
	2012 р.	6	6	6	4	22
Доступ до стратегічних зон ресурсів	2011 р.	4	5	7	4	20
	2012 р.	7	5	7	5	24
Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	2011 р.	6	5	6	6	23
	2012 р.	4	7	8	7	26
Взаємодія з ринками фінансових ресурсів	2011 р.	6	6	6	4	22
	2012 р.	4	7	8	7	26
Інформаційні ресурси та параметри потоку подій	2011 р.	6	6	6	4	22
	2012 р.	5	4	5	4	18
Інтегральне значення для ПАТ «Автрамат»	2011 р.	0,537				
	2012 р.	0,564				

**Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності...**

*Продовження табл. 4.10*

1	2	3	4	5	6	
ТОВ «Антарес» як представник третього кластера з табл. 4.5						
Матеріальні ресурси (предмети праці)	2011 р.	6	6	4	6	22
	2012 р.	6	4	6	5	21
Доступ до стратегічних зон ресурсів	2011 р.	6	5	4	7	22
	2012 р.	6	5	4	8	23
Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	2011 р.	7	6	4	5	22
	2012 р.	7	7	7	7	28
Взаємодія з ринками фінансових ресурсів	2011 р.	8	5	5	6	24
	2012 р.	6	8	5	6	25
Інформаційні ресурси та параметри потоку подій	2011 р.	7	6	5	4	22
	2012 р.	7	7	5	7	26
Інтегральне значення для ТОВ «Антарес»	2011 р.	0,565				
	2012 р.	0,537				
<i>Приклад розрахунків з використанням менеджменту товарних категорій</i>						
<i>ПАТ «Мотор Січ» як представник першого кластера з табл. 4.5</i>						
<i>ТК<sub>1</sub> – основа продукції – виробництво авіадвигунів</i>						
Взаємодія з постачаль- никами ресурсів	2011 р.	5	7	6	6	24
	2012 р.	6	6	6	4	22
Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	2011 р.	4	5	7	4	20
	2012 р.	7	5	7	5	24
Фінансування процесу створення запасів	2011 р.	6	5	6	6	23
	2012 р.	4	7	8	7	26
Підсумкове значення в балах для ТК <sub>1</sub>	2011 р.	15	17	19	16	67
	2012 р.	17	18	21	16	72
<i>ТК<sub>2</sub> – сервісні роботи з продовження ресурсу авіадвигунів</i>						
Доступ до бази об'єктів із супроводу експлуа- тації	2011 р.	5	4	5	4	18
	2012 р.	7	5	5	5	22

Закінчення табл. 4.10

1		2	3	4	5	6
Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	2011 р.	6	6	4	6	22
	2012 р.	6	4	6	5	21
Матеріали для продовження ресурсу двигуна	2011 р.	6	5	4	7	22
	2012 р.	6	5	4	8	23
Підсумкове значення в балах для ТК <sub>2</sub>	2011 р.	17	15	13	17	62
	2012 р.	19	14	15	18	66
<i>ТК<sub>3</sub> – виробництво товарів народного споживання</i>						
Доступ до стратегічних зон ресурсів	2011 р.	7	6	4	5	22
	2012 р.	7	7	7	7	28
Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	2011 р.	8	5	5	6	24
	2012 р.	6	8	5	6	25
Інформаційні ресурси та параметри потоку подій	2011 р.	6	6	5	6	23
	2012 р.	7	6	6	6	25
Підсумкове значення в балах для ТК <sub>3</sub>	2011 р.	21	17	14	17	69
	2012 р.	20	21	18	19	78
<i>ТК<sub>4</sub> – виробництво та просування інноваційної продукції</i>						
Доступ до зон інноваційних предметів праці	2011 р.	7	6	5	4	22
	2012 р.	7	7	5	7	26
Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	2011 р.	6	7	5	5	23
	2012 р.	8	6	6	5	25
Фінансування інноваційних розробок	2011 р.	6	5	5	5	21
	2012 р.	6	5	6	6	23
Підсумкове значення в балах для ТК <sub>4</sub>	2011 р.	19	18	15	14	66
	2012 р.	21	18	17	18	74
Інтегральне значення для ПАТ «Мотор Січ»	2011 р.	0,549				
	2012 р.	0,604				

**Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності...**

В цілому всі складові табл. 4.10 відповідають елементу  $G_4$  поданої на рис. 3.14 семантичної мережі проблем маркетингового управління та означеному у табл. 3.4 поняттю  $p_{17}$  – «ресурси», яке входить до складу елементу  $G_4$ . Також звернемо увагу на розбіжності в проведенні оцінювання  $CB_{PC}^{BH}$  для представників різних кластерів з табл. 4.5. Так, щодо підприємств з другого та третього кластерів передбачається узагальнене оцінювання ресурсної складової внутрішньої стратегічної відповідності. Для підприємств із першого кластера, як видно з рис. 4.6, передбачається ще більша деталізація оцінювання  $CB_{PC}^{BH}$  через проведення розрахунків для кожного сегмента матриці  $TK \times C3G$  (для ПАТ «Мотор Січ» як представника першого кластера, в табл. 4.10 такий розрахунок обмежено агрегацією показників за строками матриці  $TK \times C3G$ , тобто розрахунок  $CB_{PC}^{BH}$  проведено в розрізі виділених товарних категорій підприємства).

Таблиця 4.11

**Система показників оцінювання стратегічної відповідності можливостей (використовуваних технологій)**

Агреговані групи стратегічних компетентностей підприємства як характеристика його технологічної складової його внутрішньої стратегічної відповідності	Бальна оцінка складових $CB_{MЖ}^{BH}$ відповідно до адаптованих автором принципів VRIO-аналізу				Підсумкова оцінка $CB_{MЖ}^{BH}$	
	Цінність	Рідкість	Імітованість	Організація		
	$CB_{MЖ_V}^{BH}$	$CB_{MЖ_R}^{BH}$	$CB_{MЖ_I}^{BH}$	$CB_{MЖ_O}^{BH}$		
1	2	3	4	5	6	
<i>ПАТ «Мотор Січ» як представник першого кластера з табл. 4.5</i>						
Конфігурація практик та їх орієнтація на результат	2011 р.	7	6	6	4	23
	2012 р.	5	4	5	6	20
Технологічні процеси та технологія виробництва	2011 р.	5	5	4	3	17
	2012 р.	4	5	7	4	20
Логістика як реалізація руху бізнес-процесів	2011 р.	5	4	7	6	22
	2012 р.	7	6	5	5	23

Продовження табл. 4.11

1		2	3	4	5	6
Відновлення літної придатності виробів	2011 р.	4	7	5	4	20
	2012 р.	4	8	7	4	23
Формоутворення високоточних зубчастих коліс	2011 р.	3	4	4	6	17
	2012 р.	6	5	4	7	22
Зміцнення широкохордних лопаток	2011 р.	4	6	6	5	21
	2012 р.	5	6	6	5	22
Інтегральне значення для ПАТ «Мотор Січ»	2011 р.	0,591				
	2012 р.	0,642				
<i>ПАТ «Автрамат» як представник другого кластера з табл. 4.5</i>						
Конфігурація практик та їх орієнтація на результат	2011 р.	6	6	5	6	23
	2012 р.	7	6	6	6	25
Технологічні процеси та технологія виробництва	2011 р.	6	7	5	5	23
	2012 р.	8	6	6	5	25
Логістика як реалізація бізнес-процесів	2011 р.	6	5	5	5	21
	2012 р.	6	5	6	6	23
Приготування сплавів і виготовлення відливок	2011 р.	6	6	6	4	22
	2012 р.	4	5	7	4	20
Механічна обробка поршнів	2011 р.	6	5	6	6	23
	2012 р.	4	8	7	4	23
Інтегральне значення для ПАТ «Автрамат»	2011 р.	0,558				
	2012 р.	0,550				
<i>ТОВ «Антарес» як представник третього кластера з табл. 4.5</i>						
Конфігурація практик та їх орієнтація на результат	2011 р.	6	5	4	7	22
	2012 р.	4	6	6	5	21
Технологічні процеси та технологія виробництва	2011 р.	5	6	6	5	22
	2012 р.	3	4	4	6	17

Закінчення табл. 4.11

1		2	3	4	5	6
Поліпшення споживчих якостей	2011 р.	4	5	7	4	20
	2012 р.	5	4	7	6	22
Обслуговування виробів після продажів	2011 р.	7	6	5	5	23
	2012 р.	4	7	5	4	20
Модифікація продукції та сервісного обслуговування	2011 р.	5	4	5	6	20
	2012 р.	5	5	4	3	17
Інтегральне значення для ТОВ «Антарес»	2011 р.	0,318				
	2012 р.	0,302				

Щодо технологічної складової формули (3.1) наголосимо на певному трансформуванні змісту показників оцінювання, які в цілому продовжують відповідати принципам VRIO-аналізу. Так, у табл. 4.11 передбачено розрахунок:

$CB_{МДЖ_V}^{BH}$  – розкриває відповідність ресурсів підприємства та способів роботи з ними (показує, наскільки обрані в рамках практик діяльності способи роботи забезпечені ресурсами чи наскільки вони відповідають зонам ресурсів підприємства). Показує, наскільки практики діяльності сприяють реалізації системи цілей;

$CB_{МДЖ_R}^{BH}$  – розкриває відповідність способів роботи та організаційних рутин (мікроінститутів) бажаній унікальності стратегічних компетентностей підприємства;

$CB_{МДЖ_I}^{BH}$  – відповідає стадії життєвого циклу використовуваної технології (максимальний бал у верхній точці життєвого циклу), а отже, розкриває тривалість конкурентної переваги від задоволення інтересів споживача;

$CB_{МДЖ_O}^{BH}$  – розкриває організаційну складову стратегічної відповідності через визначення ступеню орієнтованості використовуваних у рамках певної практики життєвого циклу способи роботи на принципі маркетингу (максимальний бал надається за орієнтованість технології на врахування потреб споживача).

Як бачимо, в табл. 4.8 оцінювалась стратегічна відповідність утворених конфігурацією практик життєвого циклу бізнес-процесів вимогам виведення корисного результату діяльності підприємства на ринок. Показники з табл. 4.11 визначають стратегічну відповідність обраних підприємством конкретних прийомів і способів (як складової окремих практик життєвого циклу) роботи корисному результату. Таке структурування в цілому відповідає п'ятнадцятому концептуальному положенню синтезу ( $КП_{15}$ ) системи маркетингового управління (рис. Е.3) та обґрунтованому у підрозділі 2.4 (рис. 2.12) виділенню рівнів маркетингового управління.

Іншою особливістю поданої на рис. 2.12 схеми структурування елементів СМУПП є орієнтація на врахування принципу ізоморфізму у маркетинговому управлінні. Так, оцінювання  $СВ^{ЗВ}$  та  $СВ^{ВН}$  розкривають статичний аспект діяльності підприємства. Прийнята ж нелінійність маркетингового управління вимагає динамічного перегляду параметрів організації СМУПП, що досягається не лише через оцінку стратегічної відповідності практик діяльності параметрам корисного результату, а й через залучення кращих практик діяльності з наведених на ринку. Отже, з огляду на виділені на рис. 4.6 напрями оцінювання стратегічної відповідності, нами пропонується окрема оцінка спроможності підприємства до покращення способів роботи через дію принципу ізоморфізму, яку повною мірою було охарактеризовано у перших розділах монографії.

Оцінювати прояв ізоморфізму пропонуємо в рамках визначення синергетичної (методику розрахунку  $СВ^{СН}$  подано у табл. 4.12) та компенсаторної складових стратегічної відповідності (методику розрахунку  $СВ^{КМ}$  подано у табл. 4.13). Так, щодо  $СВ^{СН}$  наголосимо, що прояв ізоморфізму розглядається як виникнення синергетичного ефекту від взаємодії підприємства з ринком. При цьому за своїм змістом подані у табл. 4.12 показники показують можливість досягнення такого ефекту.

На перший погляд, решта показників з табл. 4.12 оцінюють прояв синергетичного ефекту в рамках позиціонування корисного результату підприємства в сегментах матриці  $ТК \times СЗГ$ . Однак у більш розгор-



Таблиця 4.12

## Система показників оцінювання синергетичної відповідності підприємства

Ум. позначення	Пов'язане поняття	Показники для оцінювання $СВ^{СН}$	Особливості розрахунку показників	Відібрані для аналізу представники кластерів						
				ПАТ «Мотор Січ»		ПАТ «Автрамат»		ТОВ «Антарес»		
				2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Синергетична відповідність в рамках розподілу ресурсів між сегментами матриці $ТК \times СЗГ$										
$СВ^{ВН}_{МВК}$	$P_{18}P_{19}$	Масштаб використання компетенцій (виробництва)	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальна трансляція параметрів і способів роботи у рамках сегментів матриці $ТК \times СЗГ$	7	6	6	8	5	7	
$СВ^{ВН}_{ДЦК}$	$P_{54}P_{55}$	Діапазон цінкових коливань у сегментах	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявність фінансової синергії у розподілі прибутку й надходжень	8	8	6	6	6	5	
$СВ^{ВН}_{ВЧР}$	$P_{27}P_{63}$	Варіативність частки ринку в сегментах присутності	[К] Визначається коефіцієнтом варіації долі ринку у кожному з сегментів $ТК \times СЗГ$ . Експертне визначення еталону з огляду на стратегію	10,1	12,3	7,2	8,4	21,3	22,7	
Виробничо-збутова складова синергетичної відповідності										
$СВ^{ВН}_{ЗДС}$	$P_{66}$	Зростання дохідності співпраці й поширення операцій	[0..10 балів][Я] 10 балів – можливість виникнення додаткового прибутку від збільшення обсягів надання цінності на супутні сегменти ринку	8	9	7	6	4	5	

Закінчення табл. 4.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
$СВ_{ПВБ}^{ВН}$	$P_{66}$	Підтримка видів бізнесу та каналів просування цінності	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявність механізму фінансування робіт із просування нових товарних категорій чи виходу на нові СЗГ	7	8	6	5	6	5	
Управлінська складова синергетичної відповідності										
$СВ_{БД}^{ВН}$	$P_3$	Безперервність діяльності	[0..10 балів][Я] 10 балів – взаємне доповнення управлінських компетенцій підприємства	8	8	5	6	6	6	
$СВ_{УДФ}^{ВН}$	$P_{20}$	Усунення дублювання функцій	[0..10 балів][Я] 10 балів – відсутність зайвих видів управлінської діяльності	7	9	7	5	5	5	
Інформаційна складова синергетичної відповідності										
$СВ_{ПКІ}^{ВН}$	$P_{26}P_{69}$	Подібність каналів надання інформації	[0..10 балів][Я] 10 балів – уніфікація процедур проведення маркетингового моніторингу	6	7	8	5	4	5	
$СВ_{ВКЗ}^{ВН}$	$P_{26}P_{69}$	Використовуваність консолідованих знань	[0..10 балів][Я] 10 балів – багаторазове використання інформації на різних рівнях архітектури	8	7	7	4	5	5	
Інтегральне значення синергетичної стратегічної відповідності		$СВ^{СН} = \left\{ \begin{array}{l} СВ_{МВК}^{СН}, СВ_{ДЦК}^{СН}, СВ_{ВЧР}^{СН}, \\ СВ_{ЗДС}^{СН}, СВ_{ПВБ}^{СН}, СВ_{БД}^{СН}, \\ СВ_{УДФ}^{СН}, СВ_{ПКІ}^{СН}, СВ_{ВКЗ}^{СН} \end{array} \right.$			0,583	0,671	0,572	0,566	0,425	0,589

Таблиця 4.13

## Система показників оцінювання компенсаторної стратегічної відповідності підприємства

Ум. позначення	Пов'язане поняття	Показники для оцінювання $СВ^{KM}$	Особливості розрахунку показників	Відібрані для аналізу представники кластерів						
				ПАТ «Мотор Січ»		ПАТ «Автрамат»		ТОВ «Антарес»		
				2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
$СВ^{KM}_{HKM}$ – наявність компенсаторних механізмів										
$СВ^{KM}_{ДРП}$	$P_{17}P_{39}$ $P_{65}$	Достатність ресурсів для протидії факторам-загрозам	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявна конфігурація ресурсів та практик діяльності сприяє подоланню небезпечуваних загроз середовища	7	8	5	5	6	4	
$СВ^{KM}_{СРП}$	$P_{25}P_{26}$	Своєчасність розпізнання проблемної ситуації в оточенні	[0..10 балів][Я] Бальна оцінка швидкості реакції на загрози. 10 балів – у разі значного перевищення часу ідентифікації порівняно з часом реакції	7	8	5	6	5	6	
$СВ^{KM}_{HKP}$	$P_{24}P_{25}$	Наявність конкурентної розвідки	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявна база й інструментарій для реалізації принципу ізоморфізму	5	6	6	7	6	7	
$СВ^{KM}_{BT3}$ – відповідність темпів змін показників діяльності факторам середовища										
$СВ^{KM}_{ГА}$	$P_{47}P_{48}$ $P_{49}$	Гнучкість асортименту та параметрів корисного результату	[0..10 балів][Я] 10 балів – пропозиція кастомізованої цінності; 0 балів – неможливість адаптації асортименту до зміни вимог споживачів	5	5	7	8	7	6	

Закінчення табл. 4.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
$SV_{РПВ}^{KM}$	$P_{14}P_{49}$	Рівень поступок у взаємодії зі споживачами й стейкхолдерами	[0..10 балів][Я] 10 балів – рівень наявних знижок і поступок дозволяє коригувати ціну товару у відповідь на зміни з боку конкурентів	8	8	8	8	7	7	
$SV_{САП}^{KM}$	$P_{61}P_{73}$	Стійкість й адаптивність планування	[0..10 балів][Я] 10 балів – здатність повного адаптування до всіх збурювань цільового ринку	5	7	5	7	6	7	
$SV_{ГСТ}^{KM}$ – готовність стратегічних трансформацій										
$SV_{ЗАД}^{KM}$	$P_{24}P_{69}$	Здатність адаптувати діяльність до нових можливостей	[0..10 балів][Я] 10 балів за умови превентивної організації моніторингу та орієнтування контурів позитивних зв'язків на пошук інновацій	6	7	5	7	6	5	
$SV_{ШКА}^{KM}$	$P_{20}P_{24}$	Швидкість коригування архітектури	[0..10 балів][Я] Ступінь відповідності темпів змін оточення та конфігурації практик	6	7	4	5	5	7	
$SV_{РПА}^{KM}$	$P_{24}P_{25}$	Рівень протидії елементів архітектури	[0..10 балів][Я] 10 балів – спроможність до швидкого адаптування архітектури підприємства	7	8	6	7	7	8	
Інтегральне значення компенсаторної стратегічної відповідності		$SV^{KM} = \left\{ \begin{array}{l} SV_{ДРП}^{KM}, SV_{СРП}^{KM}, SV_{НКР}^{KM}, \\ SV_{ГА}^{KM}, SV_{ШКА}^{KM}, SV_{РПВ}^{KM}, \\ SV_{САП}^{KM}, SV_{ЗАД}^{KM}, SV_{РПА}^{KM} \end{array} \right.$			0,498	0,538	0,572	0,546	0,295	0,280

нутому розумінні синергія виникає від транслявання кращих способів роботи між практиками діяльності, які забезпечують надання цінності в різних сегментах  $TK \times C3Г$  (змістовно це є внутрішній ізоморфізм) або від застосування однакових практик для сегментів  $TK \times C3Г$ .

До поданих у табл. 4.13 показників оцінювання  $CB^{KM}$  прямо не введено оцінювання прояву ізоморфізму. Як видно з рис. 4.6, авторські пропозиції відносно визначення компенсаторної стратегічної відповідності зводяться до виділення трьох груп показників:  $CB^{KM} = \langle CB_{ГСТ}^{KM}, CB_{НКМ}^{KM}, CB_{ВТЗ}^{KM} \rangle$ . Проте кожна з цих груп показників непрямо орієнтована на цей принцип. Так, оцінювання спроможності до стратегічних трансформацій враховує, що під час стратегічних змін відбуватиметься перегляд способів роботи СМУПП, що і є принципом ізоморфізму. Більш того, в межах окремих показників також закладено дію ізоморфізму. Зокрема, означений у табл. 4.13 показник зростання обізнаності про продукт ( $CB_{ОбПр}^{KM}$ ). З одного боку загрози можуть компенсуватися через уповільнення темпів обізнаності, але за рахунок наявності таких темпів можливе утримання наявної клієнтської бази. Поширення поінформованості про продукт обов'язково супроводжуватиметься поширенням інформації про практики діяльності підприємства (зворотний ізоморфізм).

Для підприємств другого та третього кластера оцінювання зовнішньої стратегічної відповідності зводиться до розрахунку показників з табл. 4.6 та табл. 4.8 ( $CB_{2,3\text{кластер}}^{3B} = \langle CB_{АРХ}^{3B}, CB_{ЦН}^{3B} \rangle$ ). Для підприємств першого кластера з табл. 4.5 такий розрахунок необхідно доповнити визначенням відповідності обраних імперативів поведінки у глобальному ринковому середовищі інституціональним параметрам світового ринку. Для цього на рис. 4.6 передбачено відповідний вектор-напрямок оцінювання  $CB_{ГЛБ}^{3B}$ , систему показників для якого наведена у табл. 4.14 ( $CB_{1\text{кластер}}^{3B} = \langle CB_{АРХ}^{3B}, CB_{ГЛБ}^{3B}, CB_{ЦН}^{3B} \rangle$ ).

Таблиця 4.14

Система показників оцінювання прояву стратегічної відповідності підприємства на глобальному рівні

Ум. позначення	Пов'язані показники	Показники для оцінювання $SV_{ГЛБ}^{ЗВ}$	Особливості розрахунку показників	Відібрані підприємства	
				ПАТ «Мотор Січ»	2011 р. 2012 р.
1	2	3	4	5	
Стратегічна відповідність у контексті додержання глобальних стандартів діяльності					
$SV_{ГЛБ}^{ЗВ}$	$P_{37}P_{67}$	Використання міжнародних маркетингових матеріалів	[К] Відношення використаних міжнародних маркетингових інформаційних матеріалів до всіх маркетингових матеріалів	0,81	0,87
$SV_{ПІПР}^{ЗВ}$	$P_{59}P_{73}$	Підтримка подібності корисного результату на виході БП	[0.. 10 балів][Я] 10 балів – відповідність всім стандартам інституціональним звичкам міжнародних споживачів	8	8
$SV_{СВЕ}^{ЗВ}$	$P_5P_{10}$	Соціальна відповідальність та відповідність стандартам етики	[0.. 10 балів][Я] 10 балів – максимальне усвідомлення суб'єктом маркетингового управління соціальної ролі та етики бізнесу	7	8
$SV_{ВІЗ}^{ЗВ}$	$P_{35}P_{37}$	Відповідність інститутам захисту цільових сегментів глобального ринку його учасниками	[К] Обсяги застосування штрафних санкцій у межах політики протекціонізму, антидемпінгових чи спеціальних санкцій. Показник розглядається як дестимулятор з еталонним значенням на рівні 0	341 млн грн	274 млн грн
Стратегічна невідповідність стандартизованим вимогам як створення унікальності					
$SV_{УПР}^{ЗВ}$	$P_{25}P_{38}$	Стратегічна унікальність умов роботи	[0.. 10 балів][Я] 10 балів – отримання унікальності через відповідність умов роботи невикористаним запитам глобального ринку	7	8

Закінчення табл. 4.14

1	2	3	4	5
$SV_{УП}^{ЗВ}$	$P_{26} P_{69}$	Стратегічна унікальність інформаційної підтримки	[0.. 10 балів][Я] 10 балів – повна унікальність використуваних інформаційно-комунікаційних технологій та засобів просування	7
$SV_{УБП}^{ЗВ}$	$P_{18} P_{19}$	Стратегічна унікальність бізнес-процесів	[0.. 10 балів][Я] 10 балів – повна відповідність бізнес-процесів та практик діяльності потребам міжнародного розподілу праці	6
Відповідність параметрам інтеграційних зв'язків зовнішніх контрагентів (в рамках 9-го положення на рис.1.13)				
$SV_{РМУ}^{ЗВ}$	$P_{28} P_{29} P_{67}$	Відповідність рівнів маркетингового управління до рівнів міжнародних контрагентів	[0.. 10 балів][Я] Оцінюється визначенням подібності підприємств у поданій у табл. 1.4 системі континуумів. 0 балів – зайняття протилежних позицій континууму; 10 балів – повна подібність позицій	4
$SV_{ДЗР}^{ЗВ}$	$P_{27} P_{64}$	Динаміка залучення до глобалізованого ринку	[К] Темпи приросту обсягів продажів товарів на міжнародних ринках. Еталонне значення визначається експертним шляхом	1,122
$SV_{ВПГ}^{ЗВ}$	$P_{11} P_{72}$	Можливості впливу на параметри просторів глобалізації	[0.. 10 балів][Я] 10 балів – отримання інструментів впливу на параметри означених на рис. 1.2 просторів глобалізації	2
Інтегральне значення стратегічної відповідності підприємства на глобальному рівні		$SV_{ГЛБ}^{ЗВ} = \left\langle \begin{array}{l} SV_{ВММ}^{ЗВ}, SV_{ППР}^{ЗВ}, SV_{СВЕ}^{ЗВ}, SV_{ВІЗ}^{ЗВ}, \\ SV_{УУР}^{ЗВ}, SV_{УІП}^{ЗВ}, SV_{УБП}^{ЗВ}, SV_{РМУ}^{ЗВ}, \\ SV_{ДЗР}^{ЗВ}, SV_{ВПГ}^{ЗВ} \end{array} \right\rangle$		
				0,529

Показники з табл. 4.14 характеризують, наприклад, ступінь залучення підприємства у світові інформаційні потоки (показник  $CB_{BMM}^{3B}$  вказує на рівень стандартизації обміну маркетинговою інформацією) чи у прийняття норм означеного у першому розділі монографії етнопростору (показник  $CB_{CpEm}^{3B}$  показує ступінь відповідності корпоративної культури етиці роботи на обраному ринку).

Якщо приймати трактування глобалізації як певної процедури «розповсюдження рівнозначності (подібності)», то відповідність чи невідповідність стандартизованим вимогам також розглядатиметься як певний стратегічний розрив з рис. 3.29. Тут слід зазначити, що для ряду умов наявність означених розривів є негативним фактором, який потребує певних дій щодо подолання наявного розриву. У іншому випадку наявність цього типу розриву свідчить про прояв так званої «ідентичності» чи «унікальності» споживчої пропозиції чи підприємства в цілому та навпаки – потребує збільшення цього розриву (з точки зору уніфікації аналізу, як буде показано далі, можна запропонувати користуватися зворотними показниками).

Узагальнення результатів розрахунків за показниками з табл. 4.6– 4.14 для відібраних для аналізу підприємств (табл. 4.5) наведено у табл. 4.15. В ній містяться інтегральні значення прояву кожного з виділених на рис. 4.6 напряму прояву стратегічної відповідності.

Таблиця 4.15

Результати оцінювання стратегічної відповідності підприємств

Показники оцінки СВ за роками		ПАТ «Мотор Січ»		ПАТ «Автрамат»		ТОВ «Антарес»	
		2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.
1		2	3	4	5	6	7
Зовнішня відповідність архітектурного представлення	$CB_{APX}^{3B}$	0,612	0,683	0,576	0,691	0,591	0,656
Стратегічна відповідність внутрішніх складових архітектурних описів	$CB_{APX}^{BH}$	0,733	0,796	0,635	0,522	0,520	0,494
Відповідність маркетингових і виробничих ресурсів	$CB_{PC}^{BH}$	0,549	0,604	0,537	0,564	0,565	0,537



Закінчення табл. 4.15

1		2	3	4	5	6	7
Стратегічна відповідність можливостей (технологій)	$CB_{МЖ}^{ВН}$	0,591	0,642	0,558	0,550	0,318	0,302
Синергетична стратегічна відповідність підприємства	$CB^{СН}$	0,583	0,671	0,572	0,566	0,425	0,589
Компенсаторна стратегічна відповідність підприємства	$CB^{КМ}$	0,498	0,538	0,572	0,546	0,295	0,280
Стратегічна відповідність ціннісної пропозиції	$CB_{ЦН}^{ЗВ}$	0,748	0,883	0,444	0,513	0,474	0,450
Прояв стратегічної відповідності на глобальному рівні	$CB_{ГЛБ}^{ЗВ}$	0,552	0,529	Розрахунок не передбачено			
Інтегральне значення рівня стратегічної відповідності	$СВ$	0,367	0,438	0,309	0,317	0,209	0,217

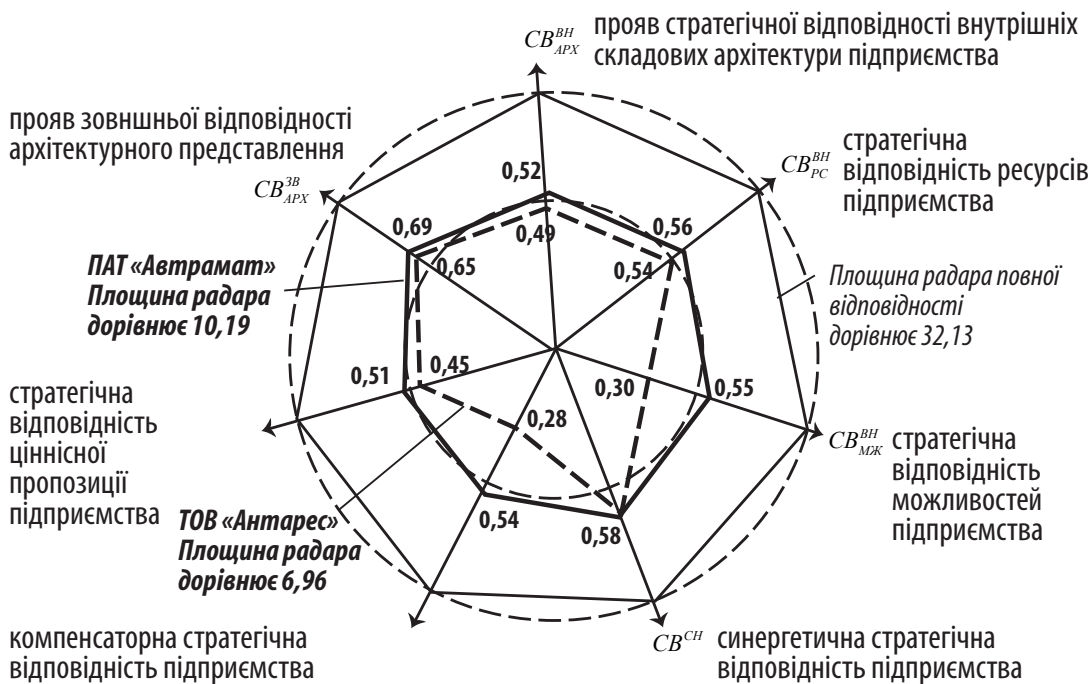
Для розрахунку інтегрального значення показника стратегічної відповідності пропонуємо скористатися методом побудови радара, який дозволяє поєднати візуалізацію результатів із отриманням кількісних значень. Побудований відповідно до табл. 4.15 радар наведено на рис. 4.7, який розділено на дві частини. Частина А рис. 4.7 показує радар стратегічної відповідності для ПАТ «Мотор Січ» та динаміку зміни її рівня; частину Б рис. 4.7 побудовано для інших підприємств, обраних для детального аналізу. Розподіл рис. 4.7 на дві частини обумовлено розбіжністю у кількості складових інтегрального показника стратегічної відповідності різних підприємств.

Отримання інтегрального значення стратегічної відповідності підприємства у табл. 4.15 базується на співвіднесенні площини радара, побудованого за даними з табл. 4.15, до площини радара з максимальним значенням інтегрального показника. Формулу для розрахунку радара наведена на рис. 4.6. Значення розрахунків площини радарів наведені на рис. 4.7, а відповідні результати таких розрахунків подано як підсумкове значення табл. 4.15.

Як вже зазначалось, сам по собі розрахунок рівня стратегічної відповідності не несе такого змістовного навантаження для СМУПП, як



А) Динаміка стратегічної відповідності ВАТ «Мотор Січ»



Б) Стратегічна відповідність для підприємств другого та третього кластерів у 2012 р.

Рис. 4.7. Інтегральні показники оцінювання стратегічної відповідності

вироблення відповідних стратегічних та тактичних рішень на підґрунті такого розрахунку. Необхідним також є забезпечення постійного моніторингу складових елементів стратегічної відповідності, обраних серед показників з табл. 4.6–4.14. Окрім того, оцінювання стратегічної відповідності має доповнюватися врахуванням місця підприємства у кластерній взаємодії та визначенням внеску підприємства в підтримку стійкості маркетингових позицій кластера. Тут нами висувається гіпотеза про віддзеркалення зовнішньої стратегічної відповідності на рівень стійкості маркетингових позицій, доведенню якої присвячено наступний підрозділ монографії.

#### **4.3. Рефлексивно-інституціональне оцінювання стійкості маркетингових позицій учасників машинобудівного кластера**

У теперішній час національні товаровиробники функціонують в умовах інтеграції у глобальне ринкове середовище, що висуває ряд нових вимог до організації процесу їх функціонування в цілому й до побудови маркетингової діяльності зокрема. Основна лінія трансформації маркетингового інструментарію лежить у площині його переорієнтації не стільки на залучення нових, скільки на втримання наявних клієнтів шляхом індивідуалізації відносин із ними (зрештою така індивідуалізація буде сприяти росту рентабельності й максимізації рівня отриманого прибутку), що реалізується через прийняття принципів маркетингу партнерських відносин. При цьому означене у підрозділі 1.3 уведення в поняттєво-категоріальний базис маркетингу категорії «інтерес» дозволяє говорити про можливість розгляду зв'язування «лояльність – інтерес» як основи для конкурентного позиціонування підприємства та визначення стійкості такої конкурентної позиції.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що базою для інституціоналізації маркетингової взаємодії мають постати, по-перше, інтереси кластера щодо виконання певним учасником його рольової функції (пропонуємо визначати як інтереси у сфері B2B взаємодії). По-друге, характеристики параметрів надаваної цінності, які розкривають-

ся в розрізі системи атрибутів (такі атрибути визначатимемо як втілення інтересів у сфері В2С взаємодії). Вибір таких атрибутів пропонується засновувати на відомостях з табл. 4.16 (доведеність такого розподілу інтересів між В2В та В2С сферами міститься в рамках означеного у підрозділі 1.3 подання кластера як сукупності концентричних кіл взаємодії його учасників).

Сукупне ж урахування означених характеристик дозволяє оцінити стійкість маркетингових позицій учасників кластера (визначається як  $СТ_{МП}$ ). Як видно з рис. 4.8, основу такого оцінювання становить система лінгвістичних змінних, яка дозволяє ідентифікувати ступінь задоволення інтересів споживача та наявність у підприємства компенсаторних можливостей щодо адаптування до змін інтересів. Окрім того, рис. 4.8 містить попарну орієнтацію на оцінювання стійкості задоволення інтересів кластера (через інтереси учасників) та споживачів його продукції (через сукупність наведених у табл. 4.16 атрибутів пропонуваної цінності).

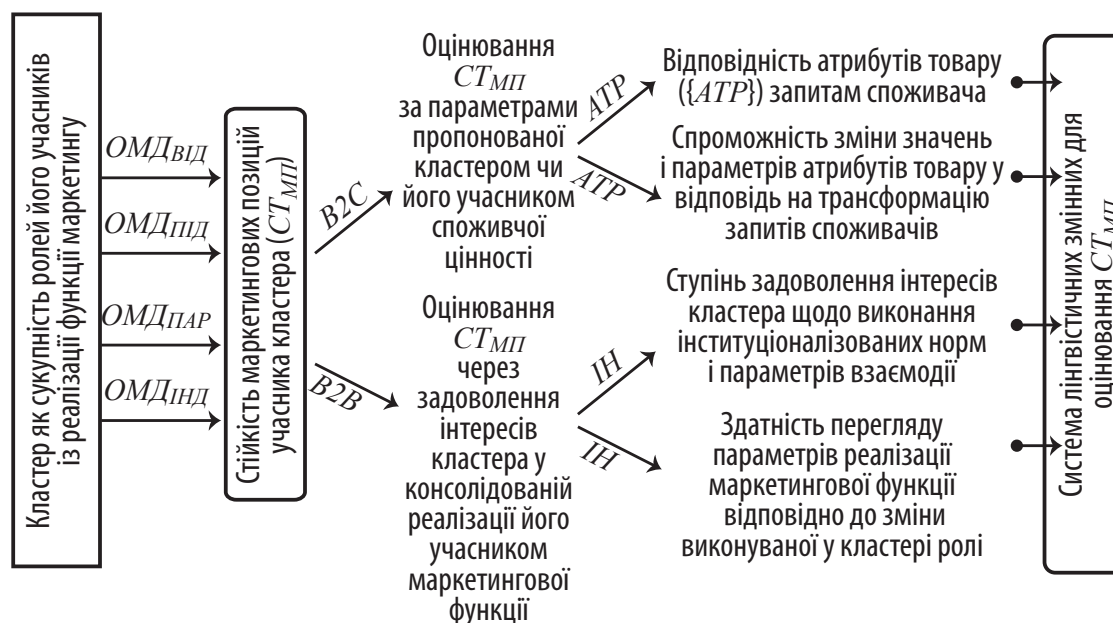


Рис. 4.8. Агрегація напрямків визначення стійкості маркетингових позицій одного чи групи учасників певного рівня ієрархії кластера

Таблиця 4.16

## Визначення розуміння складових атрибутів пропонованої цінності

Представлення атрибутів товару як форми фіксування інтересів та ознак інституціоналізації взаємовідносин учасників кластера		А. Є. Сердюков [334, 9]	О. С. Посипанова [299]	І. І. Скоробогатих [336, с. 17]	О. М. Степанова [352]	В. А. Леонгардт [208]	Н. Ю. Гречаник [89]
Відібраний перелік груп атрибутів ({АТР})	Атрибути пропонованої цінності, що виділяються в економічній літературі						
1	2	3	4	5	6	7	8
Фізичні атрибути (діагностуються візуально та підтверджені об'єктивним аналізом)							
Матеріальні (АТР <sup>М</sup> )	Матеріальні характеристики (подаються в розрізі фізичних параметрів продукту)	+					
	Елементи, деталі товару, його форма, розмір і інші фізичні характеристики		+				
Атрибути-вигоди або соціально-психологічні атрибути (визначаються індивідами залежно від параметрів їх особистості чи соціально-психологічних характеристик)							
Функціональні (АТР <sup>Ф</sup> )	Адаптивність як індивідуалізація пропозиції					+	
	Атрибути, що визначають відповідність товару його основним і додатковим функціям		+				
	Інноваційність (відповідність технологічним, процесним і маркетинговим інноваціям)			+			
Соціальні (АТР <sup>С</sup> )	Престиж (покупка товару реалізує демонстративні мотивації власника, і вимога унікальності, рідкості моделей і місць продажу)			+			
	Торговельна марка, бренд, основна соціальна група споживачів, країна-виробник		+				
	Унікальність пропозиції	+					
Естетично-ергономічні (АТР <sup>Е</sup> )	Дизайн (у т.ч. відмітні характеристики бренда)			+			+
	Відповідність естетичному ідеалу споживача		+				

Закінчення табл. 4.16

1	2	3	4	5	6	7	8
	Атрибути, що визначають ступінь зручності користування товарів		+				
	Нематеріальні характеристики продукту, що визначають імідж, бренд, обслуговування тощо				+		
Експлуатаційні чи сприйнятої якості (АТР <sup>я</sup> )	Якість (комбінація функціональних, емоційних, технологічних атрибутів)						+
	Ступінь стабільності збереження якості товару у процесі експлуатації (стійкість товару та його деталей до експлуатації, довговічність)		+				
Економічно-ціннісні (АТР <sup>ц</sup> )	Ціна (відповідність ціни очікуванням і спроможності споживача її сплатити)	+					
	Ціна товару і її відповідність сприйнятій якості товару, його цінності й потреби в ньому		+				
	Питомі витрати на експлуатацію виробу				+		

Звернемо увагу, що в рамках кожного з поданих на рис. 4.8 напрямків оцінюється, *по-перше*, безпосередньо стійкість, як питома вага задоволених інтересів чи досягнутих параметрів атрибутів товару. *По-друге*, компенсаторні можливості як можливість адаптування до трансформації вимог споживачів чи ролі підприємства у реалізації функції маркетингу кластера. Окрім того, під час проведення розрахунків щодо визначення  $ST_{МП}$  відповідно до рис. 4.8 слід обов'язково враховувати рівень ієрархії кластера, щодо якого визначається  $ST_{МП}$ . Відповідним чином визначатиметься й інструментарій визначення  $ST_{МП}$ . За основу подібного визначення пропонується використання рис. 4.9, на базі якого відображено логіку співвіднесення кількісних та якісних показників визначення  $ST_{МП}$ .

Нижній рівень означеної на рис. 4.9 схеми передбачає орієнтування на чіткі кількісні значення прояву інтересів у рамках атрибутів пропонованої учасником кластера цінності. Значення для верхніх рівнів визначається експертним шляхом, чого достатньо для коригування параметрів

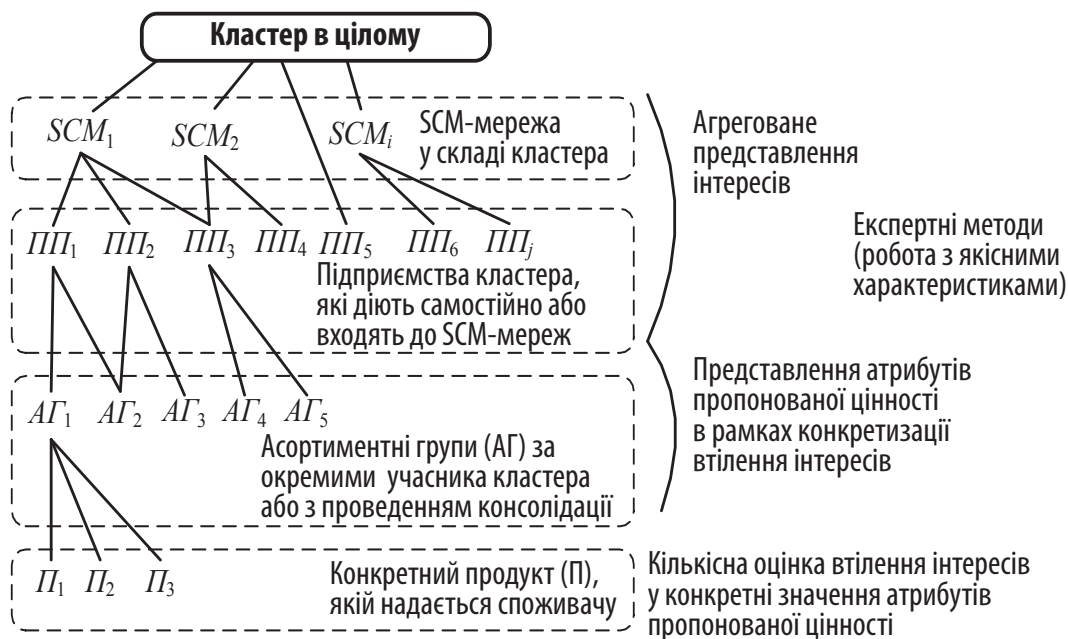
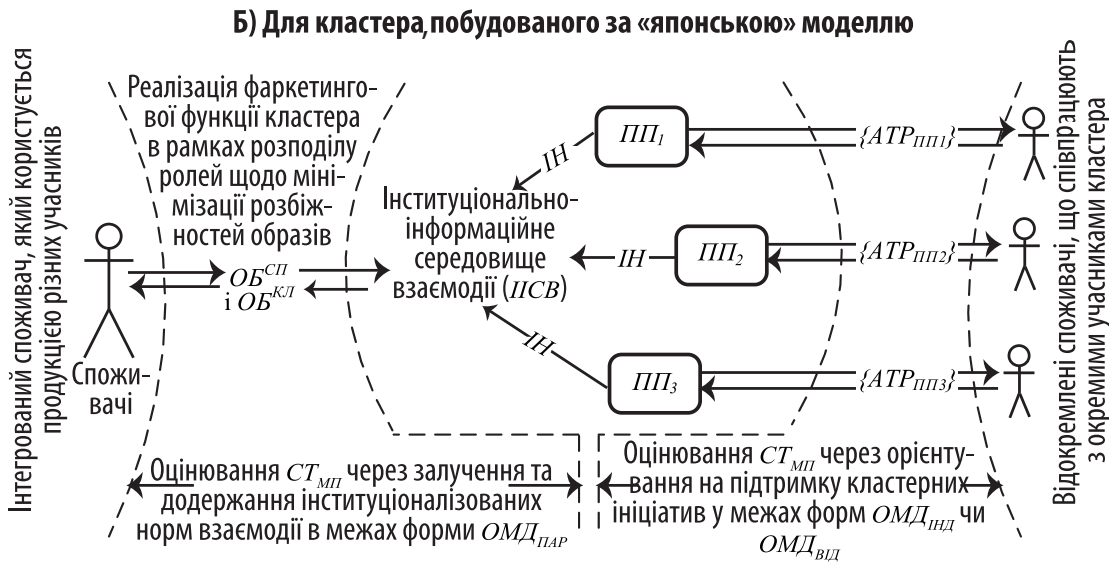
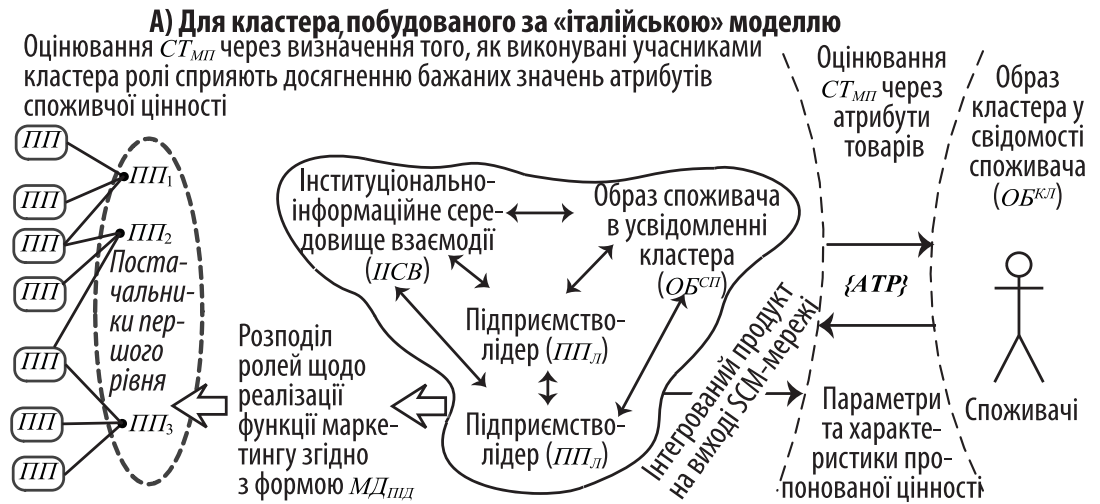
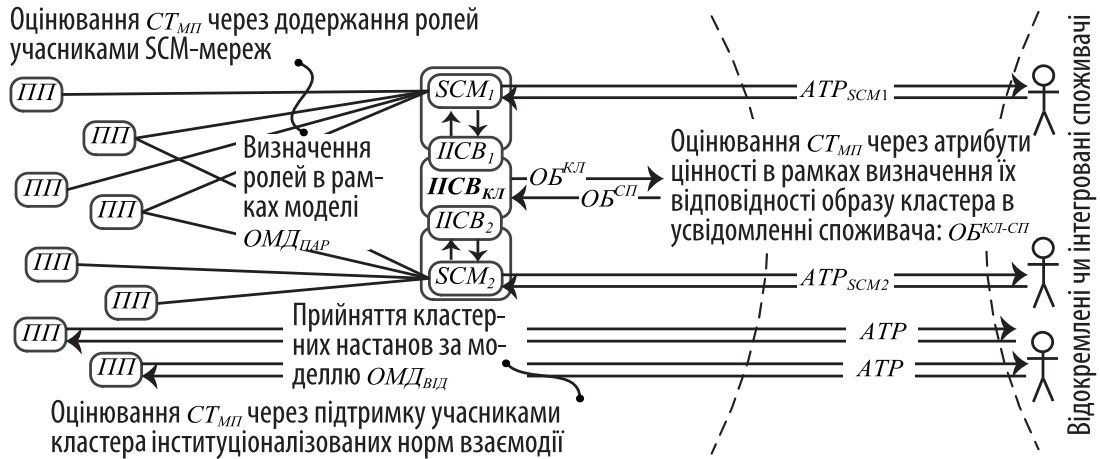


Рис. 4.9. Проекція технології визначення  $ST_{МП}$  на ієрархію відносин кластера

ОМД чи маркетинг-міксу. При цьому, окрім урахування рівня ієрархії кластера, під час визначення  $ST_{МП}$  слід урахувувати й введenu у підрозділі 3.1 форму консолідації ведення МД. Ця вимога пояснюється тим, що залежно від обраної форми ОМД, як видно з рис. 4.10, визначатимуться як ролі учасників кластера, так і граничні вимоги щодо ступеня задоволення інтересів кластера (щодо підтримки образу кластера у свідомості споживача).

Для проведення прикладу розрахунків  $ST_{МП}$  використаємо наведені у підрозділі 3.1 машинобудівні кластери, сформовані відповідно до різних моделей з рис. 4.10. У кожному випадку визначатимуться сфери узгодження інтересів, які відповідають означеному на рис. 4.3 та рис. 4.4 переліку, та атрибути пропонованої цінності, які відповідають переліку з табл. 4.16. Спочатку наведемо розрахунки для верхніх рівнів ієрархії, поданої на рис. 4.9 схеми. При цьому за текстом підрозділу наведемо лише розкриття підходу до оцінювання  $ST_{МП}$  та отримані результати. Всі ж проміжні розрахунки відобразимо у додатку К.

Оцінювання  $ST_{МП}$  починаючи від рівня агрегованих товарних груп, пропонується здійснювати з використанням експертного оціню-



**В) Для кластера побудованого за «радянською» моделлю**

Рис. 4.10. Варіанти формування пулу консолідації інтересів учасників кластера та визначення їх зв'язку з ролями щодо реалізації маркетингової функції



**Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності...**

вання. Основною складовою ОМД при цьому є визначення кількості, складу та кваліфікації експертів. Звернемо увагу на відсутність однастайності серед учених щодо визначення кількості експертів. Пропонуємо скористатися рекомендаціями [109], коли мінімальна кількість експертів ( $n_{\min}$ ) визначається виходячи з рівня змін середньої оцінки через включення/виключення експерта ( $\varepsilon$ ):

$$n_{\min} = 0,5 \left( \frac{3}{\varepsilon} + 5 \right). \quad (4.1)$$

Відносно ж складу та кваліфікації експертів пропонується враховувати модель побудови кластера та форму ОМД. Окрім того, обов'язково необхідно враховувати й означений на рис. 4.10 розподіл ролей учасників кластера щодо реалізації маркетингової функції. Відповідні пропозиції наведено у табл. 4.17.

Таблиця 4.17

Пропозиції щодо визначення складу та компетенції експертів

Форма	Підхід до формування складу експертів	Отримання підсумкової оцінки
$ОМД_{ПІД}$	Склад експертів обирається з фахівців лідера кластера. Можливе залучення експертів від рівня постачальників першого рівня	Підсумкова оцінка приймається рівною $СТ_{МП}$ підприємства-лідера кластера
$ОМД_{ПАР}$	Склад експертів обирається з фахівців підприємств, які увійшли до SCM-мереж. Можливе залучення експертів зі складу відокремлених учасників кластера	Визначається як середнє значення отриманих оцінок $СТ_{МП}$ окремих учасників кластера
$ОМД_{ВІД}$	Переважає акцент на оцінювання атрибутів пропонованої цінності окремими учасниками кластера. Як виняток, залучення експертів від стейкхолдерів	Підсумкова оцінка визначається експертною командою шляхом нового анкетування
$ОМД_{ІНД}$	Кожне підприємство формує самостійний склад експертів, діяльність яких переважно орієнтована на оцінювання атрибутної складової $СТ_{МП}$	Підсумкова оцінка визначається лише щодо окремого підприємства

Практичну доведеність означеної методики спочатку розглянемо на базі кластера авіакосмічної промисловості. Під час розрахунків за формулою (2.1) та встановленні відносного рівня змін середніх значень відповідей експертів на рівні 0,25 ( $\varepsilon = 0,25$ ) отримано мінімальну кількість експертів у 9 осіб ( $0,5 \times (3 / 0,25 + 5) = 8,5$ ). При цьому, враховуючи відомості з табл. 4.17, передбачається, що експерти обираються на кожному підприємстві відокремлено. Щодо ПАТ «ФЕД» характеристику складу експертів наведено на рис. 4.11.

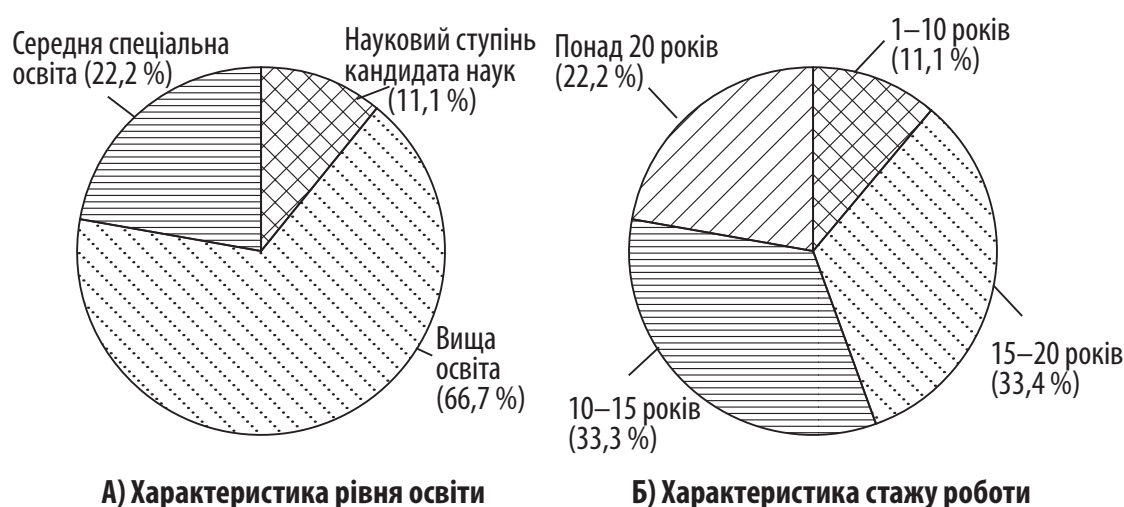


Рис. 4.11. Характеристика якісного складу експертів із ПАТ «ФЕД»

У розрізі означених у табл. 4.16 груп атрибутів споживчої цінності в агрегованому вигляді пропонується застосування наведеної у табл. 4.18 системи лінгвістичних змінних. При цьому відповідно до рис. 4.8 їх розділено на дві групи. Для кожної лінгвістичної змінної передбачено шкалу від 0 до 9 балів.

Під час проведення експертного оцінювання в розрізі означених у табл. 4.18 лінгвістичних змінних передбачається отримання двох видів оцінок: пряму та рефлексивну. Пряме оцінювання передбачає встановлення експертом бальної оцінки наведеним у табл. 4.18 лінгвістичним змінним у рамках передбаченої шкали [0..9]. Рефлексивне оцінювання базується на встановленні граничного значення рівня задоволення інтересу, прийняттого для споживача з огляду на ринкову ситуацію у кластері (експерт визначає верхнє значення для шкали з табл. 4.18). За

такого підходу відбувається визначення максимальних  $IH_{\max}^{СП}$  (показник  $АТР_{В-СП}$  та  $IH_{В-СП}$ ) і мінімальних  $IH_{\min}^{СП}$  (показник  $АТР_{СП-В}$  та  $IH_{СП-В}$ ) інтересів споживача.

Таблиця 4.18

Лінгвістичні змінні для оцінювання задоволення інтересів споживача в розрізі агрегованих асортиментних груп надаваної цінності

Атрибути	Кодування лінгвістичної змінної для оцінювання $СТ_{МП}$			
	Оцінювання відповідності атрибутів товару запитам споживачів		Рівень компенсаторних можливостей як спроможність до зміни	
Матеріальні	$АТР_{ВІД}^M$	0 балів – за атрибутом повна невідповідність запитам споживача  9 балів – за атрибутом повна відповідність вимогам та запитам	$АТР_{ЗМН}^M$	0 балів – низька спроможність до адаптації атрибутів товару  9 балів – висока гнучкість та адаптивність у відповідь на зміни прояву інтересів споживача
Функціональні	$АТР_{ВІД}^Ф$		$АТР_{ЗМН}^Ф$	
Соціальні	$АТР_{ВІД}^С$		$АТР_{ЗМН}^С$	
Ергономічні	$АТР_{ВІД}^Е$		$АТР_{ЗМН}^Е$	
Сприйнятої якості	$АТР_{ВІД}^Я$		$АТР_{ЗМН}^Я$	
Економічно-ціннісні	$АТР_{ВІД}^Ц$		$АТР_{ЗМН}^Ц$	

Результати опитування експертів з ПАТ «ФЕД» наведено у табл. К.1. Трансформовані результати рефлексивного оцінювання до шкали з табл. 4.18 – у табл. К.2. Для отримання узагальненої інтегральної оцінки пропонується переведення експертних оцінок через нечіткий логічний висновок у шкалу  $[0..1]$ , максимальне значення якої ( $СТ_{МП}=1$ ) характеризує ситуацію відсутності незадоволеного інтересу споживача. Проміжні розрахунки зазначеного логічного висновку подано у табл. К.3–К.6, а агрегація проведених розрахунків зведено до табл. 4.19.

Звернемо увагу, що отримання прямої та рефлексивної оцінки здійснено експертним опитуванням не споживачів, а фахівців підприємства щодо їх уявлень про сприйняття споживачем підприємства та його продукції. Перевірка узгодженості наведених у табл. К.1 та табл. 4.18 думок

Таблиця 4.19

Оцінювання стійкості маркетингових позицій ПАТ «ФЕД» у рамках реалізації В2С взаємодії кластера авіакосмічної промисловості

Атрибути {АТР}	Авіаційні виробни, середня оцінка в балах										Вироби для залізнично-дорожнього транспорту		За ПАТ в цілому, приведена до шкали [0..9]	
	Агрегати живлення паливом		Агрегати системи енергозабезпечення		Агрегати управління польотом		Агрегати гідравлічних систем об'єктів		Агрегати та виробни для спецтехніки		Агрегати			
	АГ <sub>1</sub>		АГ <sub>2</sub>		АГ <sub>3</sub>		АГ <sub>4</sub>		АГ <sub>5</sub>		АГ <sub>6</sub>		{АГ}	
	А <sub>В-СП</sub>	А <sub>СП-В</sub>	А <sub>В-СП</sub>	А <sub>СП-В</sub>	А <sub>В-СП</sub>	А <sub>СП-В</sub>	А <sub>В-СП</sub>	А <sub>СП-В</sub>	А <sub>В-СП</sub>	А <sub>СП-В</sub>	А <sub>В-СП</sub>	А <sub>СП-В</sub>	А <sub>В-СП</sub>	А <sub>СП-В</sub>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
АТР <sub>ВІД</sub> <sup>М</sup>	7,1	7,5	7,3	7,7	7,0	7,3	7,3	7,7	7,7	8,1	8,0	8,4	0,75	0,79
АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>М</sup>	7,5	7,9	7,6	8,0	7,3	7,7	7,6	8,0	8,0	8,5	8,3	8,8		
АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ф</sup>	6,8	7,2	7,0	7,4	6,7	7,1	7,0	7,4	7,3	7,8	7,6	8,1	0,72	0,76
АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ф</sup>	7,2	7,6	7,3	7,7	7,0	7,4	7,3	7,7	7,7	8,1	8,0	8,5		
АТР <sub>ВІД</sub> <sup>С</sup>	7,4	7,9	7,6	8,1	7,3	7,7	7,6	8,1	8,0	8,5	8,3	8,8	0,78	0,83
АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>С</sup>	7,8	8,3	7,9	8,5	7,6	8,1	7,9	8,5	8,4	8,9	8,7	8,2		
АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Е</sup>	7,6	8,1	7,8	8,2	7,4	7,9	7,8	8,2	8,2	8,7	8,5	8,0	0,80	0,85
АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Е</sup>	8,0	8,5	8,1	8,7	7,8	8,3	8,1	8,7	8,6	8,6	8,9	8,5		

Закінчення табл. 4.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
$АТР_{Від}^Я$	8,3	8,7	8,4	8,9	8,1	8,6	8,4	8,9	8,9	8,4	8,2	8,8	0,87	0,92
$АТР_{ЗМН}^Я$	8,7	8,2	8,9	8,4	8,5	8,0	8,9	8,4	8,3	8,9	8,7	10,2		
$АТР_{Від}^Ц$	7,2	7,6	7,4	7,8	7,1	7,4	7,4	7,8	7,8	8,2	8,1	8,5	0,76	0,80
$АТР_{ЗМН}^Ц$	7,6	8,0	7,7	8,1	7,4	7,8	7,7	8,1	8,1	8,6	8,5	8,9		
$СТ_{В2С}$	7,4	7,8	7,6	8,0	7,3	7,6	7,6	8,0	8,0	8,4	8,3	8,7	0,78	0,82

експертів здійснюється через розрахунок коефіцієнта конкордації ( $W$ ). Основу такого розрахунку становлять відомості з табл. К.7. Розраховане значення  $W$  на рівні 0,828 свідчить про адекватність розрахунків та можливість орієнтування на них у процесі подальшої організації МД.

Іншим представником авіакосмічного кластера є ДНВП «Комунар». Враховуючи «радянську» модель кластера та вимоги табл. 4.18, сформовано нову експертну групу у тій самій чисельності. Якісну характеристику складу цієї експертної групи подано на рис. 4.12.

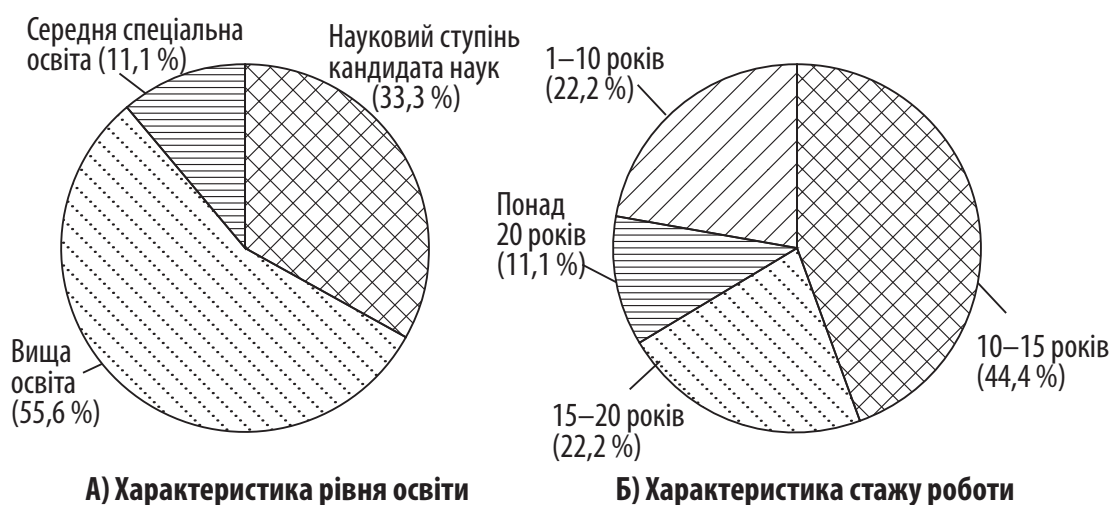


Рис. 4.12. Характеристика якісного складу експертів з ДНВП «Комунар»

Результати проведення розрахунків СТПП для ДНВП «Комунар» наведено в табл. 4.20. Похідні дані наведено в табл. К.8 (проміжні розрахунки не наведено з огляду на подібність методики до табл. К.3–К.7). Достовірність отриманих результатів підтверджується високим рівнем коефіцієнта конкордації ( $W = 0,912$ ), відомості для розрахунку якого подано у табл. К.9.

Далі розглянемо кластер електротехнічного машинобудування, відмінністю якого від попереднього є наявність SCM-мережі «УПЕК». Зв'язки цієї мережі детально було відображено на рис. 3.12. Наявність інтегрованої мережі дозволяє сформувати одну експертну групу для учасників цього кластера. Це в цілому відповідає наведеному у табл. 4.17 підходу. Склад цієї групи подано на рис. 4.13.

Таблиця 4.20

Оцінювання СТ<sub>МП</sub> для ДНВП «Комунар» у рамках В2С взаємодії кластера

Атрибути {АТР}	Продукція спеціального призначення												Промислові товари						За ДНВП в цілому, приведена до шкали [0..9]	
	Системи управління ракет-носіїв			Бортова апаратура літаків			Програмно-технічні засоби АСУП			Обладнання для вагонів метрополітену			Лічильники та прилади обліку енергії			Зварювальне обладнання й устаткування			A <sub>В-СП</sub>	A <sub>СП-В</sub>
	AГ <sub>1</sub>		AГ <sub>2</sub>	AГ <sub>3</sub>		AГ <sub>4</sub>	AГ <sub>5</sub>		AГ <sub>6</sub>		AГ <sub>7</sub>	AГ <sub>8</sub>	AГ <sub>9</sub>	AГ <sub>10</sub>	AГ <sub>11</sub>	AГ <sub>12</sub>	AГ <sub>13</sub>	AГ <sub>14</sub>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15						
АТР <sup>М</sup> <sub>ВІД</sub>	6,8	7,5	7,0	7,7	6,7	7,3	7,0	7,7	7,3	8,1	7,6	8,4							0,72	0,79
АТР <sup>М</sup> <sub>ЗМН</sub>	7,2	7,9	7,3	8,0	7,0	7,7	7,3	8,0	7,7	8,5	8,0	8,8								
АТР <sup>Ф</sup> <sub>ВІД</sub>	6,8	7,2	7,0	7,4	6,7	7,1	7,0	7,4	7,3	7,8	7,6	8,1							0,69	0,75
АТР <sup>Ф</sup> <sub>ЗМН</sub>	7,2	7,6	7,3	7,7	7,0	7,4	7,3	7,7	7,7	8,1	8,0	8,5								
АТР <sup>С</sup> <sub>ВІД</sub>	7,4	7,9	7,6	8,1	7,3	7,7	7,6	8,1	8,0	8,5	8,3	8,8							0,75	0,82
АТР <sup>С</sup> <sub>ЗМН</sub>	7,8	8,3	7,9	8,5	7,6	8,1	7,9	8,5	8,4	8,9	8,7	8,2								
АТР <sup>Е</sup> <sub>ВІД</sub>	7,6	8,1	7,8	8,2	7,4	7,9	7,8	8,2	8,2	8,7	8,5	8,0							0,84	0,92
АТР <sup>Е</sup> <sub>ЗМН</sub>	8,0	8,5	8,1	8,7	7,8	8,3	8,1	8,7	8,6	8,1	8,9	8,5								

Закінчення табл. 4.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Я</sup>	8,3	8,7	8,4	8,9	8,1	8,6	8,4	8,9	8,9	8,4	8,2	8,8	0,89	0,93
АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Я</sup>	8,7	8,2	8,9	8,4	8,5	8,0	8,9	8,4	8,3	8,9	8,7	10,2		
АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ц</sup>	7,2	7,6	7,4	7,8	7,1	7,4	7,4	7,8	7,8	8,2	8,1	8,5	0,83	0,91
АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ц</sup>	7,6	8,0	7,7	8,1	7,4	7,8	7,7	8,1	8,1	8,6	8,5	8,9		
СТ <sub>В2С</sub>	7,4	7,8	7,6	8,0	7,3	7,6	7,6	8,0	8,0	8,4	8,3	8,7	0,78	0,85





Рис. 4.13. Характеристика якісного складу експертів із SCM-мережі УПЕК

Результати оцінювання В2С взаємодії відібраних учасників кластера електротехнічного машинобудування групи УПЕК наведено в табл. 4.21 та табл. 4.22.

Для означених у табл. 4.21 та табл. 4.22 розрахунків властивий високий коефіцієнт конкордації. Отримання інтегральних оцінок для SCM-мережі УПЕК та кластера електротехнічного машинобудування в цілому відповідно до табл. 4.17 здійснюватиме та ж сама експертна команда, характеристику якої подано на рис. 4.13.

Другий етап оцінювання  $ST_{МП}$  згідно з рис. 4.8, зводиться до визначення ступеня задоволення інтересів кластера щодо реалізації його учасниками маркетингової функції та прийнятих кластерних ініціатив. Відповідно цьому систему лінгвістичних змінних подано в табл. 4.23. Експертне оцінювання тут орієнтується на визначення питомої ваги інтересів кластера, які задовольняються підприємством. При цьому передбачається, що до початку процесу оцінювання експерт ознайомлений з тією роллю, яку відіграє підприємство у кластері. Відповідно й визначення відповідей на питання з табл. 4.23 здійснюються лише за їх співвіднесення зі схемами на рис. 4.10. При цьому знову ж таки передбачено два види оцінок: пряма (питома вага задоволення інтересів кластера) та рефлексивна (з коригуванням на оцінку достатності рівня задоволення інтересів з боку кластера чи контрагентів підприємства).

Таблиця 4.21

Оцінювання СТ<sub>МП</sub> ПАТ «Укрелектромаш» в рамках В2С взаємодії кластера

Атрибути {АТР}	Двигуни асинхронні						Полівні та свердловинні насоси		За підприємством у цілому			
	Трьохфазні серії АИР		3 підвищеним ковзанням		Трьохфазні серії АДТ		Трьохфазні серії АД		A <sub>В-СП</sub>	A <sub>СП-В</sub>		
	A <sub>В-СП</sub>	A <sub>СП-В</sub>	A <sub>В-СП</sub>	A <sub>СП-В</sub>	A <sub>В-СП</sub>	A <sub>СП-В</sub>	A <sub>В-СП</sub>	A <sub>СП-В</sub>				
АТР <sup>М</sup>	7,1	7,6	7,5	8,1	7,7	8,3	7,8	8,4	8,0	8,6	0,77	0,83
АТР <sup>Ф</sup>	6,8	7,4	7,2	7,8	7,4	8,0	7,5	8,1	7,7	8,3	0,74	0,80
АТР <sup>С</sup>	7,4	7,9	7,8	8,3	8,0	8,6	8,1	8,7	8,3	8,9	0,80	0,86
АТР <sup>Е</sup>	7,3	7,8	7,7	8,2	7,9	8,5	8,0	8,6	8,2	8,8	0,79	0,85
АТР <sup>Я</sup>	6,4	7,0	6,8	7,4	7,0	7,6	7,1	7,7	7,3	7,9	0,70	0,76
АТР <sup>Ч</sup>	7,2	7,7	7,6	8,1	7,8	8,4	7,9	8,5	8,1	8,7	0,78	0,84
СТ <sub>В2С</sub>	7,0	7,5	7,4	8,0	7,6	8,2	7,7	8,3	7,9	8,5	0,76	0,82

Таблиця 4.22

Оцінювання стійкості маркетингових позицій ПАТ «ХАРП» у рамках реалізації В2С взаємодії у кластері електротехнічного машинобудування

Атрибути {ATP}	Підшипники для автомобільної промисловості		Підшипники сільськогосподарського машинобудування		Підшипники загальнопромислового призначення		Підшипники для залізничного транспорту		Нові інноваційні вироби (CRU-дуплекс, TBU)		За підприємством в цілому	
	$A_{B-CP}$	$A_{CP-B}$	$A_{B-CP}$	$A_{CP-B}$	$A_{B-CP}$	$A_{CP-B}$	$A_{B-CP}$	$A_{CP-B}$	$A_{B-CP}$	$A_{CP-B}$	$A_{B-CP}$	$A_{CP-B}$
$ATP^M$	6,4	6,1	6,8	6,4	7,0	6,6	7,1	6,7	7,3	6,9	0,70	0,66
	6,2	5,8	6,5	6,1	6,7	6,3	6,8	6,4	7,0	6,6	0,67	0,63
$ATP^C$	6,7	6,3	7,1	6,6	7,3	6,8	7,4	6,9	7,6	7,1	0,73	0,68
$ATP^E$	7,1	6,7	7,5	7,1	7,7	7,3	7,8	7,4	8,0	7,6	0,77	0,73
$ATP^A$	6,3	6,0	6,7	6,3	6,9	6,5	7,0	6,6	7,2	6,8	0,69	0,65
$ATP^U$	6,5	6,2	6,9	6,5	7,1	6,7	7,2	6,8	7,4	7,0	0,71	0,67
$CT_{B2C}$	6,5	6,2	6,9	6,5	7,1	6,7	7,2	6,8	7,4	7,0	0,71	0,67

Таблиця 4.23

Лінгвістичні змінні щодо оцінювання  $ST_{MP}$  у рамках В2В взаємодії кластера

Сфери прояву інтересів учасників кластерної взаємодії (за рис. 4.3)	Кодування лінгвістичної змінної для оцінювання СТМП			
	Ступінь дотримання інституціоналізованих норм і правил реалізації маркетингової функції		Компенсаторні можливості щодо адаптації до трансформації інституціонального устрою кластера	
	Ум. п.	Лінгвістична оцінка у 9 балів	Ум. п.	Лінгвістична оцінка у 9 балів
1	2	3	4	5
Параметри товарної пропозиції	$IN_{ДН}^T$	Реалізація ролей щодо підтримки якості товару на відповідному до образу кластера рівні	$IN_{КМ}^T$	Можливість включення до образу кластера потенційних вимог споживача
Складові цінової стратегії	$IN_{ДН}^Ц$	Параметри цінової стратегії підприємства обрані відповідно до стратегії кластера	$IN_{КМ}^Ц$	Рівень розбіжності мінімального інтересу споживача та його сприйняття в образі кластера
Умови доставки цінності	$IN_{ДН}^Д$	Способи доставки та оплати товару максимально прийнятні з погляду кластерної взаємодії	$IN_{КМ}^Д$	Наявні резерви мінімізації транзакційних витрат на організацію кластерної взаємодії
Технічні параметри процесів взаємодії	$IN_{ДН}^П$	Бізнес-процеси адаптовані до реалізації співпраці підприємства зі стейкхолдерами	$IN_{КМ}^П$	Здатність адаптування бізнес-процесів до зміни образу кластера у свідомості споживача
Поінформованість про товар (бази даних)	$IN_{ДН}^Б$	Обмін інформацією сприяє задоволенню інформаційних запитів споживача	$IN_{КМ}^Б$	Вичерпність інформації у середовищі взаємодії (ІІСВ) для врахування нових $IN_{СП}$
Узгодження тривалості взаємодії	$IN_{ДН}^В$	Узгодженість дій щодо пропозиції консолідованої цінності чи підтримки образу кластера	$IN_{КМ}^В$	Існують опції продовження взаємодій та процедури адаптації до інституціональних змін

1	2	3	4	5
Людський (суб'єктивний) фактор	$ІН_{ДН}^Л$	Відповідність рівня розвитку соціального капіталу орієнтирам розвитку кластера	$ІН_{КМ}^Л$	Наявність програм розвитку й консолідації маркетингових компетентностей учасників
Інтереси до решти учасників кластера	$ІН_{ДН}^С$	Наявність угод та релятивістських контрактів щодо мінімізації опортуністичної поведінки	$ІН_{КМ}^С$	Наявність механізмів досягнення синергії при консолідації функції маркетингу

Проводячи розрахунки для кластера авіакосмічної промисловості, спочатку розглянемо роль ПАТ «ФЕД». З одного боку, кластер побудований за радянською моделлю з наявністю декількох крупних підприємств. З іншого – підприємства кластера мають спільних крупних споживачів (таких як ПАТ «Мотор Січ» чи ДП «Антонов»). Отже, й роль ПАТ «ФЕД» у кластері визначається в рамках відносин з рис. 4.14 (відповідають моделі В з рис. 4.10). Відповідні розрахунки подано у табл. 4.24.

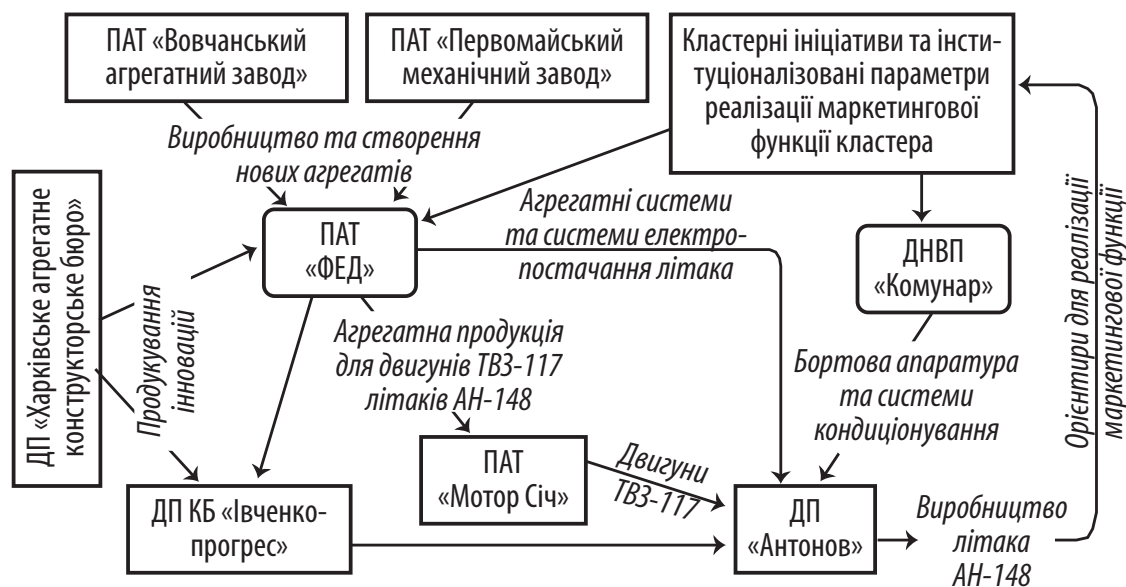


Рис. 4.14. Залучення ПАТ «ФЕД» до реалізації кластерних ініціатив (фрагмент)

Таблиця 4.24

Оцінювання стійкості позицій учасників кластера авіакосмічної промисловості через задоволення інтересів із реалізації функції маркетингу

Сфери інтересів	ПАТ «ФЕД»				ДНВП «Комунар»			
	$IH_{B-CP}$		$IH_{CP-B}$		$IH_{B-CP}$		$IH_{CP-B}$	
$IH_{ДН}^T$	6,6	0,68	7,1	0,73	6,3	0,65	7,2	0,74
$IH_{КМ}^T$	7,1		7,6		6,8		7,7	
$IH_{ДН}^Ц$	6,3	0,65	6,8	0,70	6,0	0,62	7,5	0,77
$IH_{КМ}^Ц$	6,8		7,3		6,4		8,0	
$IH_{ДН}^Д$	6,9	0,71	7,4	0,76	6,5	0,67	7,6	0,78
$IH_{КМ}^Д$	7,4		7,9		7,0		8,1	
$IH_{ДН}^П$	7,4	0,76	7,9	0,81	8,0	0,82	9,1	0,94
$IH_{КМ}^П$	7,9		8,4		8,5		9,8	
$IH_{ДН}^Б$	7,7	0,79	8,2	0,85	8,2	0,85	9,5	0,98
$IH_{КМ}^Б$	8,2		8,8		8,8		10,2	
$IH_{ДН}^В$	6,7	0,69	7,2	0,74	7,3	0,75	8,0	0,82
$IH_{КМ}^В$	7,2		7,7		7,8		8,5	
$IH_{ДН}^Л$	8,0	0,82	8,5	0,88	7,6	0,78	8,3	0,86
$IH_{КМ}^Л$	8,5		9,2		8,1		8,9	
$IH_{ДН}^С$	5,5	0,57	5,9	0,61	6,4	0,66	7,3	0,75
$IH_{КМ}^С$	5,9		6,3		6,9		7,8	
$CT_{B2B}$	7,2	0,71	7,8	0,76	7,1	0,72	8,5	0,83
Сума рангів	495		531		506		580	
Конкордація	$W = 0,825$		$W = 0,885$		$W = 0,844$		$W = 0,966$	

**Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності...**

Іншим кластером, на прикладі якого проводились розрахунки, є кластер електротехнічного машинобудування. Маркетингові ролі його учасників визначаються з огляду на наявність SCM-мережі УПЕК (рис. 3.12). Склад експертної групи у цьому випадку залишився незмінним щодо рис. 4.13. Результати розрахунків з визначенням узгодженості думок експертів наведено в *табл. 4.25*.

*Таблиця 4.25*

**Оцінювання стійкості позицій учасників кластера електротехнічного машинобудування через задоволення інтересів із реалізації функції маркетингу**

Сфери інтересів	ПАТ «ХАРП»				ПАТ «Укрелектромаш»			
	$IH_{В-СП}$		$IH_{СП-В}$		$IH_{В-СП}$		$IH_{СП-В}$	
1	2		3		4		5	
$IH_{ДН}^T$	6,4	0,66	6,0	0,62	7,2	0,74	7,6	0,78
$IH_{КМ}^T$	6,9		6,4		7,7		8,1	
$IH_{ДН}^Ц$	6,1	0,63	5,7	0,59	6,9	0,71	7,3	0,75
$IH_{КМ}^Ц$	6,6		6,1		7,4		7,8	
$IH_{ДН}^Д$	6,7	0,69	6,2	0,64	7,5	0,77	7,9	0,81
$IH_{КМ}^Д$	7,2		6,7		8,0		8,4	
$IH_{ДН}^П$	7,1	0,73	6,7	0,69	8,0	0,82	8,3	0,86
$IH_{КМ}^П$	7,6		7,2		8,5		8,9	
$IH_{ДН}^Б$	6,3	0,65	5,9	0,61	7,1	0,73	7,5	0,77
$IH_{КМ}^Б$	6,8		6,3		7,6		8,0	
$IH_{ДН}^В$	6,5	0,67	6,1	0,63	7,3	0,75	7,7	0,79
$IH_{КМ}^В$	7,0		6,6		7,8		8,2	
$IH_{ДН}^Л$	7,6	0,78	7,2	0,74	8,5	0,88	8,6	0,89
$IH_{КМ}^Л$	8,1		7,7		9,2		9,3	

Закінчення табл. 4.25

1	2		3		4		5	
$IN_{ДН}^C$	5,4	0,56	5,1	0,53	6,1	0,63	6,4	0,66
$IN_{KM}^C$	5,8		5,5		6,6		6,9	
$CT_{B2B}$	6,8	0,67	6,5	0,63	7,4	0,75	8,1	0,79
Сума рангів	469		441		526		551	
Конкордація	$W=0,781$		$W=0,735$		$W=0,877$		$W=0,918$	

Розрахунки для решти учасників кластера електротехнічного машинобудування здійснюються аналогічно, з огляду на наведені у табл. 4.17 вимоги щодо формування експертної команди та отримання узагальнених оцінок. Результуючу оцінку подано в табл. 4.26. Нагадаємо, що запропоноване оцінювання  $CT_{МП}$  відповідає високому рівню агрегації. На більш низькому рівні (рис. 4.9) потрібен або перехід від експертних оцінок до кількісних, або використання одного з поданих у табл. К.10 методів оцінювання лояльності, з переведенням оцінки до  $CT_{МП}$ .

Таким чином, нами розроблено методичний підхід до оцінювання стійкості маркетингової позиції з огляду на ступінь задоволення інтересів споживача та наявність у підприємства компенсаторних можливостей щодо адаптування до змін інтересів за допомогою експертного оцінювання. При цьому передбачено рефлексивний підхід шляхом експертного опитування не споживачів, а фахівців підприємства щодо їх уявлень про сприйняття споживачем підприємства та його продукції.

#### 4.4. Оцінка зрілості організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера та визначення її впливу на параметри консолідованої реалізації ними маркетингових функцій

Стійкість маркетингових позицій підприємства в загальному випадку є результатом здійснення маркетингової діяльності, а отже, є похідною від ефективності її ведення та якісного рівня її



Таблиця 4.26

## Стійкість маркетингових позицій учасників машинобудівних кластерів

Напрямок оцінювання	Кластер авіакосмічної промисловості										Кластер електротехнічного машинобудування				
	ПАТ «ФЕД»		ДНВП «Комунар»		Кластер у цілому		ПАТ «ХАРП»		ПАТ «Укрелектромаш»		SCM-мережа «УПЕК»		Кластер у цілому		
	$I_{H_{B-CP}}$	$I_{H_{CP-B}}$	$I_{H_B}$	$I_{H_{CP-B}}$	$I_{H_B}$	$I_{H_{CP-B}}$	$I_{H_B}$	$I_{H_{CP-B}}$	$I_{H_B}$	$I_{H_{CP-B}}$	$I_{H_B}$	$I_{H_{CP-B}}$	$I_{H_B}$	$I_{H_{CP-B}}$	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	
Оцінювання стійкості в рамках реалізації B2B взаємодії учасників машинобудівного кластера [0..1]															
Параметри товарної пропозиції	$I_{HT}$	0,68	0,73	0,65	0,74	0,63	0,67	0,66	0,74	0,78	0,73	0,79	0,68	0,76	
Складові цінності стратегії	$I_{HC}$	0,65	0,70	0,62	0,77	0,60	0,64	0,63	0,71	0,75	0,70	0,76	0,65	0,73	
Умови доставки цінності	$I_{HD}$	0,71	0,76	0,67	0,78	0,66	0,70	0,69	0,77	0,81	0,76	0,83	0,70	0,79	
Параметри процесів взаємодії	$I_{HP}$	0,76	0,81	0,82	0,94	0,75	0,80	0,73	0,82	0,86	0,81	0,88	0,75	0,84	
Поінформованість про товар	$I_{HB}$	0,79	0,85	0,85	0,98	0,78	0,83	0,65	0,73	0,77	0,72	0,78	0,67	0,75	
Тривалість взаємодії	$I_{HB}$	0,69	0,74	0,75	0,82	0,68	0,72	0,67	0,75	0,79	0,74	0,80	0,68	0,77	

Закінчення табл. 4.2б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Людський фактор	ІН <sup>Л</sup>	0,88	0,78	0,86	0,76	0,81	0,78	0,74	0,88	0,89	0,87	0,89	0,80	0,86
Інтереси до ре- шти учасників кластера	ІН <sup>С</sup>	0,57	0,66	0,75	0,58	0,62	0,56	0,53	0,63	0,66	0,63	0,68	0,58	0,65
Стійкість по- зицій на В2В ринку	СТ <sub>В2В</sub>	0,71	0,72	0,83	0,68	0,72	0,67	0,63	0,75	0,79	0,75	0,80	0,69	0,77
Оцінювання стійкості в рамках реалізації В2С взаємодії учасників кластера з кінцевим споживачем [0..1]														
Матеріальні	АТР <sup>М</sup>	0,75	0,72	0,79	0,72	0,75	0,70	0,66	0,77	0,83	0,77	0,79	0,71	0,75
Функціональні	АТР <sup>Ф</sup>	0,72	0,69	0,75	0,69	0,71	0,67	0,63	0,74	0,80	0,74	0,76	0,68	0,73
Соціальні	АТР <sup>С</sup>	0,78	0,75	0,82	0,75	0,78	0,73	0,68	0,80	0,86	0,80	0,82	0,74	0,78
Ергономічні	АТР <sup>Е</sup>	0,80	0,84	0,92	0,80	0,83	0,77	0,73	0,79	0,85	0,82	0,84	0,75	0,80
Сприйняттю якості	АТР <sup>Я</sup>	0,87	0,89	0,93	0,86	0,90	0,69	0,65	0,70	0,76	0,73	0,74	0,67	0,71
Економічно- ціннісні	АТР <sup>Ц</sup>	0,76	0,83	0,91	0,78	0,81	0,71	0,67	0,78	0,84	0,78	0,80	0,72	0,76
Стійкість по- зицій на В2С ринку	СТ <sub>В2С</sub>	0,78	0,78	0,85	0,76	0,79	0,71	0,67	0,76	0,82	0,77	0,79	0,71	0,76
Стійкість мар- кетингових по- зицій у цілому	СТ <sub>МП</sub>	0,74	0,75	0,84	0,72	0,76	0,69	0,65	0,76	0,81	0,76	0,79	0,70	0,76

організації. Відповідно, для здійснення ОМД одночасно зі стійкістю необхідним є врахування ряду додаткових параметрів. Одним із таких параметрів може бути показник зрілості організації маркетингової діяльності учасника кластера ( $ZP_{OMD}$ ).

Теоретичним підґрунтям для введення й розрахунку показника  $ZP_{OMD}$  обрано підхід до визначення зрілості бізнес-процесів. Для цього класичне розуміння зрілості процесів, наведене у стандарті ISO 15504 «Інформаційні технології. Оцінка процесів», пропонується адаптувати до визначення зрілості ОМД. При цьому за необхідну умову введемо необхідність врахування рівня ієрархії кластера (оскільки організація також розглядається в термінах процесів) та прийнятого у кластері розподілу ролей щодо реалізації функції маркетингу. За такого підходу за певного адаптування розробок А. К. Коптелова [181] (у разі перенесення акцентів із бізнес-процесів на функцію маркетингу) зрілість ОМД ідентифікуватиме ступінь визначеності, керованості, контролюваності й ефективності маркетингової діяльності. Цей автор стверджує, що максимізація значення показника  $ZP_{OMD}$  характеризує тенденцію до збільшення ефективності МД та мінімізацію витрат часу на неї.

Доведення доречності переходу від оцінювання зрілості процесів до визначення зрілості ОМД можна базувати на розробках К. Б. Гоппала [86], в яких йдеться про «зрілість архітектури організації». Така зрілість визначається за елементами архітектури, які що до маркетингової діяльності пропонуємо співвіднести з поданим на рис. 1.15 структуруванням завдань МД та визначеними на рис. 2.6 організаційними елементами МД. Розширене розуміння зрілості закладено й у так звану «модель зрілості функціональних можливостей» (СММ), яку детально охарактеризовано Д. Ф. Шафером [409, с. 129–134]. На думку цього автора, СММ-модель потрібна для здійснення оціночного аналізу організаційного процесу та удосконалення окремих його атрибутів. Пропонований перелік таких атрибутів-характеристик подано у *табл. 4.27*.

Таблиця 4.27

Атрибути рівнів зрілості ОМД учасників кластера

Атрибут прояву (ідентифікації) рівня зрілості організації маркетингової діяльності		Рівні зрілості ОМД				
		Виконувана	Керована	Устойа	Усвідомлена	Оптимізована
Здійсненність (системність ведення) МД	$МД_{ЗД}$	Ч / П	П	П	П	П
Керованість реалізації МД	$МД_{КР}$		Ч / П	П	П	П
Ідентифікованість результатів МД	$МД_{ІДН}$		Ч / П	П	П	П
Пов'язаність МД з іншими видами діяльності	$МД_{ПВ}$			Ч / П	П	П
Інфраструктурна забезпеченість МД	$МД_{ІНФ}$			Ч / П	П	П
Вимірюваність МД	$МД_{ВМ}$				Ч / П	П
Контрольованість МД	$МД_{КНТ}$				Ч / П	П
Інноваційність МД	$МД_{ІН}$					Ч / П
Оптимізованість (спроможність до змін) МД	$МД_{ОПТ}$					Ч / П

\* Ч – часткове розкриття атрибуту; П – повна відповідність МД цьому атрибуту

Як видно з табл. 4.27, нами запропоновано введення п'яти рівнів зрілості ОМД. Це в цілому відповідає ISO 15504 та вимогам СММ-моделі. Характеристику означених рівнів зрілості ОМД наведено у табл. 4.28. Особливістю наведеного у табл. 4.28 підходу є врахування вимог стандарту ISO 15504 щодо введення певних атрибутів, досягнення яких відповідає визначеному рівню зрілості. Тут слід наголосити на певних відмінностях авторських розробок.

По-перше, перелік зазначених атрибутів розроблено відповідно до особливостей маркетингової діяльності у кластері, а не запозичено зі стандарту ISO 15504. По-друге, підхід ISO 15504 передбачає розгляд зрілості лише в рамках отримання бажаних характеристик продукту на виході процесу. У випадку ОМД нами пропонується оцінювати означені рівні зрілості в рамках складових простору організації маркетингової діяльності, використання якого було запропоновано у підрозділі 2.2.

**Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності...**

По-третє, пропонується оцінювати досягнення кожного атрибуту не лише для кожного вектора  $PP_{OMD}$ , а й з урахуванням: категорювання складової  $PP_{OMD}$  за рівнями зрілості; визначення зв'язку цієї складової з іншими складовими  $PP_{OMD}$  у рамках досліджуваного рівня ієрархії кластера, встановлення відповідності складової зі складовими інших рівнів ієрархії кластера.

Таблиця 4.28

Характеристика рівнів зрілості ОМД учасників кластера

Рівень	Характеристика	Атрибути
1	2	3
1-й рівень. Виконувана МД	Встановлено загальні орієнтири ведення маркетингової діяльності (МД). Здійснення МД надає певних результатів. Співробітники підприємства усвідомлюють наявність та призначення МД. Безсистемність ведення МД. Обмеженість ресурсів на ведення МД	$MD_{зд}$
2-й рівень. Керована МД	Маркетингова діяльність здійснюється в рамках певних стандартів та обмежень. Орієнтири МД встановлюються через управління вимогами споживачів. Орієнтованість на забезпечення прийнятної якості. В окремих випадках реалізуються проекти взаємодії. Визначені пріоритети в розподілі маркетингових ресурсів	$MD_{зд}$ $MD_{кр}$ $MD_{інд}$
3-й рівень. Устояна МД	Сформовані регламенти здійснення МД. Наявна система адаптації зафіксованих параметрів ОМД до поточної ситуації. Побудова МД як управління проектами взаємодії. Інтеграція стратегічних орієнтирів та портфеля проектів. Визначені й задокументовані практики здійснення МД. Сформована маркетингова інфраструктура	$MD_{зд}$
		$MD_{кр}$ $MD_{пв}$ $MD_{ідн}$ $MD_{інф}$
4-й рівень. Усвідомлена МД	Наявність системи адаптації параметрів ОМД з огляду на ефективність ведення МД. Існує система моніторингу ведення МД. МД як інституціональне проектування й регламентування проектів взаємодії. Рефлексивний підхід при визначенні орієнтирів ведення МД та формування портфеля проектів. Повна ресурсна відповідність. Доступність широкого переліку маркетингових інструментів	$MD_{зд}$
		$MD_{кр}$ $MD_{пв}$ $MD_{вм}$ $MD_{ідн}$ $MD_{інф}$ $MD_{кнт}$

1	2	3	
5-й рівень. Оптимізо- вана МД	Прогнозування вимог до ОМД й МД. Орієнтованість МД на досягнення переваг інноваційним шляхом (інноваційність відібраних практик здійснення МД). Система постійного удосконалення параметрів та орієнтирів проектів взаємодії. Наявність системи оптимізації МД відповідно до майбутніх потреб. Систематичність проведення маркетингового аудиту. Прийняття принципу постійного удосконалення МД та параметрів ОМД.	<i>МД<sub>зд</sub></i>	
		<i>МД<sub>кр</sub></i> <i>МД<sub>пв</sub></i> <i>МД<sub>вм</sub></i> <i>МД<sub>ін</sub></i>	<i>МД<sub>ідн</sub></i> <i>МД<sub>інф</sub></i> <i>МД<sub>кнт</sub></i> <i>МД<sub>опт</sub></i>

Отримання кількісного значення показника  $ZP_{OMD}$  пропонується здійснювати на підґрунті застосування шкали Раша [109, с. 36–48]. Ця шкала дозволяє спростити процес експертного оцінювання. Спрощення полягає у тому, що експерти надають лише дві відповіді на поставлене питання: «так» чи «ні». На цій основі визначається ймовірність позитивної відповіді на питання ( $P$ ). Для узагальнення оцінок використовується поняття «логіт» ( $D$ ). Ця оціночна одиниця визначається як:

$$D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right), \quad [109, \text{с. 37}] \quad (4.2)$$

Для практичної реалізації означених розрахунків нами розроблено перелік питань експертів, який повністю відповідає проміням поданого на рис. 2.6 простору ОМД. Відповідні анкети наведено у додатку Л у вигляді опитувальних таблиць. При цьому розроблені авторами табл. Л.1–Л.6, повністю співвідносяться з елементами простору організації маркетингової діяльності ( $PP_{OMD}$ ) та відповідають кожній складовій кортежу (2.1). Саме цей кортеж, як було зазначено у підрозділі 2.2, характеризує складові простору ОМД. Звернемо увагу, що структурування опитувальних таблиць, *по-перше*, враховує ієрархію кластера. *По-друге*, питання в цих таблицях наведено у взаємозв'язку з поданими у табл. 4.27 атрибутами рівнів зрілості.

Головною складністю під час реалізації цього підходу є співвіднесення значень логітів, визначених за допомогою формули (4.2) з наведеними у табл. 4.28 рівнями зрілості ОМД. При цьому враховано, що зна-

**Розділ 4. Оцінка стану організації та визначення параметрів консолідації маркетингової діяльності...**

чення логіту може бути від 3 до -3. Також враховується однакова кількість запитань у розроблених анкетах для кожного рівня зрілості ОМД. Також передбачається певний відхід від ідеальних співвідношень атрибутів віднесення зрілості ОМД до певного рівня, що подані у табл. 4.27. Вважаємо, що наявність позитивної відповіді про атрибут вищого рівня «перекриває» негативні відповідні експерта про наявність атрибута нижчого рівня. Також врахована наявність згадування в ISO 15504 про нульовий рівень зрілості, який трактується як «неповний процес». Відповідно, встановлено таку шкалу: для першого рівня зрілості  $D \in [-1,39 \dots -0,41]$ ; для другого –  $D \in [-0,41 \dots 0]$ ; для третього –  $D \in [0 \dots 0,41]$ ; для четвертого –  $D \in [0,41 \dots 1,39]$ ; для п'ятого –  $D \in [-1,39 \dots 2,96]$ .

Проведення розрахунків для кластерів авіакосмічної промисловості та електротехнічного машинобудування здійснювалося з використанням експертних груп, охарактеризованих у підрозділі 4.3. Результати проміжних розрахунків (початкове агрегування оцінок експертів), з відображенням трьох груп оціночних питань для кожної складової простору  $PP_{OMD}$  наведено в табл. 4.29.

Таблиця 4.29

**Агреговане представлення результатів опитування експертів щодо  $ZP_{OMD}$**

Елемент $PP_{OMD}$	Питання щодо категорювання складової $PP_{OMD}$ за рівнем зрілості		Визначення зв'язку складової з іншими складовими $PP_{OMD}$ у рамках				Підсумкова оцінка за промінем простору організації маркетингової діяльності учасників машинобудівного кластера (за елементом $PP_{OMD}$ )		
			досліджуваного рівня ієрархії кластера		взаємозв'язку зі складовими інших рівнів				
	$P$	$D$	$P$	$D$	$P$	$D$	$P$	$D$	$ZP_{OMD}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Учасники кластера авіакосмічної промисловості									
Державне науково-виробниче підприємство «Об'єднання «Комунар»									
$OP$	0,65	0,619	0,72	0,920	0,62	0,479	0,66	0,667	Усвідомлена
$IM$	0,74	1,046	0,81	1,476	0,70	0,862	0,75	1,111	Усвідомлена
$MI$	0,57	0,282	0,63	0,519	0,54	0,166	0,58	0,321	Устояна

Закінчення табл. 4.29

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>MP</i>	0,54	0,160	0,59	0,381	0,51	0,052	0,55	0,197	Устояна
<i>MM</i>	0,66	0,663	0,73	0,974	0,63	0,519	0,67	0,713	Усвідомлена
<i>ФН</i>	0,74	1,046	0,81	1,476	0,70	0,862	0,75	1,111	Усвідомлена
В цілому	0,65	0,619	0,72	0,920	0,62	0,479	0,66	0,667	Усвідомлена
ПАТ «ФЕД»									
<i>OP</i>	0,57	0,282	0,63	0,519	0,54	0,166	0,58	0,321	Устояна
<i>IM</i>	0,63	0,532	0,69	0,814	0,60	0,399	0,64	0,578	Усвідомлена
<i>MI</i>	0,51	0,040	0,56	0,245	0,48	-0,062	0,52	0,074	Устояна
<i>MP</i>	0,57	0,282	0,63	0,519	0,54	0,166	0,58	0,321	Устояна
<i>MM</i>	0,62	0,490	0,68	0,763	0,59	0,360	0,63	0,534	Усвідомлена
<i>ФН</i>	0,61	0,447	0,67	0,713	0,58	0,321	0,62	0,490	Усвідомлена
В цілому	0,59	0,343	0,64	0,591	0,56	0,224	0,59	0,384	Устояна
Учасники кластера електротехнічного машинобудування									
ПАТ «Харківський підшипниковий завод «ХАРП»									
<i>OP</i>	0,71	0,895	0,78	1,272	0,67	0,729	0,72	0,923	Усвідомлена
<i>IM</i>	0,57	0,282	0,63	0,519	0,54	0,166	0,58	0,327	Устояна
<i>MI</i>	0,59	0,343	0,64	0,591	0,56	0,224	0,59	0,394	Устояна
<i>MP</i>	0,69	0,800	0,76	1,147	0,66	0,643	0,70	0,831	Усвідомлена
<i>MM</i>	0,62	0,490	0,68	0,763	0,59	0,360	0,63	0,534	Усвідомлена
<i>ФН</i>	0,49	-0,040	0,54	0,156	0,47	-0,138	0,50	-0,012	Керована
В цілому	0,61	0,451	0,67	0,717	0,58	0,324	0,62	0,398	Устояна
ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»									
<i>OP</i>	0,76	1,153	0,84	1,629	0,72	0,954	0,77	1,213	Усвідомлена
<i>IM</i>	0,79	1,325	0,87	1,892	0,75	1,101	0,80	1,423	Оптимізована
<i>MI</i>	0,70	0,847	0,77	1,208	0,67	0,686	0,71	0,975	Усвідомлена
<i>MP</i>	0,73	0,995	0,80	1,405	0,69	0,817	0,74	1,091	Усвідомлена
<i>MM</i>	0,81	1,450	0,89	2,101	0,77	1,205	0,82	1,523	Оптимізована
<i>ФН</i>	0,59	0,364	0,65	0,615	0,56	0,243	0,60	0,397	Устояна
В цілому	0,73	0,995	0,80	1,405	0,69	0,817	0,74	1,103	Усвідомлена



На підставі поданого у табл. 4.29 розподілу здійснюється остаточне оцінювання рівня зрілості ОМД. Проведення ж оцінювання  $ZP_{OMD}$  для кластера чи наявної у ньому SCM-мережі передбачає агрегацію розрахунків із урахуванням правил, введених у табл. 4.17 (тобто з урахуванням моделі кластера). Результати агрегування для кластера електротехнічного машинобудування наведено у табл. 4.30. Особливістю отримання підсумкової оцінки у цьому випадку визначається таким. У рамках SCM-мережі «УПЕК» прийнята модель підпорядкувального маркетингу  $OMD_{ПЦД}$ . Відповідно,  $ZP_{OMD}$  отримано усередненням відповідей експертів за підприємствами. В рамках кластера діє модель  $OMD_{ВІД}$ . З огляду на це,  $ZP_{OMD}$  визначена додатковим опитування експертів щодо зрілості МД у кластері в цілому.

Аналізуючи означену у табл. 4.30 інформацію, слід прийняти точку зору А. К. Коптелова [181] про те, що модель зрілості вводить головні принципи, необхідні для підвищення зрілості. При цьому автор  $ZP_{OMD}$  визначає як повноту процесу організації, так і ступінь сталості (постійності) застосування цього процесу. В рамках цього твердження доволі дієвим інструментом буде співставлення  $ZP_{OMD}$  та  $СТ_{МД}$ . Дійсно, саме по собі визначення як стійкості МД чи її ефективності, так і розрахунок якості й зрілості ОМД не є самоціллю. Проведення розрахунків  $СТ_{МД}$  та  $ZP_{OMD}$  потрібно насамкінець для удосконалення реалізованої кластером функції маркетингу. Тут знову ж таки можна прийняти твердження ISO 15504 відносно того, що оцінка процесу (визначення  $ZP_{OMD}$ ) виступає основою покращення поточної практики діяльності (удосконалення реалізації маркетингової функції кластера).

Отже, обчислення  $СТ_{МП}$  та рівня  $ZP_{OMD}$  потрібно для розробки маркетингової політики кластера та визначення параметрів консолідованої реалізації маркетингових функцій ( $ПР_{МФ}$ ) учасників кластера (зрозуміло, з огляду на модель кластера). Відповідно, введені параметри  $ПР_{МФ}$  представляються функцією від стійкості маркетингових позицій ( $СТ_{МП}$ ) та зрілості організації маркетингової діяльності ( $ZP_{OMD}$ ):

$$ПР_{МФ} = f(СТ_{МП}, ZP_{OMD}) \quad (4.3)$$

Таблиця 4.30

Оцінка зрілості організації маркетингової діяльності за рівнями ієрархічного представлення кластера електротехнічного машинобудування

Складова багаторівневого простору опису організації маркетингової діяльності (ПР <sub>ОМД</sub> )	Учасники ПР <sub>ОМД</sub>			ПР <sub>УСМ</sub> <sub>ОМД</sub>			ПР <sub>КЛ</sub> <sub>ОМД</sub>	
	ПАТ «ХАРП»		ПАТ «Укрелектро-маш»	SCM-мережа «УПЕК»		Кластер у цілому		
	D	МД	D	D	МД	D	МД	
Організаційні структури та регламенти здійснення МД	0,923	усвідомлена	1,213	усвідомлена	1,117	усвідомлена	1,034	усвідомлена
Регламентация інструментів здійснення МД	0,327	устояна	1,423	оптимізована	0,923	усвідомлена	0,521	усвідомлена
Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності	0,394	устояна	0,975	усвідомлена	0,873	усвідомлена	0,402	устояна
Регламентування виділення ресурсів на здійснення МД	0,831	усвідомлена	1,091	усвідомлена	1,005	усвідомлена	0,936	усвідомлена
Орієнтири та плани ведення маркетингової діяльності	0,534	усвідомлена	1,523	оптимізована	1,439	оптимізована	1,225	усвідомлена
Стандартизація і регламентация реалізації функції маркетингу	-0,012	керована	0,397	устояна	0,314	устояна	0,294	устояна
Підсумкова оцінка	0,398	устояна	1,103	усвідомлена	0,945	усвідомлена	0,735	усвідомлена

Переведення функції  $PP_{M\Phi}$  у дискретні значення розкривається в рамках наведеної на *рис. 4.15* матриці вибору параметрів консолідованої реалізації маркетингових функцій. Ця матриця пропонує систему альтернативних рішень щодо спільного чи відокремленого втілення маркетинг-міксу учасником кластера. При цьому враховуються різні моделі побудови кластера та форми ОМД.

Результати позиціонування в системі поданих на *рис. 4.15* матриць впливають як на складові маркетингової політики кластера, так і на інформаційний обмін і параметри інституціоналізації взаємодії учасників кластера. Відповідно, потребує деталізації розгляд їх застосовності в рефлексивному узгодженні інтересів учасників кластера. Саме рефлексивне підґрунтя, як зазначалось у першому розділі монографічного дослідження, дозволяє учасникам кластера впливати на параметри маркетингової діяльності та через систему опосередкованих впливів коригувати зазначені параметри консолідованої реалізації маркетингових функцій ( $PP_{M\Phi}$ ).

Більш того, учасники кластера мають бути поінформованими про обрані значення ( $PP_{M\Phi}$ ) та їх позицію у наведених на *рис. 4.15* матрицях. З огляду на це, має змінюватися й інформаційна складова підтримки маркетингової діяльності. Зміна параметрів інформаційного обміну дозволяє по-іншому підійти до розробки стратегій маркетинг-міксу учасників кластера. За умови створення інформаційного простору підтримки маркетингової взаємодії стає можливим формування консолідованої маркетингової політики кластера (зрозуміло, з огляду на модель побудови кластера). Вирішенню саме цих проблемних питань присвячений наступний розділ монографії роботи, методичні розробки якого повною мірою використовують наданий у цьому розділі аналітичний інструментарій.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують, що організація маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера має розрізнятися залежно від типу кластера та віднесення його до тієї чи іншої з виділених кластифікаційних ознак. Доведеність цього твердження міститься у наведених описах систем консолідації інтересів учасни-

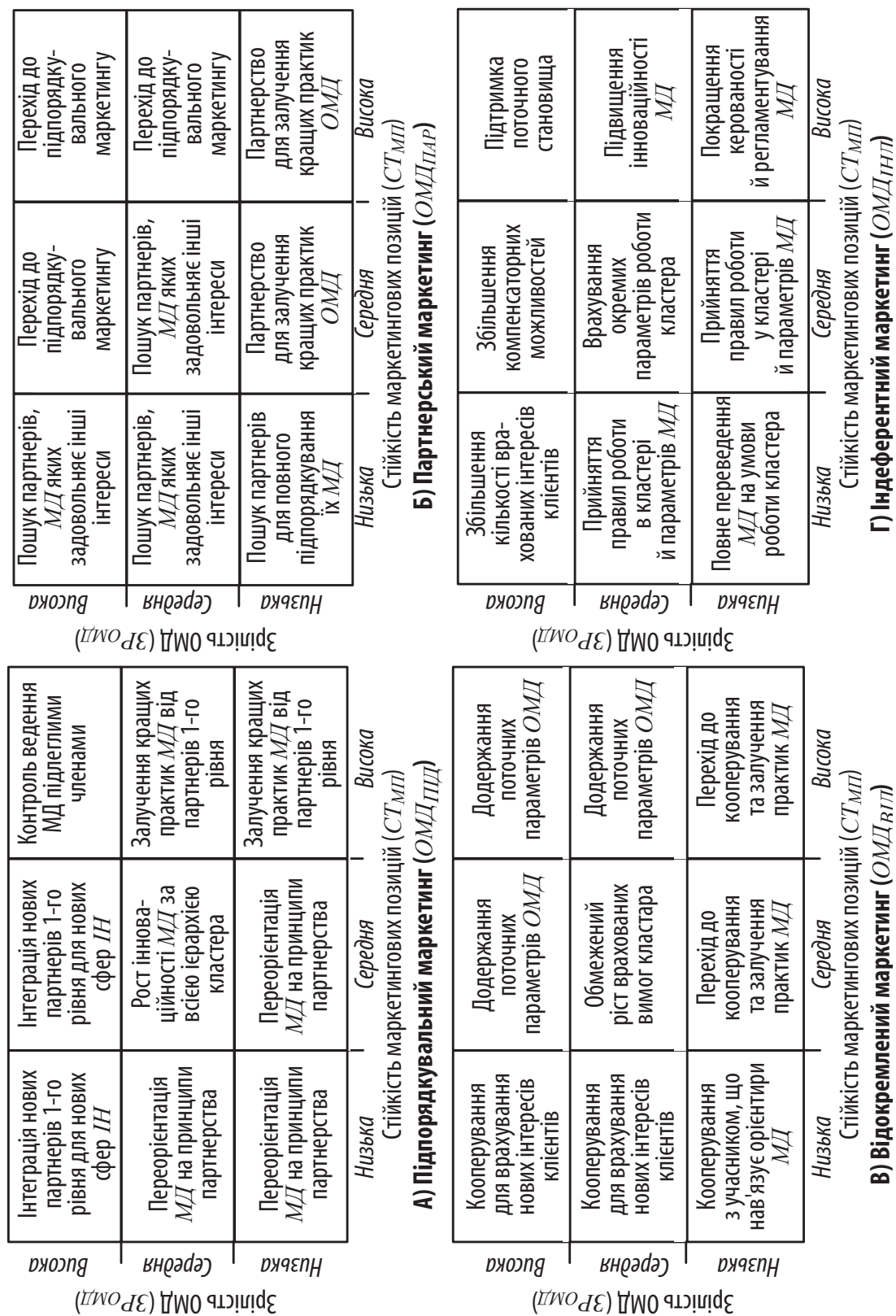


Рис. 4.15. Вибір параметрів консолідованої реалізації маркетингових функцій

ків кластера та диференціації задач маркетингової діяльності за рівнями ієрархії кластера.

Авторська системи гіпотез щодо орієнтування маркетингової діяльності на розширення концепції партнерського маркетингу на рівень кластерної взаємодії отримала емпіричного підтвердження в частині узагальнення та власної інтерпретації результатів досліджень ефективності реалізації маркетингу партнерських відносин провідними компаніями з надання маркетингових послуг. За результатами кластерного аналізу виділено розбіжності в ефективності здійснення маркетингової діяльності у кластері, з огляду на які означено необхідність диференціації підходів до організації маркетингової діяльності в розрізі виділених груп підприємств.

Використання категорії «інтерес» як точки об'єднання концепцій маркетингу та кластерного розвитку обумовило визначення сфер прояву інтересів, які мають враховувати учасники кластерів під час організації взаємодії. Такі сфери прояву інтересів розподілено щодо B2B та B2C взаємодії. Відповідно ОМД пропонується спрямовувати на мінімізацію невикористаних можливостей узгодження інтересів підприємства зі стейкхолдерами за цими сферами, з уведенням умови диференціації інструментів маркетингу за сферами прояву інтересів.

Для вироблення системи показників оцінювання стратегічної відповідності та рівня розвитку потенціалу засобами кластерного аналізу було проведено типологізація підприємств за ефективністю маркетингової діяльності. Показники для аналізу обиралися з точки зору доступності інформації в оприлюдненій статистичній звітності підприємства, позиціонування підприємства в континуумах синтезу маркетингового управління, розподілу за видами стратегічної відповідності підприємства. Внаслідок позиціонування підприємств отримано три кластери та надано детальну характеристику особливостей маркетингового управління їх учасників.

Для проведення аналізу стратегічної відповідності підприємства було виділено вісім векторів, що відповідають різним напрямом оцінювання стратегічної відповідності. При цьому передбачено зв'язок пара-

метрів реалізації маркетингового управління та особливостей діяльності підприємства з виділеними векторами-напрямами. Повний перелік з восьми векторів застосовується тільки для підприємств, які повною мірою залучені у глобальне ринкове середовище.

Для кожного виділеного прояву стратегічної відповідності в монографії розроблено систему показників, розрахунок яких передбачає: або чітке кількісне визначення, або порівняння з визначеним експертним шляхом граничним значенням, або визначення в рамках певної лінгвістичної змінної. Під час використання експертних методів розрахунок за певним показником включається до інтегральної оцінки лише в разі досягнення достатньої узгодженості думок експертів.

Інтегральні показники за напрямами прояву стратегічної відповідності визначалися побудовою таксономічного коефіцієнта. Вектор еталона визначався із сукупності найкращих показників та максимально можливого бала за шкалою оцінювання. Розрахунок загального рівня стратегічної відповідності запропоновано здійснювати через побудову радару стратегічної відповідності. Безпосередньо інтегральне значення визначено через обчислення площини радару стратегічної відповідності підприємства та його співвіднесення з площиною радару повної відповідності.

Орієнтування на настанови партнерського маркетингу обумовило дослідження наявних підходів до визначення споживчої лояльності, які впливають на параметри ОМД для В2С взаємодії. В рамках цього твердження пропонується визначення параметрів маркетингової діяльності проводити за групами атрибутів надаваної кластером споживчої цінності, а безпосередньо атрибути розглядати як форму фіксування інтересів та ознак інституціоналізації відносин учасників кластера.

Основу інституціоналізації взаємодії учасників кластера становить оцінювання стійкості їх маркетингових позицій, підґрунтя якого становить розроблена система лінгвістичних змінних. Оскільки стійкість маркетингових позицій є результатом здійснення МД, пропонується додаткове визначення зрілості ОМД. Для цього класичне розуміння зрілості процесів адаптовано до визначення зрілості ОМД певного рівня

ієрархії кластера, з виділенням п'яти рівнів зрілості ОМД. Безпосередньо оцінювання здійснено з використанням моделі Раша щодо кожної складової простору опису організації маркетингової діяльності. Достовірність введення рівнів підтверджено кластерним аналізом діяльності учасників машинобудівних кластерів.

Обчислення стійкості маркетингових позицій та рівня зрілості організації маркетингової діяльності, у першу чергу, потрібно для розробки маркетингової політики кластера та визначення параметрів консолідованої реалізації маркетингових функцій учасників кластера. Такі параметри містяться у запропонованій системі альтернативних рішень щодо спільного чи відокремленого, конкурентного чи кооперативного втілення маркетинг-міксу учасником кластера, що реалізовано в матриці вибору параметрів консолідованої реалізації маркетингових функцій.

## Розділ 5 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ МАШИНОБУДІВНОГО КЛАСТЕРА

---

### 5.1. Організація маркетингової взаємодії учасників кластера під час формування інформаційно-інституціонального середовища випереджальної гармонізації їх інтересів

Основною метою ОМД є забезпечення учасників кластера тривалим перебуванням на ринку. Передумовою цьому служать орієнтація діяльності всіх учасників кластера на забезпечення стабільності його конкурентних переваг, достатній рівень стійкості маркетингових позицій вхідних до кластера підприємств, раціональний розподіл консолідованих маркетингових ресурсів й оптимальне формування маркетингової стратегії. У той же час, беручи за основу наведену у другому розділі систему гіпотез щодо особливостей ведення маркетингової діяльності, пропонуємо процес її організації підпорядкувати встановленню довгострокової лояльності та підтримці маркетингової взаємодії учасників кластера з їх стейкхолдерами. Лише за рахунок цього відбуватиметься гармонізація інтересів учасників кластера. Відповідно, й організація маркетингової діяльності має орієнтуватися на забезпечення ефекту синергії від задоволення інтересів у кожному акті маркетингової взаємодії.

За таких умов доречним постає представлення організації маркетингової діяльності через рефлексивний підхід до узгодження образів створюваної цінності в рамках формування інформаційно-інституціонального середовища узгодження параметрів взаємодії учасників кластера. У такому випадку маркетинг-мікс учасників кластера можна розглядати як транслявання образу пропонованої кластером цінності у свідомість споживача. Забезпечення такого транслявання постає основою ОМД та базується на поєднанні рефлексивного та інститу-



ціонального підходів до побудови системи маркетинг-менеджменту учасників кластера. Логіка означеного поєднання підходів та закладені в нього авторами нові наукові результати наведено на *рис. 5.1*.

Як можна побачити, основу поданої на *рис. 5.1* схеми становить ідея про формування середовища гармонізації інтересів учасників кластера за рахунок консолідації їх маркетингової інформації та вироблення інституціоналізованих правил регламентування маркетингової взаємодії. Внаслідок таких дій відбуватиметься узгодження орієнтирів організації маркетингової діяльності учасників кластера. Процес організації такого узгодження наведено на *рис. 5.2*. Означені ж орієнтири ОМД учасників кластера, в свою чергу, виступають підґрунтям для формування системи маркетингового управління вхідними до кластера підприємствами (моделюється блоком A235 поданої на *рис. 5.2* IDEF0-моделі). Більш того, саме в розрізі орієнтирів ОМД визначається розглянутий у підрозділі 2.1 порядок чергування етапів «синтез СМУПП» та «використання СМУПП».

Закладена на *рис. 5.2* логіка проходження етапів ОМД висвітлює зміст використання запропонованого інформаційно-інституціонального середовища узгодження параметрів взаємодії учасників кластера (ПСВ). Тут нами закладено гіпотезу про те, що маркетингова діяльність учасників та стратегія кластера мають будуватися не з огляду на діяльність конкурентів, а на створення незалежно від них споживчої цінності. Зрозуміло, що така цінність має якомога повніше задовольняти інтереси споживача (в діапазоні від  $IH_{MIN}^{СП}$  до  $IH_{MAX}^{СП}$ ). Основою ОМД при цьому стає забезпечення максимально гнучкого й ефективного використання всіх видів ресурсів і можливостей, маркетингових інструментів та ініціативи учасників кластера.

Створення, відстеження та удосконалення параметрів пропонованої цінності дозволить співвіднести МД із процесом інституціоналізації параметрів взаємодії зі споживачем. ОМД в такий спосіб трансформується у формування мережі консолідованих рутин і знань (знання як оброблена інформація), що згідно з [301, с. 89] трактується як консолідація досвіду (як створення інфраструктури для ефективного загально-

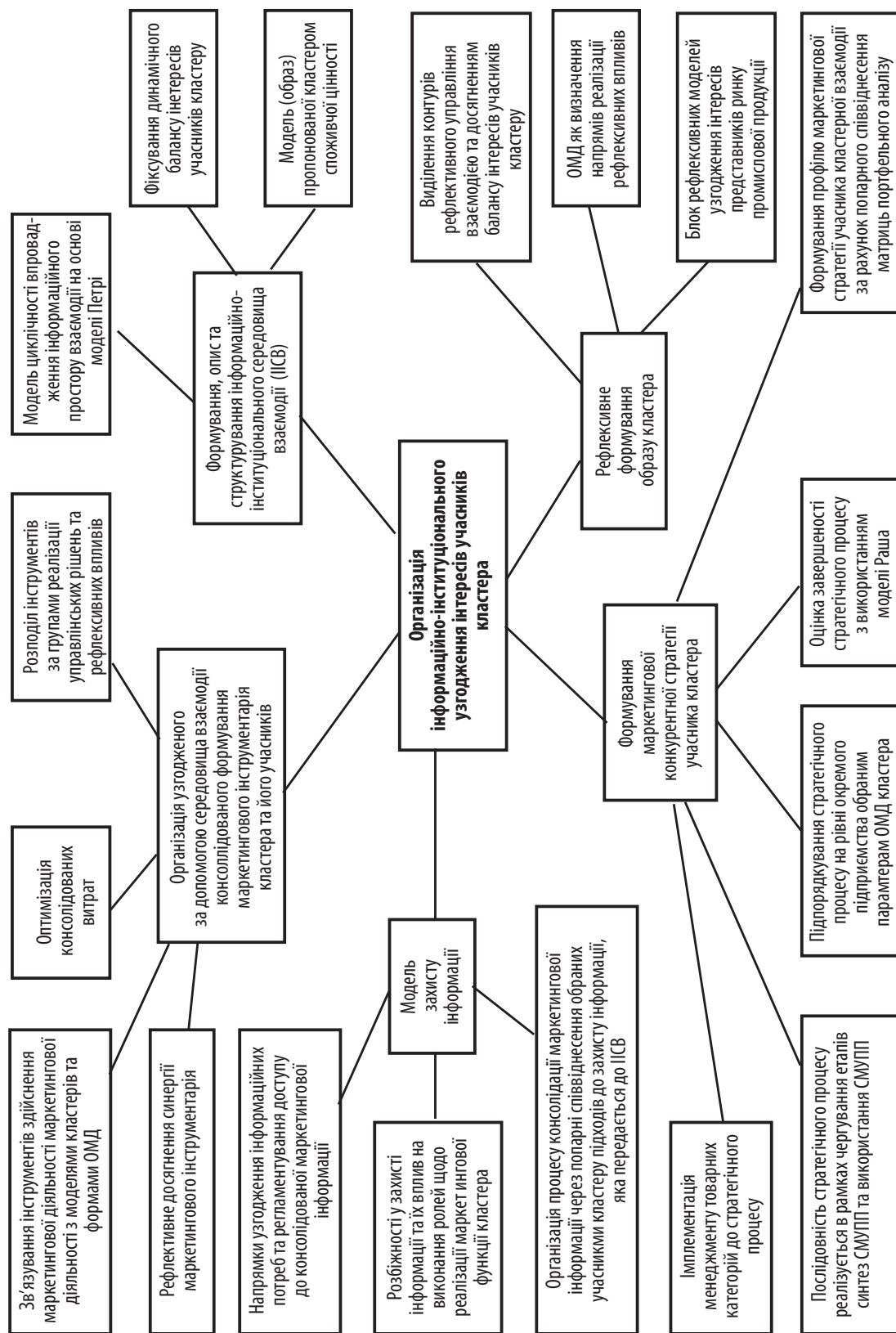


Рис. 5.1. Розкриття логіки формування середовища консолідації маркетингової інформації та інституціоналізації параметрів маркетингової взаємодії

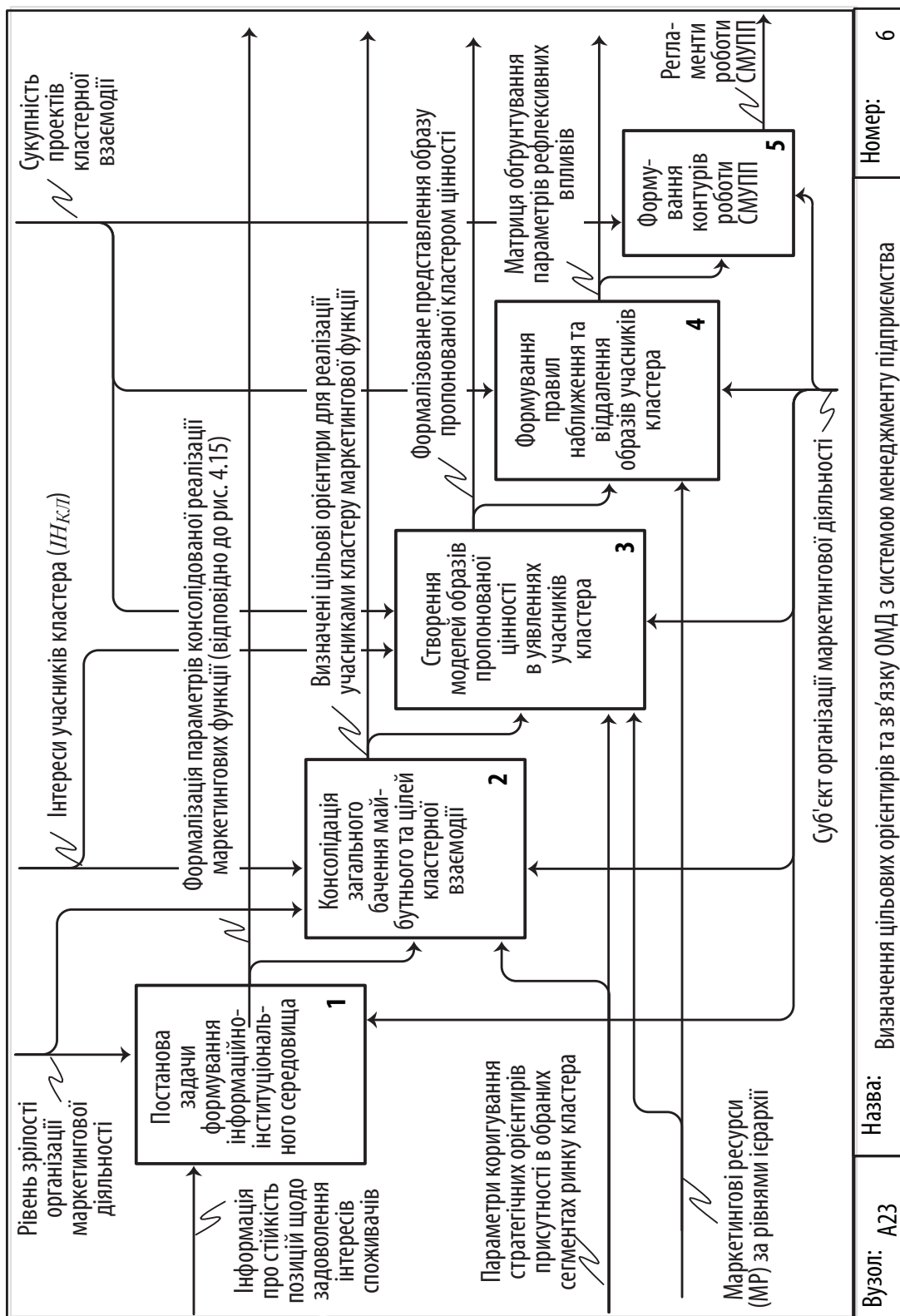


Рис. 5.2. Логіка третього етапу організації маркетингової діяльності (ОМД<sub>з</sub>), орієнтованого на забезпечення узгодженості образів учасників кластера

го створення цінності через індивідуалізований досвід). У такий спосіб конкурентні переваги кластера як раз і виникатимуть у процесі формування ПСВ та залучення до нього споживачів. Опис логіки організації зазначеного процесу представимо в термінах мереж Петрі. Відповідну модель подано на *рис. 5.3*. Вона змістовно деталізує блок А231 з *рис. 5.2* та розкривається за допомогою ряду подій ( $p_i$ ) та ( $t_i$ ) переходів. При цьому в запропонованій моделі виділимо ряд змістовних блоків:

*Перший блок* моделі відображає підготовчий етап створення ПСВ. Він моделюється такими подіями:  $p_0$  – постановка задачі формування ПСВ;  $p_1$  – сформована система категорій споживачів, для яких будуть вибиратися й адаптуватися параметри проектів взаємодії (кожний проект передбачає власний варіант узгодження інтересів у рамках властивих саме йому атрибутів);  $p_2$  – формалізоване представлення стратегій маркетинг-миксу, як елемент бізнес-моделі учасника кластера і як складова сприйманого споживачем його образу;  $p_3$  – мітка початку роботи ПСВ.

Поява цих подій є результатом спрацьовування таких переходів:  $t_0$  – визначення загальної логіки забезпечення лояльності та взаємодії з набором споживачів у рамках створення системи узгодження інтересів;  $t_1$  – проведення стратегічного аналізу й розробка первісного маркетинг-миксу підприємства;  $t_2$  – орієнтація практик маркетингової діяльності підприємства на спільне зі споживачем створення цінності (визначення параметрів образу споживача, що сприймається підприємством).

*Другий блок* моделі безпосередньо розкриває логіку процесу узгодження інтересів учасників маркетингової взаємодії. Тут виділяються такі події:  $p_4$  – система інституціональних норм регламентації циклічного узгодження інтересів, прийняті рутини й правила рефлексивного управління взаємодією;  $p_5$  – зведе не представлення формальних і неформальних норм та правил узгодження інтересів;  $p_6$  – споживачі, структуровані в рамках різних проектів взаємодії;  $p_7$  – фішка моделює цикл взаємодії (реалізацію проекту взаємодії) з конкретним (відібраним через виникнення інтересу) споживачем;  $p_8$  – атрибути надаваної

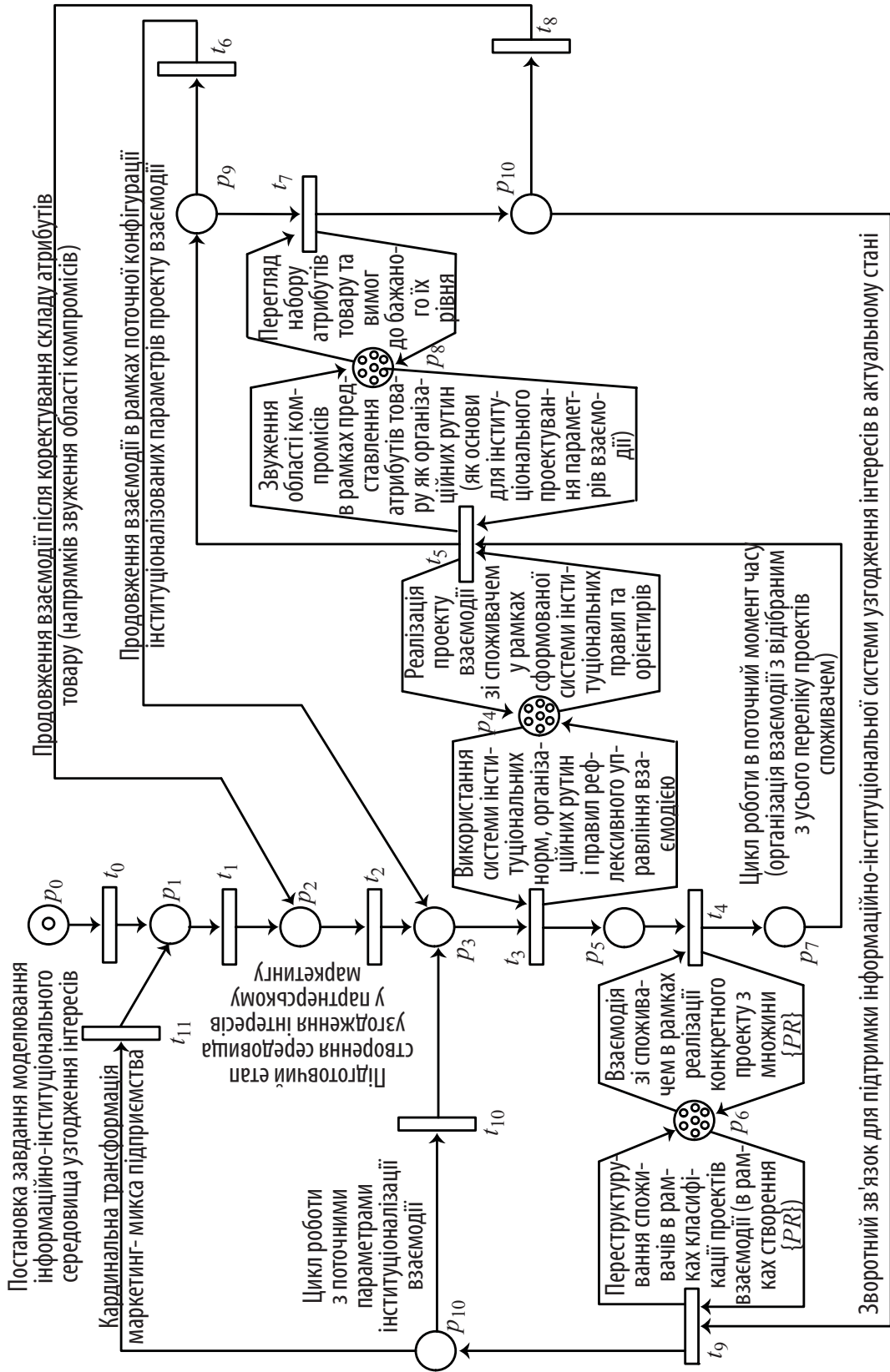


Рис. 5.3. Модель формування та використання інформаційно-інституціонального середовища узгодження параметрів взаємодії учасників кластера, подана як розкриття змісту етапу ОМД<sub>3</sub> організаційного процесу

цінності (товару), у рамках яких можливе формування системи взаємних поступків (параметри області компромісів);  $p_9$  – ідентифікатор завершення поточного проекту взаємодії.

Відповідна система переходів:  $t_3$  – створення й підтримка в актуальному стані механізму інституціоналізації взаємин;  $t_4$  – актуалізація проектів взаємодії  $\{PR\}$ , складовою частиною яких є інтереси підприємства й контрагентів (формалізація відображення інтересів на параметри проекту, області конфлікту інтересів і елементи маркетинг-міксу);  $t_5$  – реалізація проекту взаємодії зі споживачем (здійснення звуження області компромісів);  $t_6$  – оцінка актуальності сформованої системи управління узгодженням інтересів і продовження роботи в поточній конфігурації.

*Третій блок* моделі являє собою систему зворотних зв'язків, її наявність якої дозволяє передбачити нелінійність розвитку дуальних взаємин учасників ПСВ, а отже, забезпечити підтримку її в актуальному стані. Для цього передбачено введення таких подій:  $p_{10}$  – оцінка адекватності сформованого набору атрибутів для підтримки системи інституціоналізації взаємодії в актуальному стані;  $p_{11}$  – ідентифікація ризиків від зміни структури проектів взаємодії та розрахунки синергії взаємодії як в рамках визначених проектів, так і між окремими проектами взаємодії.

Прояв цих подій здійснюється як реакція на спрацьовування таких переходів:  $t_7$  – коректування набору атрибутів і зміна змістовного наповнення окремих з них;  $t_8$  – продовження роботи з відкоректованим набором і параметрами атрибутів;  $t_9$  – коректування параметрів і принципів виділення проектів взаємодії зі споживачами;  $t_{10}$  – продовження роботи з поточними параметрами інституціоналізації для трансформованого підходу до сегментування споживачів;  $t_{11}$  – кардинальна трансформація стратегічного й конкурентного позиціонування підприємства на ринку.

Таким чином, застосування зазначеної на рис. 5.3 моделі дозволяє розглянути МД як двосторонній процес взаємодії підприємства і його споживачів із установленням ряду поступок, інституціоналізацією відносин і ініціалізацією ітеративного керованого процесу взаємного на-

вчання. У той же час подана на рис. 5.3 схема відображає логіку взаємодії з ПСВ одного учасника кластера та його споживачів. Отже, вона потребує розширення в напрямку врахування обраного в рамках кластера підходу до консолідованої реалізації маркетингової функції.

Загальну логіку залучення учасників кластера та споживачів до ПСВ наведено в частині А рис. 5.4. Особливістю цієї схеми є подання співвіднесення маркетингової взаємодії у кластері з процесом організації такої взаємодії (відповідну складову ОМД подано у нижній частині цієї схеми). Головним здобутком тут є представлення ПСВ як сховища референтного переліку практик здійснення МД, до якого можуть долучатися наявні у кластері підприємства. Споживачі, у свою чергу, сприймають впливи від застосування таких практик. Зміст ОМД при цьому зводиться до створення такого переліку практик МД у ПСВ, відібраних з урахуванням моделі кластера та адаптованих до реалізації сформованих кластерних ініціатив.

Приклад формування у ПСВ та використання однієї з практик ведення МД подано в частині Б рис. 5.4. Ця практика демонструє процес узгодження інтересів споживача та пропонованої кластером цінності. В основу її представлення покладено розробки І. О. Акулової [8] та А. І. Левіна [206] щодо управління конфігурацією виробів (зрозуміло, що такі розробки адаптовано до умов ведення МД). Реалізація зазначеної практики передбачає вибір учасників кластера, які реалізовуватимуть проект взаємодії зі споживачем (обирається з множини  $\{PR\}$ ). За результатами такого відбору формується множина можливих поступок у розрізі сфер гармонізації інтересів. Саме такі поступки складають підґрунтя маркетинг-міксу кластера ( $M_{MIXj}$ ). Безпосередньо ж формування поступок базується на наявних у ПСВ інформаційних моделях виробника ( $ПСВ_{BP}$ ) та споживача ( $ПСВ_{СП}$ ), в рамках яких введено багатовимірні характеристики інтересів ( $Rt$  для  $ПСВ_{СП}$  та  $M$  для  $ПСВ_{BP}$ ).

Для забезпечення практичного застосування наведеного на рис. 5.4 ПСВ необхідно визначити форму фіксування інформації про інтереси та правила поведінки учасників кластера. Нами пропонується тут застосування двох підходів. *По-перше*, це надання структури цього середо-

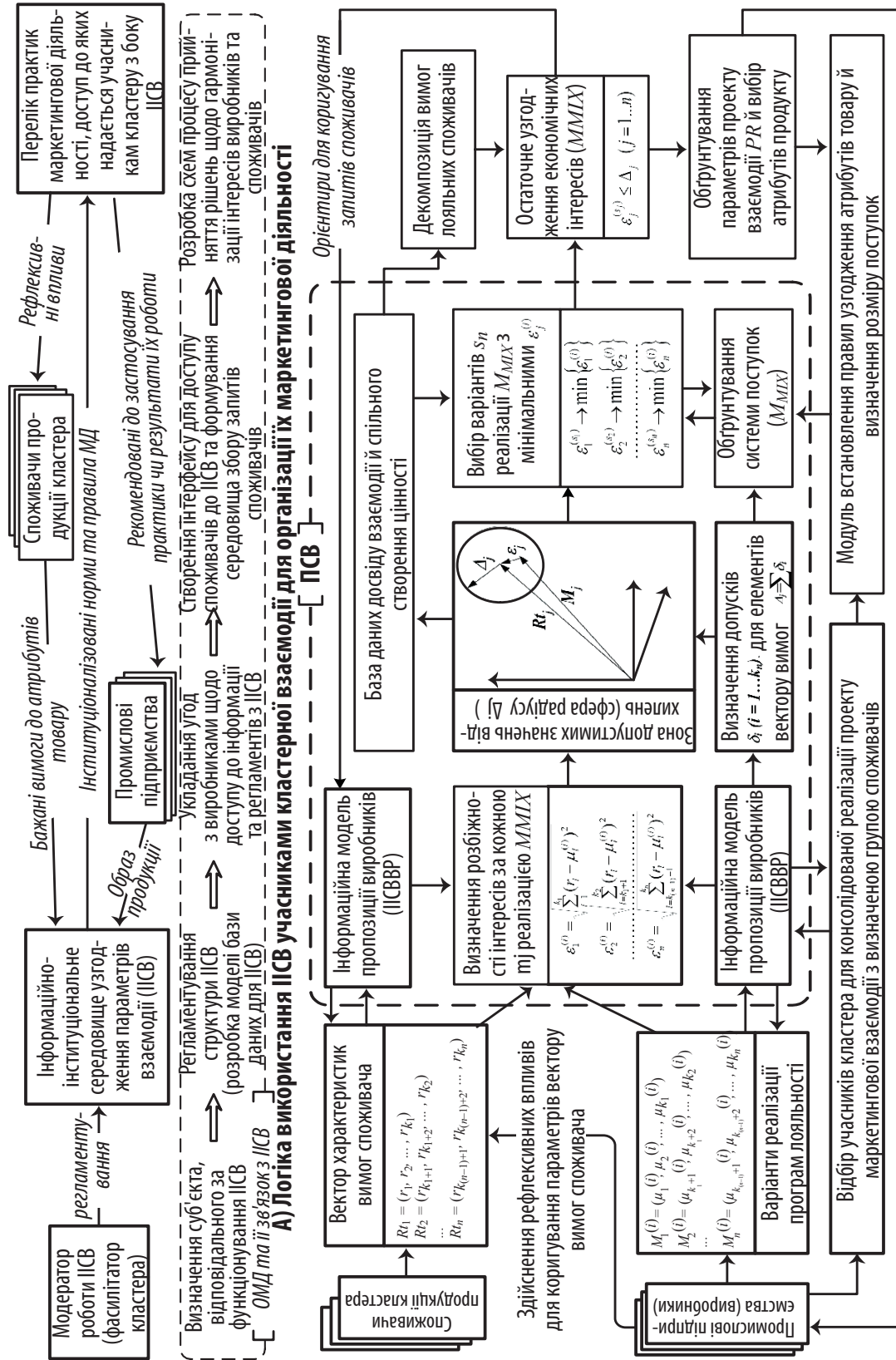


Рис. 5.4. Схеми організації узгодження інтересів ІСВ у процесі організації та здійснення маркетингової діяльності [8, 2006]



вища в термінах універсальної мови моделювання UML. Авторський варіант означеної структури подано на рис. 5.5.

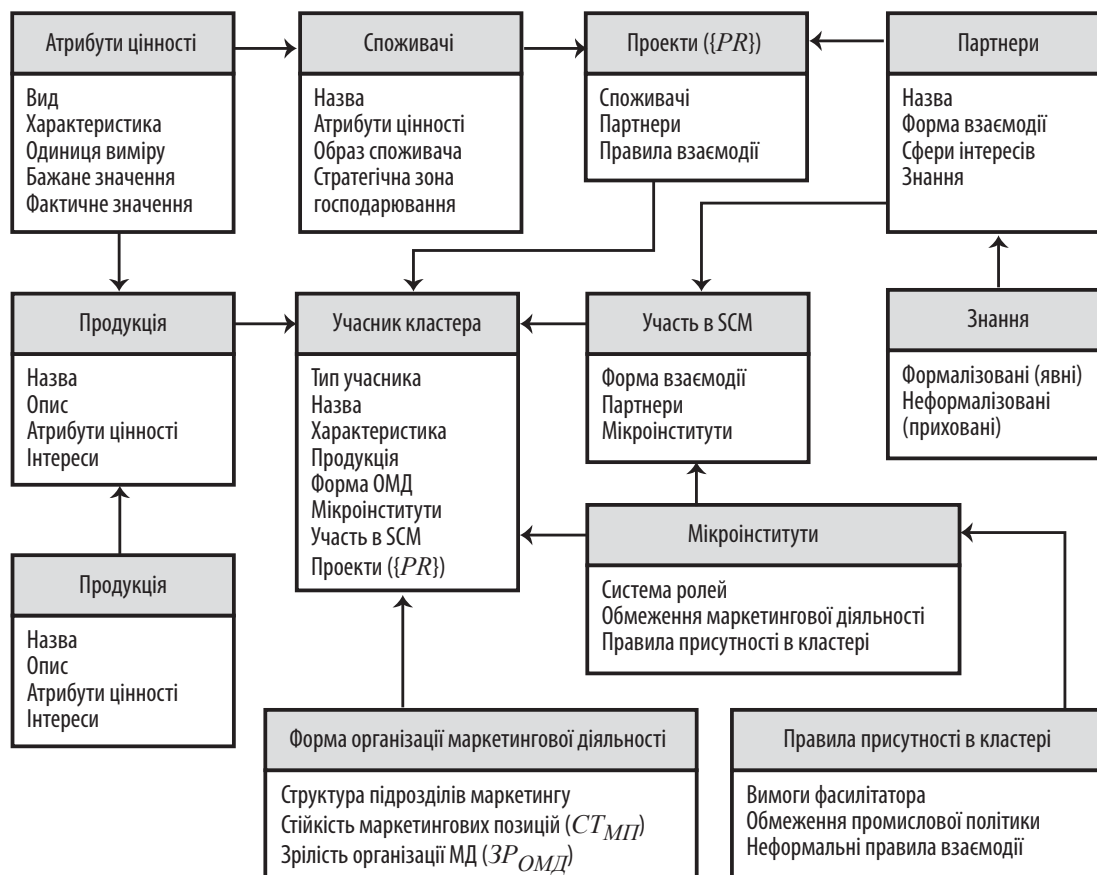
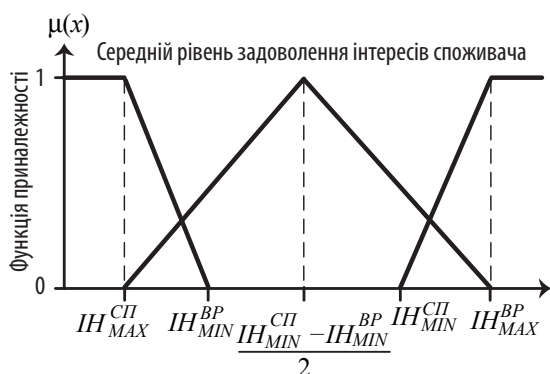


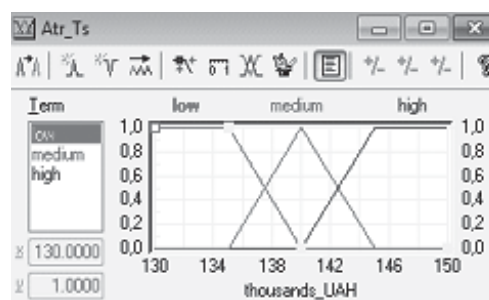
Рис. 5.5. Агреговане представлення елементів (метамодель) бази даних ІСВ

По-друге, нами пропонується фіксування інтересів учасників кластера з використанням нечіткої логіки. Перевагами підходу є те, що відповідні лінгвістичні змінні відповідатимуть означеному у підрозділі 1.2 підходу (рис. 1.8) до встановлення мінімальних та максимальних часткових інтересів виробника та споживача. Логіку такого формування лінгвістичних змінних подано у частині А рис. 5.6. Для практичної реалізації цієї схеми скористуємось демонстраційною версією програмного продукту FuzzyTech 6.06. Відповідна лінгвістична змінна, яка відображає цінові інтереси ПАТ «ФЕД» щодо товарної групи «Агрегати систем енергозабезпечення» наведено у частині Б рис. 5.6.



Визначені на рис. 1.6 граничні значення часткових інтересів виробника та споживача

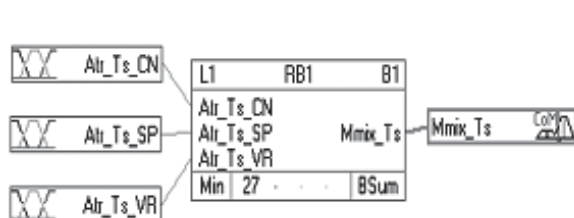
**А) Логіка представлення зони можливого наближення інтересів з рис. 1.8 за допомогою використання нечітких множин**



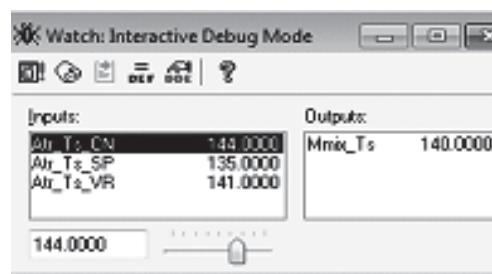
**Б) Відображення інтересів щодо ціни учасників авіакосмічного кластера в рамках товарної групи «Агрегати систем енергозабезпечення»**

Рис. 5.6. Моделювання інтересів у ІСВ через лінгвістичні змінні

За допомогою поданого на рис. 5.6 підходу розкривається нижній рівень задекларованої у підрозділі 4.3 (рис. 4.14) ієрархічної схеми визначення стійкості маркетингових позицій. Зрозуміло, що ОМД вимагає використання цілого переліку лінгвістичних змінних. Як приклад формування такого переліку використаємо лінгвістичну змінну з частини Б рис. 3.6 для визначення ціни агрегатів систем енергозабезпечення учасниками кластера авіакосмічної промисловості. Відповідна складова маркетинг-міксу визначатиметься за допомогою моделі з рис. 5.7. Модель визначає оптимальне значення для продукції ПАТ «ФЕД» з огляду на інтереси підприємства (моделюється параметром ATR\_TS\_VR), споживачів (задані параметром ATR\_TS\_SP) та пропозицію конкурентів (визначені параметром ATR\_TS\_CN).



**А) Представлення правил гармонізації інтересів у ІСВ у середовищі FuzzyTech**



**Б) Отримання результуючого значення за сферою інтересів**

Рис. 5.7. Приклад визначення складових ІСВ для ПАТ «ФЕД»

Як можна побачити, основу використання ІСВ у циклі ОМД становить прийняття нечітких логічних висновків щодо визначення гармонізованого значення за певною сферою гармонізації інтересів (склад таких сфер було введено у підрозділі 4.3) чи атрибутів товару. За такого підходу правила формування нечіткого логічного висновку можна розглядати як підґрунтя визначення параметрів ведення МД певним учасником кластера. При цьому в рамках ІСВ буде міститися певний набір таких правил, як це подано на *рис. 5.8*. За такого підходу процес ОМД зведеться до визначення логіки формування правил нечіткого логічного висновку.

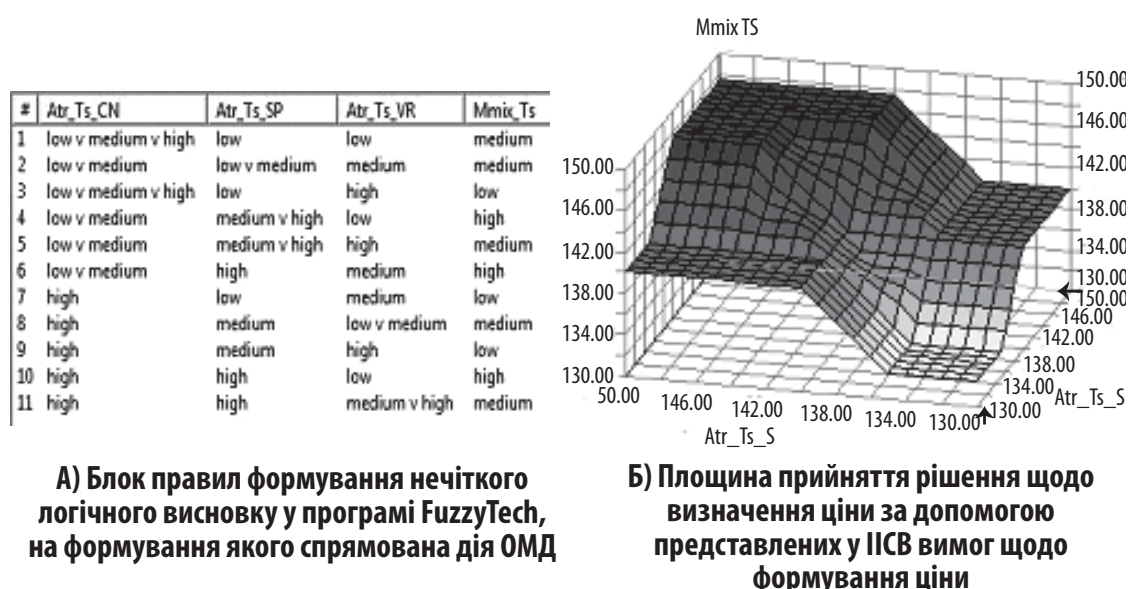


Рис. 5.8. Блок правил формування нечіткого логічного висновку визначення ціни агрегатів систем енергозабезпечення, що виробляються ПАТ «ФЕД»

Робота ІСВ полягає як у формалізації інтересів виробника та споживача, так і в створенні умов для ведення переговорного процесу щодо наближення таких інтересів. У той же час, як було доведено у першому розділі роботи, вагомою складовою маркетингової діяльності стає рефлексивне управління уявленнями споживачів щодо пропонованої кластером цінності. Зрозуміло, що таке рефлексивне ведення маркетингової діяльності також потребує відповідної організації. В основу організації рефлексивної складової МД покладено наведені в частині Б рис. 5.4 впливи на коригування вектора характеристик вимог споживача

( $Rt$  в рамках  $ПСВ_{СП}$ ). При цьому передбачається формування розширеної системи образів, поданої на рис. 5.9, за допомогою якої учасники кластера усвідомлюють прагнення та уподобання один до одного.

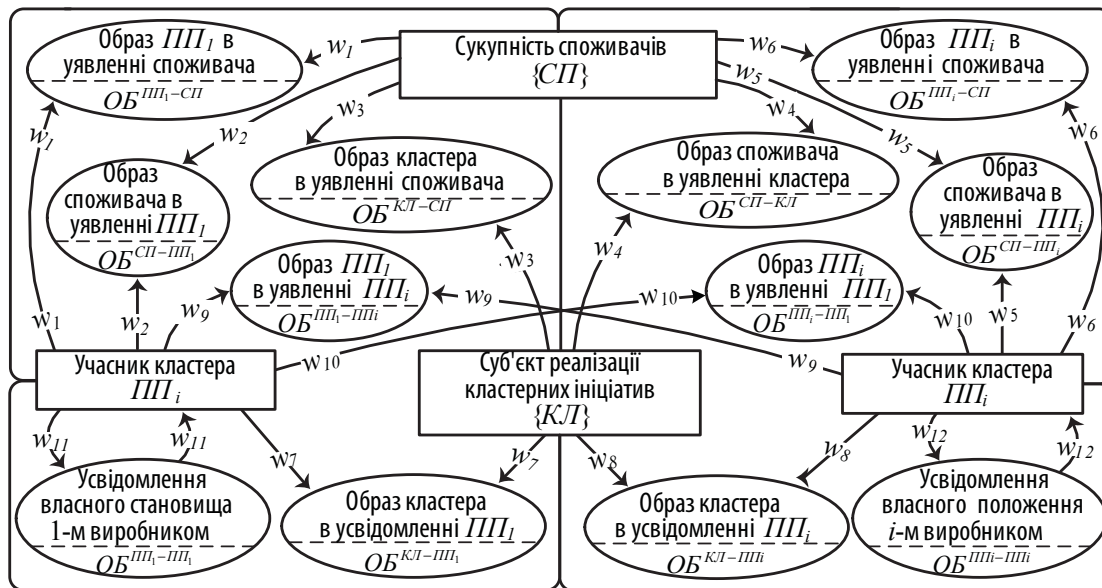


Рис. 5.9. Прямі інформаційні впливи у процесі ведення маркетингової діяльності

Означена на рис. 5.9 схема моделює взаємодію введених на рис. 3.4 інформаційних моделей вимог споживача ( $ПСВ_{СП}$ ) та виробника ( $ПСВ_{ВР}$ ), але з додаванням рефлексивної складової. Рефлексивна складова появляється через введення поняття образу (ОБ) одного учасника циклу взаємодії в усвідомленні іншого. Формування таких образів базується на інформаційних взаєминах ( $w$ ), які формуються в рамках ПСВ. Саме такі образи та взаємини наведено на рис. 5.9. Ведення маркетингової діяльності при цьому зводиться до наближення образів споживчої цінності кластера та вимог споживача. Рефлексивна складова маркетингової діяльності полягає у формуванні системи неявних впливів («в передачі певної інформації як підґрунтя для прийняття рішення» [223, с. 80]) на прийняття рішення іншим суб'єктом.

Як видно з рис. 5.9, як такими суб'єктами обрано товаровиробників, споживачів та орган управління кластером в цілому (обирається залежно від моделі побудови кластера). Одночасно ОМД зводиться до

формування системи рефлексивних впливів ( $w'$ ), які розширюють параметри наведеної на рис. 5.9 інформаційної взаємодії. Внаслідок такого розширення отримуємо подану на рис. 5.10 схему.

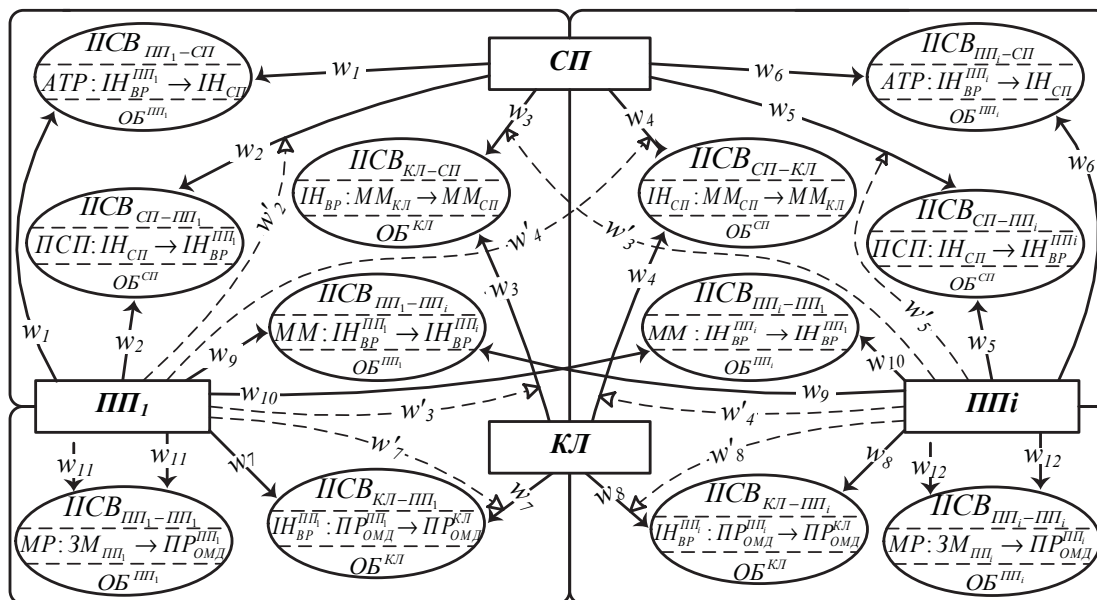


Рис. 5.10. Розкриття логіки здійснення маркетингової діяльності учасників кластера при рефлексивно-інституціональному регламентуванні взаємодії

Наведена на рис. 5.10 схема, окрім системи рефлексивних впливів містить складові поданої у підрозділі 2.2 предметної області дослідження. Безпосередньо ж логіка рефлексивних впливів орієнтована на забезпечення наближення образів споживача та кластера. З одного боку, цей процес є тотожним до гармонізації інтересів споживача та виробника. З іншого боку, виробник намагається адаптувати вимоги та уподобання споживача до власного уявлення про інтереси споживача. Такий підхід розвивається в рамках дисципліни «рефлексивний маркетинг». В контексті авторської гіпотези вироблення таких впливів на споживача може відбуватися як з боку окремих учасників кластера, так і в рамках консолідації їх зусиль. Характеристику можливих впливів на споживача (на вектор  $R_t$  з частини Б рис. 3.4) подано у табл. 5.1. Її особливістю є врахування введених у четвертому розділі монографії аналітичних характеристик.

Таблиця 5.1

Розкриття системи рефлексивних впливів, орієнтована на управління сприйняттям споживача пропонованої кластером цінності

Канал	Зміст робіт	Параметри та особливості маркетингової діяльності		Зміст процесу ОМД				
		Методи рефлексії	Характеристика					
1	2	3	4	5				
w'1	Наближення об-разів споживача та підприємства в усвідомленнях один одного (ОБ <sup>ПП</sup> – СП до ОБ <sup>СП</sup> – ПП)	<table border="1"> <tr> <td>Створення уяви про високу потребу в продукції кластера</td> <td>Ілюзія самостійного рішення про рівень атрибуту товарів</td> </tr> <tr> <td>Створення уяви про значимість та вагомість співпраці з кластером</td> <td>Ефект резонансу потреб з різних сфер пулу гармонізації інтересів</td> </tr> </table> <p><i>Низька</i> СТМП СТМП Висока Стойкість маркетингових позицій</p>	Створення уяви про високу потребу в продукції кластера	Ілюзія самостійного рішення про рівень атрибуту товарів	Створення уяви про значимість та вагомість співпраці з кластером	Ефект резонансу потреб з різних сфер пулу гармонізації інтересів	МД розкривається в частині рефлексивного управління рішеннями споживача. Цей вплив можливий лише за наявності кооперації між учасниками кластера	Проведення консолі-дованого брендингу, спільне фінансу-вання рекламних компаній, надання внутрішньої інфор-мації споживачу
Створення уяви про високу потребу в продукції кластера	Ілюзія самостійного рішення про рівень атрибуту товарів							
Створення уяви про значимість та вагомість співпраці з кластером	Ефект резонансу потреб з різних сфер пулу гармонізації інтересів							
w'4	Наближення сприй-нятого споживачем образу кластера до його власних уявлень (ОБ <sup>КЛ</sup> – СП до ОБ <sup>СП</sup> – КЛ)	<table border="1"> <tr> <td>Рефлексія для навчання субконтракторів та споживача</td> <td>Викривлення образу споживчих уподобань поданих у ІСВ</td> </tr> <tr> <td>Підсилення значущості ознак атрибутів наданої цінності</td> <td>Формування доктрини (вплив на алгоритми вибору) клієнта</td> </tr> </table> <p><i>Низька</i> ОМД<sup>ПД</sup> ОМД<sup>ПД</sup></p>	Рефлексія для навчання субконтракторів та споживача	Викривлення образу споживчих уподобань поданих у ІСВ	Підсилення значущості ознак атрибутів наданої цінності	Формування доктрини (вплив на алгоритми вибору) клієнта	Вплив на усвідомлення споживачем параметрів пропонованої кластером цінності. Сприяння фор-муванню образу ідеаль-ного продукту	Консолідація зусиль із учасниками кластера щодо іден-тифікації потреб та запитів споживачів. В рамках ОМД захист інформації
Рефлексія для навчання субконтракторів та споживача	Викривлення образу споживчих уподобань поданих у ІСВ							
Підсилення значущості ознак атрибутів наданої цінності	Формування доктрини (вплив на алгоритми вибору) клієнта							

Закінчення табл. 5.1

1		2	Віддалення образу продукції конку- рента від уявлень споживача (ОБ <sub>ПЛ</sub> ; –СП від ОБ <sub>СП</sub> –ПЛ <sub>1</sub> )	3	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="373 1218 523 1518">Викривлення методів ведення маркетингової діяльності</td> <td data-bbox="523 1218 668 1518">«Вкидування» у ІІСВ викривлених відомостей</td> </tr> <tr> <td data-bbox="373 916 523 1218">Викривлене представлення уподобань споживача</td> <td data-bbox="523 916 668 1218">Формування цілей учасників кластера</td> </tr> </table> <p>Висока Низька</p> <p>Зрілість ОМД</p> <p>Низька Висока</p> <p>Стійкість маркетингових позицій</p>	Викривлення методів ведення маркетингової діяльності	«Вкидування» у ІІСВ викривлених відомостей	Викривлене представлення уподобань споживача	Формування цілей учасників кластера	4	Рефлексивні впливи на конкурента з метою ство- рення хибного уявлення про бажання споживача, але у разі додержання кластерних ініціатив	5	Підготовка впливів з огляду на СТ <sub>МП</sub> та ЗР <sub>ОМД</sub> Об- грунтування витрат на застосування інформаційної війни з конкурентами
Викривлення методів ведення маркетингової діяльності	«Вкидування» у ІІСВ викривлених відомостей												
Викривлене представлення уподобань споживача	Формування цілей учасників кластера												

Рефлексивне підґрунтя має і процес ОМД, оскільки залучення до кластерних ініціатив передбачає необхідність кооперування підприємств-конкурентів. У цьому випадку інструментарій рефлексивного управління орієнтується на реалізацію цілеспрямованого маніпулювання параметрами маркетингової діяльності інших учасників кластера. Відповідні пропозиції щодо вибору варіанта здійснення рефлексивних впливів наведено у *табл. 5.2*.

В контексті використання відомостей з *табл. 5.1* та *табл. 5.2* наголосимо на наявності певних відмінностей від наявних розробок у сфері рефлексивного управління. Головна відмінність міститься у формалізації образів учасників кластера в ПСВ через систему їх економічних інтересів. Окрім того, введено образ кластера, який враховує як наявність конкурентів (внутрішніх та зовнішніх), так і інтереси стейкхолдерів. Звернемо увагу й на те, що система рефлексивних впливів обґрунтовується за допомогою матричних методів (портфельного аналізу) з урахуванням моделі побудови кластера, форми консолідації діяльності учасників кластера щодо реалізації маркетингової функції. Також враховується стійкість маркетингових позицій, зрілість організації та ефективність реалізації маркетингової діяльності учасників кластера.

В остаточному підсумку реалізація пропонованого підходу до ОМД зводиться до формування певної сукупності інформаційних елементів, які розкривають потреби учасників кластера у маркетинговій інформації. Оскільки обмін такою інформацією реалізується через ПСВ, то під час ОМД слід враховувати обраний учасниками кластера підхід відносно захисту інформації, яка передається до ПСВ. Також увагу слід приділяти й захисту отриманої консолідованої маркетингової інформації. У цьому випадку варто врахувати розробки Є. С. Слесарева [337] щодо виділення чотирьох типів підходів до захисту інноваційного знання (носії інформації поділяються на розвідників, реакторів, захисників та аналізаторів). Адаптований варіант таких розробок до умов формування ПСВ подано у *табл. 5.3*.



Таблиця 5.2

Розкриття системи рефлексивних впливів, орієнтованих на маніпулювання параметрами маркетингової діяльності інших учасників кластера

Канал	Зміст робіт	Параметри та особливості маркетингової діяльності		Зміст процесу ОМД						
		Методи рефлексії	Характеристика							
1	2	3	4	5						
w'3	Наближення об-разу кластера до уявлень спо-живача щодо пропонованої цінності (ОБ <sup>КЛ-СП</sup> до ОБ <sup>СП-КЛ</sup> )	<table border="1"> <tr> <td>Нав'язування власної точки зору на події</td> <td>Формування доктрини ведення маркетингу</td> <td>Дезінфор-мування. Інформаційна війна</td> </tr> <tr> <td>Формування цілей учасників кластера</td> <td>Рефлексія як навчання членів кластера</td> <td>Викривлення інформації про становище</td> </tr> </table> <p>Зрiстiть ОМД Висока Низька ОМДпд ОМДпдп ОМДпдп</p>	Нав'язування власної точки зору на події	Формування доктрини ведення маркетингу	Дезінфор-мування. Інформаційна війна	Формування цілей учасників кластера	Рефлексія як навчання членів кластера	Викривлення інформації про становище	Визначається моделлю побудови кластера та обраними під-ходами конкретних його учасників щодо консолідації зусиль із ведення МД	Організація пере-говорного процесу з іншими учасника-ми. Інституціональ-не проектування взаємодії та регла-ментування ролей і рутин
Нав'язування власної точки зору на події	Формування доктрини ведення маркетингу	Дезінфор-мування. Інформаційна війна								
Формування цілей учасників кластера	Рефлексія як навчання членів кластера	Викривлення інформації про становище								
w'6	Вплив на усвідом-лення споживачем образів інших учасників кластера через відстані об-разів ОБ <sup>ПЛ<sub>i</sub>-СП</sup> та ОБ <sup>СП-ПЛ<sub>i</sub></sup>	<table border="1"> <tr> <td>Вплив мож-ливий</td> <td>Вплив мож-ливий</td> <td>Обме-жена мож-ливість</td> </tr> <tr> <td>Обме-жена мож-ливість</td> <td>Обме-жена мож-ливість</td> <td>Не можна реалі-зувати</td> </tr> </table> <p>Висока Низька ОМДпд ОМДпдп ОМДпдп</p>	Вплив мож-ливий	Вплив мож-ливий	Обме-жена мож-ливість	Обме-жена мож-ливість	Обме-жена мож-ливість	Не можна реалі-зувати	МД при внутрішній конкуренції у кластера та кооперативних діях щодо маніпулювання споживачем. Розгляд інших учасників як конкурентів, до яких відноситься рефлексія	ОМД на рівні учасни-ка кластера зводиться до провадження ре-зультатів бенчмаркін-гу чи організації про-ведення конкурентної розвідки
Вплив мож-ливий	Вплив мож-ливий	Обме-жена мож-ливість								
Обме-жена мож-ливість	Обме-жена мож-ливість	Не можна реалі-зувати								

Закінчення табл. 5.2

1	w'8	Вплив на усвідомлення учасниками кластера уявлень про створювану цінність (ОБ <sup>ПЛ1-КЛ</sup> до ОБ <sup>ПЛ1-КЛ</sup> )	<p style="text-align: center;">Зрілість ОМД</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Висока</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Низька</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Створення хибних уявлень про своє становище</td> <td style="text-align: center;">Приховування й викривлення дійсної ситуації</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Нав'язування учасникам кластера власної точки зору</td> <td style="text-align: center;">Створення хибних уявлень про своє становище</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Низька</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Висока</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Стойкість маркетингових позицій</td> </tr> </table>	Висока	Низька	Створення хибних уявлень про своє становище	Приховування й викривлення дійсної ситуації	Нав'язування учасникам кластера власної точки зору	Створення хибних уявлень про своє становище	Низька		Висока		Стойкість маркетингових позицій		3	4	5
Висока	Низька																	
Створення хибних уявлень про своє становище	Приховування й викривлення дійсної ситуації																	
Нав'язування учасникам кластера власної точки зору	Створення хибних уявлень про своє становище																	
Низька																		
Висока																		
Стойкість маркетингових позицій																		
				Маніпуляція параметрами маркетингової діяльності інших учасників кластера за допомогою бажаного для себе образу цінності кластера	ОМД має враховувати форму організації кластера та стійкість маркетингових позицій задля оцінки спроможності рефлексивних впливів													

Таблиця 5.3

## Композиція суб'єктів ІІСВ з огляду на підхід до захисту інформації

Тип	Характеристика (на основі [337])	Роль у ІІСВ	Форми організації маркетингової діяльності кластера			
			ОМД <sub>під</sub>	ОМД <sub>пар</sub>	ОМД <sub>вид</sub>	ОМД <sub>інд</sub>
1	2	3	4	5	6	7
Роз- від- ники	Орієнтація на ідентифікацію невикористаних сфер задоволення інтересів споживача за рахунок продуктивних інновацій	Забезпечення розв'язку закладених у ІІСВ інститутів та організаційних рутин	Залучення учасників інших типів до SCM з навізуванням практик МД й ОМД	Синергія взаємного навчання. Пошук знань у нових партнерів	Захист наявних практик ведення маркетингової діяльності. Конкурентна розвідка	Відмова від взаємодії з клас-тером та від інформаційного обміну з ІІСВ
Захис- ники	Вузька спеціалізація передбачає задоволення спеціфічних запитів споживачів й індивідуальних інтересів	Відомості про спеціфічні запити споживача, які можуть задовольнити	Приєднання до ядра кластера з компліментарними компетенціями	Надання до ІІСВ відомостей про характер бажаних ІІСП	В рамках кластера реалізація стратегії «блакитного океану»	Обмежена клас-терна взаємодія при збереженні досвіду й знань
Аналі- затори	Імітація нових правил МД і принципів здійснення ОМД за переважного збереження спеціалізації	Використання для доповнення наявних SCM-мереж	Співпраця з ядром кластера в рамках власних практик ОМД та МД	Пошук партнерів для утворення нової SCM-мережі	Можливість обмеженої кластерної взаємодії при збереженні інфор-мації	В рамках клас-тера реалізація стратегії «бла-китного океану»

Закінчення табл. 5.3

1	2	3	4	5	6	7
Реактори	Підтримують обраний шлях розвитку. Можуть попадати в «пастку інертності». Ведуть перехід на нову стратегію	Надання стандартизованих практик здійснення МД та ОМД	Приєднання до ядра кластера з компліментарними компетенціями	Реалізація захисних стратегій. Приєднання до наявних проєктів	Обмежене сприйняття кластерних ініціатив, лише в рамках пошуку даних	Відмова від інформаційного обміну з ІІСВ щодо параметрів МД

В табл. 5.3 подано оновлений підхід до використання введених у [337] типів захисників маркетингової інформації (в табл. 5.3 передбачено варіанти конфігурування ПСВ залежно від зазначених типів захисників). Безпосередньо ж метою представлення інформації з табл. 5.3 є доведення того, що формування ПСВ можливе лише у разі залучення до нього різних суб'єктів господарювання, орієнтованих на виконання різних ролей у кластері. Саме розбіжності між суб'єктами господарювання обґрунтують вимогу консолідації маркетингових функцій учасниками кластера. Така консолідація потребує узгодження інструментів та оптимізації витрат на здійснення маркетингової діяльності. Змістовно задачі оптимізації витрат та параметрів використання маркетингового інструментарію віднесені до п'ятого етапу ОМД, формалізованого у вигляді складової IDEF-моделі на рис. 5.11.

Головною ідеєю, закладеною у подану на рис. 5.11 схему, є введення критерію синергії маркетингових інструментів, застосовуваних різними учасниками кластерної взаємодії. При цьому слід звернути увагу, що означена синергія має досягатися в рамках всіх виділених у другому розділі роботи сфер гармонізації інтересів. Для цього слід ввести відповідні критерії оцінювання (множина  $\{KP\}$ ) й застосовувати їх для кожної з зазначених сфер. Безпосередньо ж ураховання та забезпечення досягнення синергії маркетингового інструментарію пропонується базувати на наведений на рис. 5.12 схемі узгодження параметрів МД учасниками кластера.

Звернемо увагу, що подана на рис. 5.12 схема передбачає тісну інтеграцію процесу формування переліку практик, інструментів та методів ведення МД з пропозиціями автора щодо використання ПСВ. Окрім того, ця розробка враховує пропозиції Н. В. Павлова [273, с. 38] щодо введення критеріїв: адекватності отриманих від застосування інструмента припущень ( $KP_1$ ), достовірності ( $KP_2$ ) та корисності ( $KP_3$ ) висновків, простоти ( $KP_4$ ) та можливості застосування ( $KP_5$ ) в рамках поточної конфігурації  $PP_{OMD}$ .

Роль ПСВ на рис. 5.12 представляється у двох аспектах. По-перше, воно показано як вмістилище інформації про особливості ОМД у кластері. По-друге, ПСВ виступає як сховище сервісів, які здійснюють попе-

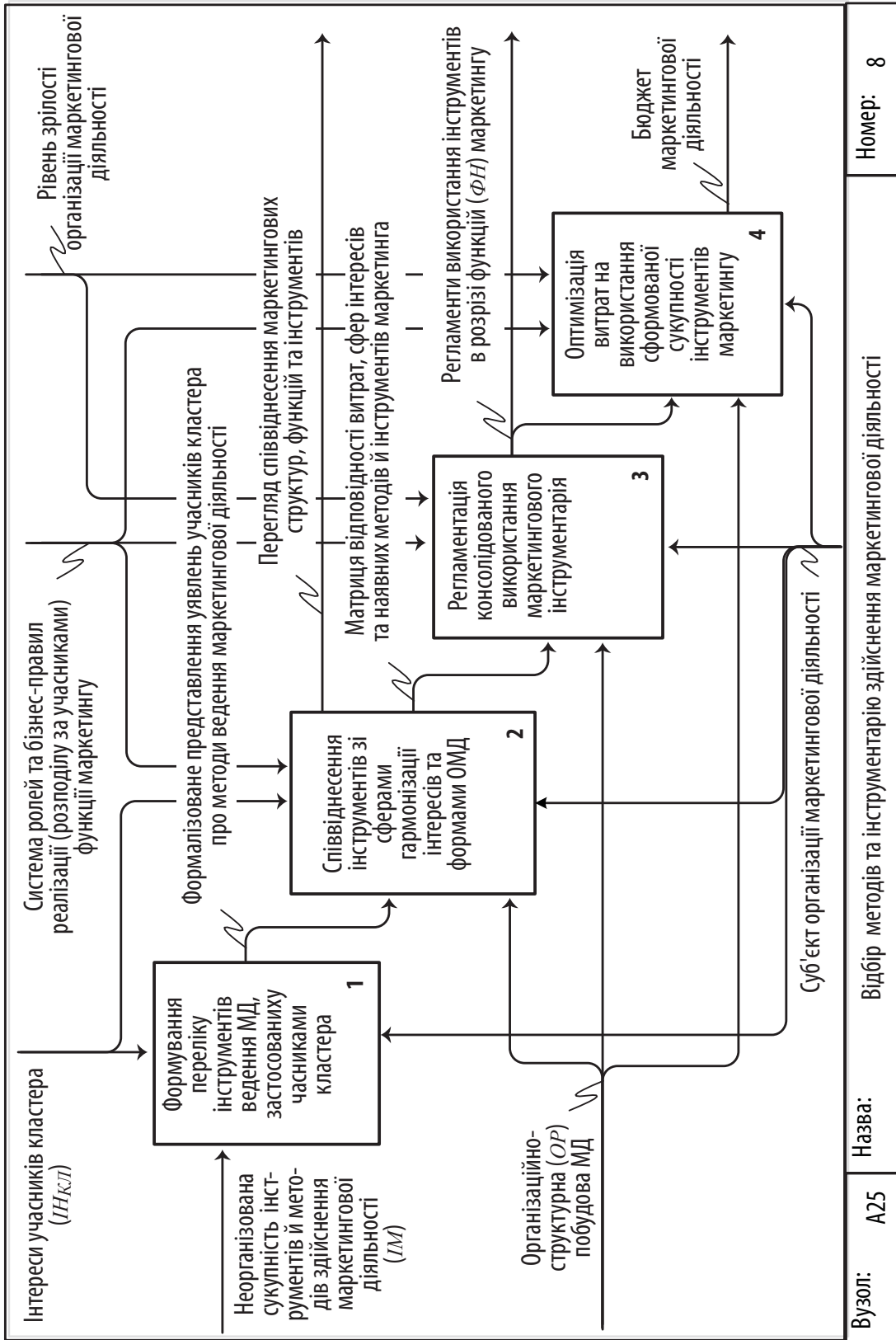


Рис. 5.11. Вибір інструментарію та оптимізація витрат на ведення маркетингової діяльності як складова процесу її організації

Розділ 5. Методичне забезпечення впровадження інституціонально-рефлексивного підходу ...

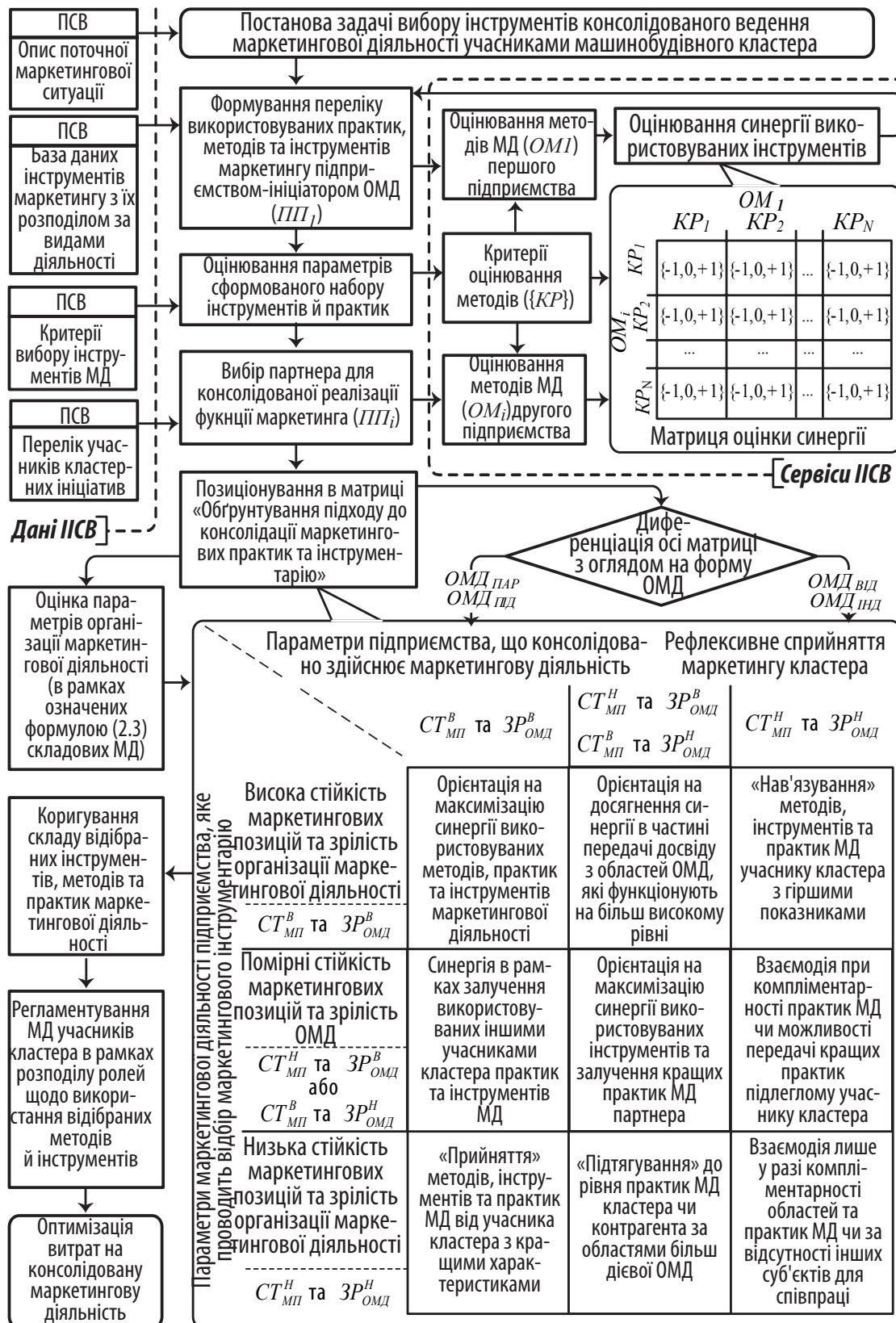


Рис. 5.12. Вибір маркетингового інструментарію

редне оброблення та агрегацію такої інформації. Зокрема, на рис. 5.12 в рамках ПСВ проводиться визначення синергії маркетингового інструментарію через позиціонування інструментів у матриці оцінки прояву синергії. За допомогою цієї матриці за кожною сферою гармонізації інтересів проводиться експертне співвіднесення введених критеріїв ( $\{KP\}$ ) оцінювання маркетингових інструментів у розрізі шкали «недоречне спільне застосування – відсутня синергія – наявна синергія» ( $\{-1, 0, +1\}$ ). Окрім того, наведена на рис. 5.12 схема враховує різні форми ОМД кластера, коли відбір інструментарію здійснюється або через співвіднесення з параметрами ОМД певного учасника кластера, або в рамках співвіднесення відібраних інструментів із кластерними ініціативами.

Завершенням процесу формування маркетингового інструментарію, як видно з рис. 5.12, є оптимізація маркетингових витрат. Відповідне визначення витрат на застосування маркетингового інструментарію пропонується здійснювати за допомогою моделей лінійного програмування в рамках проектів ( $PR$ ) маркетингової взаємодії учасників кластера. Візуалізацію цієї пропозиції подано на рис. 5.13.

Важливість поданої на рис. 5.13 схеми полягає у тому, що наближення образів кластера та споживача в усвідомленнях один одного (рис. 5.9 та рис. 5.10) неможливе без акумулювання певної кількості ресурсів. Більш того, образ учасника кластера може суттєво відрізнятися від сприйманого споживачем образу кластера саме у силу неефективного застосування ресурсів. Не менш важливим завданням ОМЖ є ефективна, швидка та вчасна акумуляція ресурсів, коли нові ресурси накопичуються за низьких витрат. При цьому найбільш поширеним є варіант, коли ресурси виділяються на період консолідованої реалізації рядом підприємств політики кластера. Не слід відкидати й варіант, коли підприємство самостійно акумулює маркетингові ресурси, але з урахуванням настанов роботи кластера. Зазначимо, що обидва ці варіанти передбачені в схемах, наведених на рис. 5.12 та рис. 5.13.

Як видно з рис. 5.13, передбачається відмінність цільових функцій та систем обмеження для різних форм ОМД у кластері (відмінно-



Розділ 5. Методичне забезпечення впровадження інституціонально-рефлексивного підходу ...

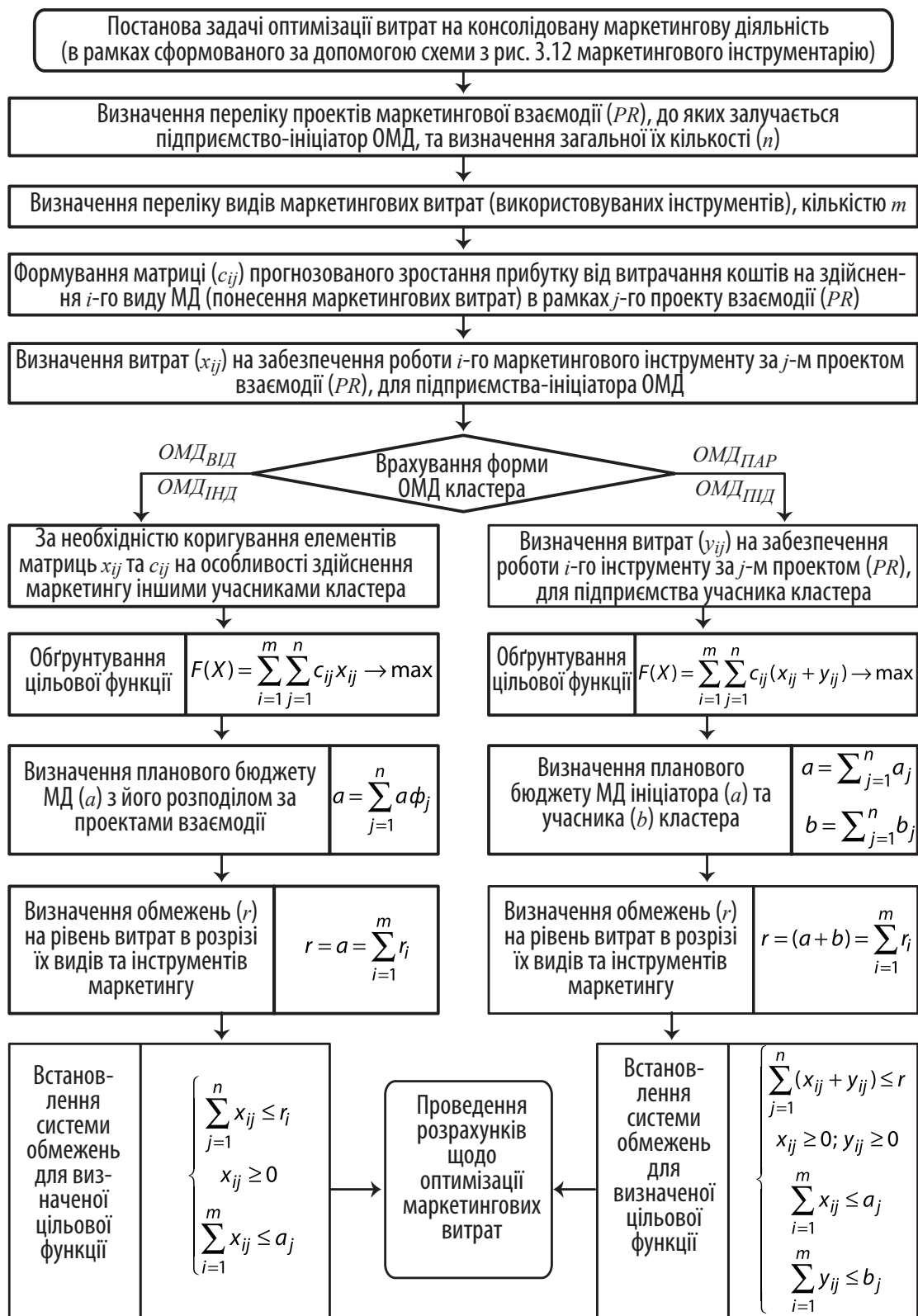


Рис. 5.13. Схема процесу оптимізації витрат на ведення маркетингової діяльності учасниками кластера

сті містяться у рівні врахування МД інших учасників кластера). З точки зору практичної реалізації авторських пропозицій розглянемо проекти взаємодії ПАТ «ФЕД» та ДНВП «Комунар» щодо виробництва бортової апаратури та систем кондиціонування. Безпосередній розподіл маркетингових витрат за проектами взаємодії наведено у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Результати оптимізації витрат на використання маркетингових інструментів

Напрями здійснення маркетингової діяльності ПАТ ФЕД як учасника авіакосмічного кластера		Витрати на забезпечення маркетингового інструментарію за проектами взаємодії ( $x_{ij}$ ) з ДНВП «Комунар» щодо виробництва бортової апаратури та систем кондиціонування, тис. грн			
		$PR_1$	$PR_2$	$PR_3$	$PR_4$
Участь у виставках	x1	2,83	1,30	0,95	1,04
Реклама у ЗМІ	x2	96,52	0,00	105,03	114,58
Сувенірна продукція	x3	2,83	0,00	0,95	1,04
Реклама в мережі Інтернет	x4	37,69	161,83	12,69	13,85
Печатна продукція	x5	2,83	1,30	0,95	1,04
Наружна реклама	x6	18,85	8,65	6,35	6,92

Числові значення у табл. 5.4 отримані на підставі використання інструменту «Пошук рішення» програми Microsoft Excel. Відповідну адаптацію схеми з рис. 5.13 до означеної на рис. 4.14 взаємодії подано у додатку М. Для цього на рис. М.1 відображено похідні дані, а на рис. М.2 – відповідні цільова функція та система обмежень. Зрозуміло, що отримані числові значення виступають лише як орієнтири для формування маркетингового бюджету. Водночас їх достовірність цілком достатня для обґрунтування параметрів та напрямів консолідації маркетингової політики учасників кластера чи вироблення орієнтирів для СМУПП.

## 5.2. Формування маркетингової стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства на глобалізованому міжнародному ринку

Вагомою складовою процесу організації маркетингової діяльності на рівні кластера є визначення цільових орієнтирів для його учасників та вироблення зв'язку між параметрами ОМД кластера та системою менеджменту вхідних до нього підприємств. Логіку цього етапу задекларовано в поданій на рис. 5.2. IDEF0-моделі. У той же час більш детального розгляду потребує висвітлення логіки залучення до ПСВ окремих підприємств та встановлення учасниками кластера власних цільових орієнтирів (відповідає етапу A235 зі схеми на рис. 5.2). Якщо ж розглянути діяльність кластера в контексті поширення процесів глобалізації та виведення цінності на зарубіжні ринки, то можна наголосити на потребі переведення на якісно новий рівень стратегічної роботи підприємств, залучених до взаємодії в рамках кластера.

Звернемо увагу, що з *одного боку* існує досить велика кількість публікацій, пов'язаних із розробкою міжнародної маркетингової стратегії. Ці публікації дають детальне визначення ролі маркетингу під час формування стратегії корпоративного рівня [6; 106], описують особливості розробки комплексу міжнародного маркетинг-міксу [27; 28; 126] й формалізують можливі рішення міжнародного маркетингу [157; 160; 401], надаючи при цьому необхідний інструментарій. З *іншого боку* – більшість інструментів формалізації маркетингової стратегії декларують необхідність досягнення ефектів синергії або прояв принципів системності й емерджентності, не пропонуючи при цьому конкретних механізмів. Для того щоб одержати такі механізми, слід використовувати відповідні моделі предметної області міжнародного маркетингу, кожний елемент яких буде підкріплений відповідним інструментарієм і орієнтований на забезпечення росту синергії маркетингового управління.

Отже, необхідним стає вироблення такої технології відбору маркетингового інструментарію до СМУПП, що забезпечуватиме як взаємозгодженість окремих інструментів маркетингу, так і їх узгодженість

із архітектурою підприємства. Розробку такої технології будемо базувати на наведеній у підрозділі 3.2 семантичній мережі визначення проблем реалізації маркетингового управління учасником промислового кластера. Оскільки ця семантична мережа передбачає підпорядкування маркетинг-міксу підприємства його глобальним стратегічним настановам (задекларовано через підлеглість на рис. 3.14 елементів  $G_8 - G_{11}$  до елементу  $G_7$ ), запропонуємо підхід до взаємозалежного опису процесу формування й формалізації стратегії міжнародного маркетингу окремим учасником машинобудівного кластера.

При цьому слід наголосити на наявності доволі численної кількості підходів до розуміння сутності стратегії взагалі [96; 126; 282; 364; 420] і до визначення стратегічної складової маркетингового інструментарію [30; 98; 106; 123; 340]. Не вдаючись у детальне дослідження розуміння стратегії, в основу реалізації мети підрозділу пропонується покласти перелік основних питань (проблем та їх рішень), з якими стикається підприємство під час формування системи маркетингових стратегій. Ця пропозиція в цілому відповідає задекларованому у другому розділі роботи проблемно-орієнтованому підходу до синтезу СМУПП та доведеної доречності одночасної та взаємоузгодженої реалізації стратегічного процесу та процесу синтезу СМУПП.

У такому випадку нівелюється «класична» проблема визначення взаємозв'язку й первинності стратегії та структури. При цьому прояв всього переліку проблем із підрозділу 3.2, які ідентифіковані автором як параметри потоку подій  $\{ПП\}$ , відбуватимуться на детерміністському етапі функціонування СМУПП. У свою чергу, старт синтезу СМУПП та вироблення/зміна стратегічних настанов відбудуться у разі наближення підприємства до точки біфуркації (зокрема через означене на рис. 3.13 накопичення проблем).

Логіку вироблення стратегічних та тактичних дій СМУПП наведено за допомогою інструментарію мереж Петрі, що подано на рис. 5.14. Основу цієї схеми становлять задеклароване у роботі прийняття архітектурного підходу як об'єкта для СМУПП та вибір як бази для формалізації архітектури пропозицій А. Остервальдера [476] (охарактеризовано у підрозділі 2.1). Для реалізації цієї пропозиції введено ряд по-

зицій, які в цілому відповідають авторській концепції синтезу системи маркетингового управління. Це такі позиції ( $\{p\}$ ) як:  $p_M$  – формалізоване представлення матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання»;  $p_C$  – стратегічний профіль підприємства, сформований за сегментами матриці  $TK \times CZG$ ;  $p_{II}$  – перелік використовуваних підприємством практик діяльності;  $p_\Phi$  – перелік складових, що визначають змістовне наповнення поняття «форма маркетингового управління»;  $p_T$  – характеристики глобального ринку (оточення підприємства), які контролюються системою маркетингового моніторингу, як складові потоку подій  $\{ПП\}$ ;  $p_{II}$  – ідентифікована засобами «інженерії вимог» множина потреб споживачів.

Змістовно подана на рис. 5.14 схема поділена на декілька етапів, які розкриваються такими подіями ( $\{p\}$ ) та переходами ( $\{t\}$ ):

- етап ініціалізації (старту) стратегічного процесу (відповідає елементу «постановка задачі синтезу СМУПП» з рис. 2.4):  $p_0$  – визначення місії та бачення підприємства;  $t_0$  – обґрунтування системи правил та принципів маркетингового управління;  $p_1$  – формалізовані настанови ринкової орієнтації підприємства та імперативи поведінки у глобальному ринковому середовищі (відповідно до поданих у підрозділі 4.1 результатами кластерного аналізу);  $t_1$  – визначення складових архітектурного представлення підприємства;  $p_2$  – перелік використовуваних системою управління архітектурних описів підприємства;  $t_{18}$  – перегляд переліку архітектурних описів підприємства (зміна стандарту формалізації архітектури) у разі неможливості забезпечення відповідності стратегії та структури підприємства;  $t_{20}$  – перегляд принципів маркетингового управління (зміна настанов маркетингової орієнтації підприємства) у разі неможливості забезпечення узгодженості між процесами вироблення стратегії та синтезу СМУПП;
- етап вироблення глобальних стратегічних настанов (відповідає елементу  $G_7$  поданої на рис. 5.14 семантичної мережі). Розкривається спрацюванням таких переходів:  $t_2$  – проведення попередніх маркетингових досліджень та визначення базового рівня страте-

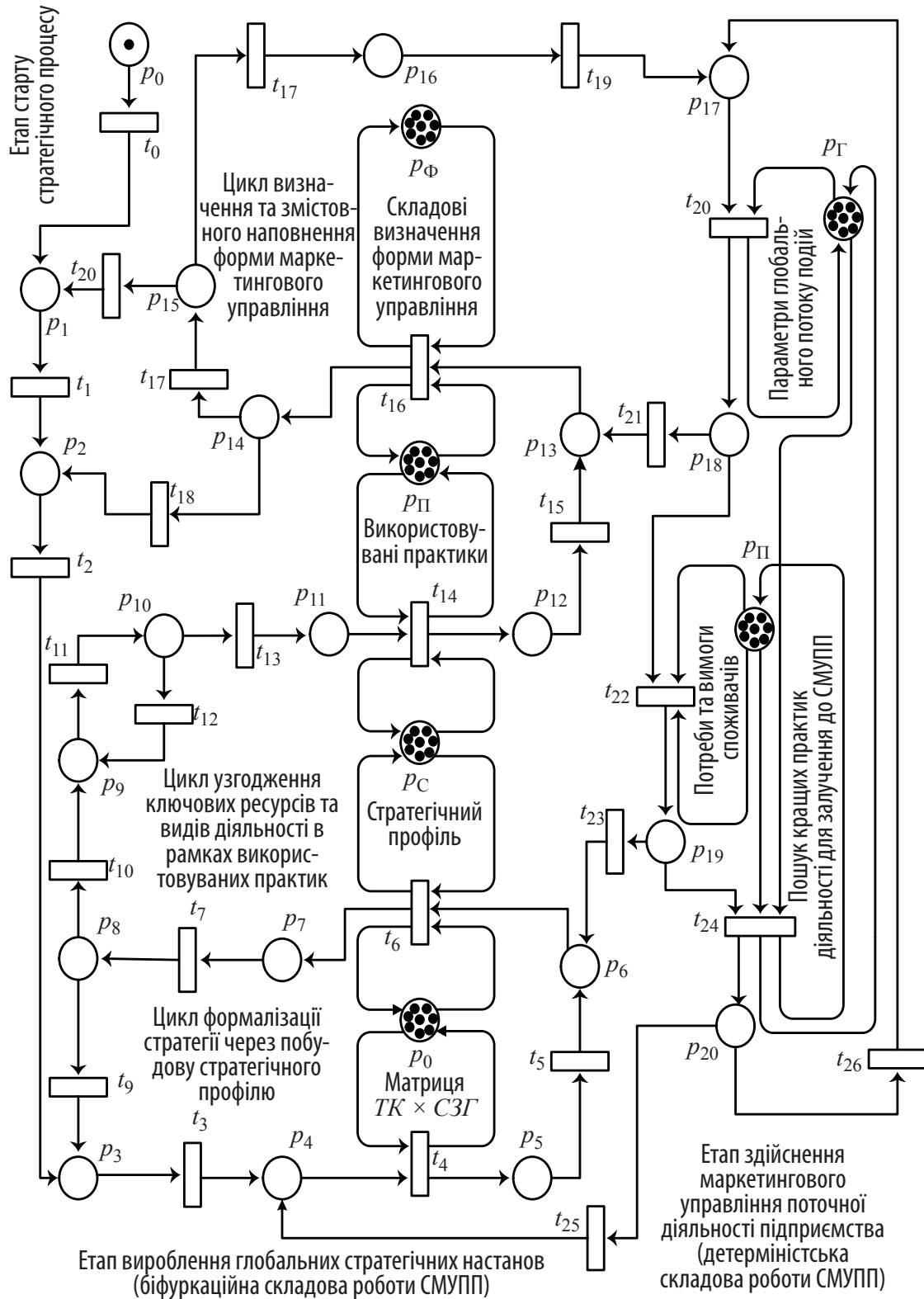


Рис. 5.14. Модель синтезу системи маркетингового управління підприємством

гічної відповідності підприємства;  $t_3$  – обґрунтування глобальної ринкової стратегії, як правило, паттернів, принципів та прийомів роботи на обраних цільових сегментах глобального ринку (диференціація між наступальними та захисними стратегіями в рамках  $KT_{MP-ГО}$ );  $t_4$  – визначення споживчих сегментів та диференціація цінової пропозиції відповідно до сегментів матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання»;  $t_5$  – визначення планованих потоків надходження доходів та планової структури витрат;  $t_6$  – побудова стратегічного профілю для кожного елемента матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання»;  $t_7$  – оцінювання якості та завершеності стратегічного процесу через визначення прогностичного рівня стратегічної відповідності підприємства;  $t_9$  – спрацювання переходу ініціює стратегічну роботу щодо підвищення рівня стратегічної відповідності підприємства (розробка та формалізація стратегічних ініціатив під час коригування обраних альтернатив розвитку);  $t_{10}$  – спрацювання переходу свідчить про завершення стратегічного процесу та необхідність приведення у відповідність до нього циклів управління поточною діяльністю підприємства;

Реалізацію переходів етапу вироблення глобальних стратегічних настанов забезпечує настання таких подій, як:  $p_3$  – формалізація зв'язків між видами стратегічної відповідності підприємства;  $p_4$  – формалізація стратегічних настанов відповідно до позиції у  $KT_{MP-ГО}$ ;  $p_5$  – формалізоване представлення таких елементів моделі А. Остервальдера з табл. 2.2, як «споживчі сегменти» та «ціннісні пропозиції»;  $p_6$  – формалізація принципів та настанов (підходів до формування мікроінститутів) розвитку взаємовідносин із клієнтами;  $p_7$  – формалізація стратегії життєдіяльності підприємства (завершене представлення стратегічного профілю підприємства);  $p_8$  – показники завершеності стратегічного процесу та рівня стратегічної відповідності за обраними сегментами цільового ринку.

- етап формалізації об'єкта маркетингового управління (відповідає елементу  $G_4$  розглянутої у підрозділі 3.2 семантичної мережі):  $p_9$  – узагальнене представлення вимог до використовуваних прак-

тик життєвого циклу, з огляду на реалізацію авторського підходу щодо «накладання» на них маркетингової парадигми;  $t_{11}$  – ідентифікація ключових ресурсів підприємства та видів діяльності підприємства (в рамках складових поданої у табл. 2.2 моделі А. Остервальдера);  $p_{10}$  – оцінка відповідності ресурсів і компетентностей підприємства щодо їх використання (в рамках оцінювання параметрів визначених формулою (3.2) бізнес-процесів надання сервісів);  $t_{12}$  – спрацювання переходу свідчить про необхідність перегляду складу виділених ресурсів (у т. ч. маркетингових) чи зміну технологічної складової надання цінності;  $t_{13}$  – спрацювання переходу свідчить про старт процесу визначення переліку використовуваних бізнес-процесів;  $p_{11}$  – формалізоване представлення надаваних підприємством сервісів та напрямів розподілу ресурсів на надання таких сервісів між сегментами матриці  $TK \times CZG$  (відповідно до задекларованого на рис. 2.13 підходу);  $t_{14}$  – утворення конфігурації практик життєвого циклу, яка відповідає обраним глобальним стратегічним настановам (реалізується через їх узгодження зі складовими стратегічного профілю підприємства);  $p_{12}$  – сформована конфігурація практик життєвого циклу підприємства;

- етап визначення форми маркетингового управління (відповідає елементам  $G_8 - G_{12}$  семантичної мережі з рис. 3.14):  $t_{15}$  – обґрунтування вимог до змістовного наповнення окремих складових, що характеризують форму маркетингового управління;  $p_{13}$  – опис взаємозв'язку стратегій маркетинг-міксу та складових форми маркетингового управління (реалізується в рамках побудови матриці «функції маркетингу – функції управління»);  $t_{16}$  – змістовне наповнення складових форми маркетингового управління;  $p_{14}$  – оцінювання відповідності форми маркетингового управління глобальним стратегічним настановам та баченню підприємства;  $t_{17}$  – спрацювання переходу свідчить про досягнення прийнятного рівня відповідності форми маркетингового управління та бачення підприємства;  $p_{15}$  – оцінювання завершеності стратегічного процесу та його узгодженості з процесом синтезу



системи маркетингового управління;  $t_{19}$  – спрацювання переходу свідчить про досягнення достатнього рівня узгодженості процесів вироблення стратегії та синтезу системи маркетингового управління (перехід із біфуркаційного на детерміністський етап роботи СМУПП);

- етап функціонування СМУПП на детермінованому етапі розвитку (відповідає елементу  $G_1$  на рис. 3.14). Розкривається такою структурою подій:  $p_{16}$  – формалізація траєкторії розвитку підприємства у вигляді орієнтирів для СМУПП;  $p_{17}$  – поточний рівень стратегічної відповідності підприємства як індикатор додержання обраної траєкторії розвитку;  $p_{18}$  – оцінка результатів роботи маркетингового моніторингу (сприйняття параметрів потоку подій);  $p_{19}$  – ідентифікація відхилення поточного та бажаного рівня стратегічної відповідності;  $p_{20}$  – результати роботи підрозділів конкурентної розвідки (служб консолідації маркетингової інформації).

Для забезпечення досягнення означеної системи подій етапу функціонування СМУПП пропонується введення ряду переходів:  $t_{19}$  – оцінювання стратегічної відповідності підприємства в рамках обраних орієнтирів детерміністського етапу функціонування СМУПП;  $t_{20}$  – реалізація маркетингового моніторингу як ідентифікація факторів загроз та прояву проблем у реалізації функції маркетингу;  $t_{21}$  – спрацювання переходу свідчить про необхідність коригування складових маркетинг-міксу підприємства та параметрів форми маркетингового управління;  $t_{22}$  – оцінювання відповідності вимог споживачів та утворюваного корисного результату діяльності підприємства;  $t_{23}$  – спрацювання переходу свідчить про необхідність перегляду параметрів взаємодії підприємства з відібраними (лояльними) споживачами;  $t_{24}$  – оцінювання появи на ринку нових практик діяльності, які потребують коригування стратегії чи залучення до використання в рамках СМУПП;  $t_{25}$  – спрацювання переходу свідчить про потребу зміни глобальних стратегічних настанов (репозиціонування у континуумі  $KT_{MP-TO}$ ) та перегляду використовуваних практик роботи;  $t_{26}$  – продовження роботи СМУПП в межах обраних настанов.

Особливості реалізації детерміністського етапу з рис. 5.14 було розглянуто у перших двох розділах монографії. Використовуваний при цьому аналітичний інструментарій (залучена до керівних контурів СМУПП інтегральна оцінка стратегічної відповідності підприємства) – у підрозділі 4.2. Етап вироблення глобальних стратегічних настанов, у першу чергу, орієнтує СМУПП на закладення правил, принципів, паттернів та практик дій під час прийняття рішень щодо сегментації споживачів, вироблення товарної та асортиментної політики, забезпечення доставки споживчої цінності й утворення комунікацій із суб'єктами ринку. Існує безліч інструментів обґрунтування таких рішень, найпоширенішими з яких є матричні методи портфельного аналізу. Тут вважаємо за доцільне їхнє застосування, однак із застереженням на необхідність як розширення переліку використовуваних матриць, так і зв'язування їх для розрахунків рівня синергійності й емерджентності в маркетинговій діяльності.

З огляду на це, на рис. 5.15 запропонований підхід до опису маркетингової стратегії підприємства за допомогою системи матриць, у якій передбачено попарне з'єднання осей матриць. Такий підхід, *по-перше*, дає можливість одержання взаємопов'язаного профілю маркетингової стратегії підприємства. В узагальненому вигляді такий профіль подано у табл. 5.5. Показовим тут є зв'язок означених у стратегічному профілі осей матриць із переліченими у табл. 3.4 складовими семантичної мережі проблем реалізації маркетингової функції підприємства. Зазначимо також, що елементи пропонованого профілю увійшли як складова до поданої на рис. 5.14 моделі синтезу СМУПП (табл. 5.5 змістовно відповідає позиції  $p_c$  з рис. 5.14).

*По-друге*, означений підхід надає можливість проектування рішень у сфері одного елемента маркетинг-міксу підприємства на інші елементи. При цьому, звернемо увагу, що залучені до рис. 5.15 матриці повністю відповідають введеній автором у табл. 2.2 системі континуумів обґрунтування підходу до вибору форми маркетингового управління. Так, континуум  $KT_{АП-ВВ}$  розкривається через матриці  $M_1, M_2, M_3$  та  $M_4$  з табл. 5.5, у яких однією з осей виступає саме рівень розвитку потенціалу. Кон-



Таблиця 5.5

Профіль маркетингової стратегії підприємства

Матриця / Елемент профілю		Елементи профілю / Варіанти стратегічного вибору			
Назва	Назва осей	Вибір 1	Вибір 2	Вибір 3	Вибір 4
1	2	3	4	5	6
$M_1$ – обґрунтування варіанта розвитку та присутності на СЗГ	«Рівень розвитку потенціалу ( $p_{23}$ ) – динаміка розвитку бізнесу ( $p_{27}$ )»	$SV_{11}$ – нарощування потенціалу за рахунок експансії на ринок	$SV_{12}$ – опціон присутності на обраному сегменті ринку	$SV_{13}$ – швидке захоплення стратегічної зони господарювання	$SV_{14}$ – максимізація вартості бізнесу («зняття вершків»)
$M_2$ – порядок взаємодії з контрагентами й покупцями	«Рівень розвитку потенціалу ( $p_{23}$ ) – здатність до інтеграції ( $p_{21}$ )»	$SV_{21}$ – наступальні стратегії, поглинання конкурентів	$SV_{22}$ – самостійне захоплення ринку, індивідуалізація	$SV_{23}$ – створення фокальних мереж, франчайзинг	$SV_{24}$ – спільні підприємства, створення альянсів
$M_3$ – наявність і реалізація ключових компетенцій	«Рівень розвитку потенціалу ( $p_{23}$ ) – конкурентні переваги ( $p_{57}$ )»	$SV_{31}$ – ринкова експансія, максимізація частки ринку	$SV_{32}$ – закріплення отриманих позицій, стабілізація	$SV_{33}$ – розвиток діяльності для посилення потенціалу	$SV_{34}$ – збереження наявних позицій, виживання
$M_4$ – сприятливість умов присутності в зоні господарювання	«Рівень розвитку потенціалу ( $p_{23}$ ) – воєнність ринку»	$SV_{41}$ – нейтральні або оборонні стратегії	$SV_{42}$ – агресивний маркетинг, наступальні стратегії	$SV_{43}$ – стратегії «блакитного океану» або виходу з ринку	$SV_{44}$ – агресивні стратегії для перспективних ринків
$M_5$ – форма інтеграційного розвитку підприємства	«Здатність до інтеграції ( $p_{21}$ ) – динаміка розвитку бізнесу ( $p_{27}$ )»	$SV_{51}$ – вертикальна кооперація в інфраструктуру ринку	$SV_{52}$ – відсутність стимулів до інтеграційного маркетингу	$SV_{53}$ – активне поглинання конкурентів, злиття	$SV_{54}$ – залучення в наявні ціннісні ланцюжки

Розділ 5. Методичне забезпечення впровадження інституціонально-рефлексивного підходу ...

Продовження табл. 5.5

1	2	3	4	5	6
$M_6$ – правила конкурентної боротьби й поведінки на ринку	«Здатність до інтеграції ( $p_{21}$ ) – конкурентні переваги ( $p_{57}$ )»	$CB_{61}$ – асиметрична пропозиція своїх компетенцій	$CB_{62}$ – пасивна позиція щодо стейкхолдерів	$CB_{63}$ – симетричні альянси з "сильними" суб'єктами ринку	$CB_{64}$ – пошук компетенцій у суміжних областях СЗХ
$M_7$ – оцінка агресивності маркетингової політики	«Конкурентні переваги ( $p_{57}$ ) – ворожість ринку ( $p_{65}$ )»	$CB_{71}$ – пасивна присутність на обраному сегменті ринку	$CB_{72}$ – використання сприятливих можливостей ринку	$CB_{73}$ – вироблення жорсткої конкурентної позиції	$CB_{74}$ – пошук вільних сегментів, вихід (невихід) з (на) ринку
$M_8$ – ефективність відволікання ресурсів у сегмент ринку	«Динаміка розвитку бізнесу ( $p_{27}$ ) – ворожість ринку ( $p_{65}$ )»	$CB_{81}$ – акумулювання всіх ресурсів на сегмент ринку	$CB_{82}$ – виділення мінімально необхідного обсягу ресурсів	$CB_{83}$ – опціон утримання сегмента ринку	$CB_{84}$ – мінімізація відволікання ресурсів на сегмент ринку
$M_9$ – інноваційна складова маркетингової стратегії	«Динаміка розвитку бізнесу ( $p_{27}$ ) – стратегічна відповідність ( $p_{22}$ )»	$CB_{91}$ – впровадження інновацій для подолання розривів	$CB_{92}$ – утримання позицій мінімальними ресурсами	$CB_{93}$ – підтримка обраної інноваційної стратегії	$CB_{94}$ – збільшення темпів росту бізнесу
$M_{10}$ – структурування цінності (товарна стратегія)	«Рівень розвитку потенціалу ( $p_{23}$ ) – касомізація продукту ( $p_{57}$ )»	$CB_{101}$ – мінімальна адаптація параметрів пропонованого товару	$CB_{102}$ – пропозиція стандартизованої продукції	$CB_{103}$ – максимальний облік запитів споживачів, новий товар	$CB_{104}$ – обмежена зміна параметрів споживчої цінності
$M_{11}$ – асортимент на складово маркетингової політики	«Конкурентні переваги ( $p_{57}$ ) – унікальність запитів ( $p_{44}$ )»	$CB_{111}$ – мінімізація витрат на задоволення запитів	$CB_{112}$ – створення споживача (нав'язування цінності)	$CB_{113}$ – відбір запитів, що підходять під профіль підприємства	$CB_{114}$ – орієнтація асортименту на лояльних споживачів

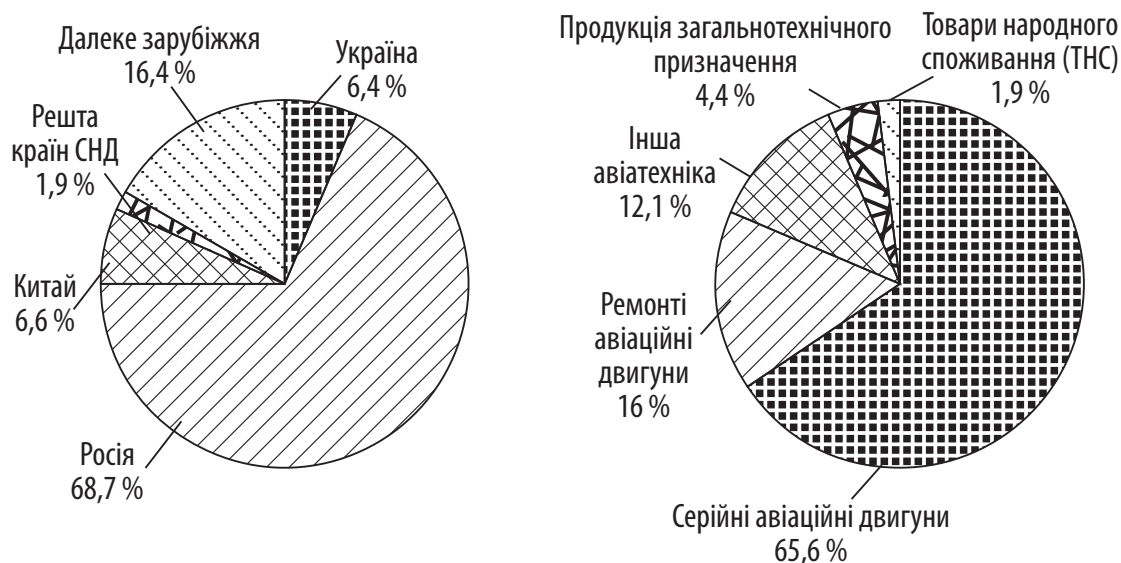
Закінчення табл. 5.5

1	2	3	4	5	6
$M_{12}$ – еластичність попиту / стратегія виходу на ринок	«Ворожість ринку ( $p_{65}$ ) – місткість (ємність) ринку ( $p_{63}$ )»	$SV_{121}$ – помірної стратегія інтенсивного розширення збуту	$SV_{122}$ – агресивна стратегія інтенсивного розширення збуту	$SV_{123}$ – агресивна стратегія втримання частки ринку	$SV_{124}$ – пошук і втримання частини (ніші) на ринку
$M_{13}$ – цінова стратегія маркетинг-миксу сегмента ринку	«Динаміка розвитку бізнесу ( $p_{27}$ ) – якість товару / цінності ( $p_{50}$ )»	$SV_{131}$ – зниження ціни до собівартості або виходу з ринку	$SV_{132}$ – політика демпінгу або активного маркетингу	$SV_{133}$ – «зняття верхшкі» або «проникнення на ринок»	$SV_{134}$ – «слідування за лідером» або мінімізація цін
$M_{14}$ – якість позиціонування й обрії росту	«Рівень розвитку потенціалу ( $p_{23}$ ) – стратегічні розриви ( $p_{22}$ )»	$SV_{141}$ – підтримка поточної позиції для росту відповідності	$SV_{142}$ – мінімальна активність у сфері росту потенціалу	$SV_{143}$ – оптимізація асортименту для подолання розривів	$SV_{144}$ – зміна ба-чення присутності на певному сегменті
$M_{15}$ – обґрунтування стратегії виходу на ринок	«Конкурентні переваги ( $p_{57}$ ) – концентрація конкурентів ( $p_{46}$ )»	$SV_{151}$ – агресивне збільшення частки ринку, поглинання	$SV_{152}$ – робота в рамках рівноваги попиту та пропозиції	$SV_{153}$ – входження до складу олигополів у конкуренції	$SV_{154}$ – захист і втримання отриманих позицій
$M_{16}$ – вибір форми взаємодії зі стейкхолдерами	«Здатність до інтеграції ( $p_{21}$ ) – відкритість зони господарювання ( $p_{57}$ )»	$SV_{161}$ – орієнтація на агресивне захоплення каналів збуту	$SV_{162}$ – пошук партнерів або створення своїх представництв	$SV_{163}$ – дистрибуція через національних суб'єктів ринку	$SV_{164}$ – вихід на ринок через посилення взаємодії

тинуум  $KT_{BC-AP}$  розкривається через матриці  $M_8$  й  $M_{12}$ . У цих матрицях ворожість ринку визначає агресивність маркетингової стратегії. Введену континуумом  $KT_{ПУ-СА}$  можливість доступу до ресурсів через взаємодію з певними стейкхолдерами закладено у матриці  $M_5$ ,  $M_6$  й  $M_{16}$ . У цих матрицях підхід до алокації ресурсів моделюється через ось «спроможність до інтеграції». Прикладом поєднання континуумів може постати наведена на рис. 5.15 та запропонована автором матриця  $M_{14}$  «рівень розвитку потенціалу – розмір стратегічних розривів» (формується з означених у табл. 2.2 континуумів  $KT_{ДП-ВВ}$  та  $KT_{ПУ-СА}$ ). Також зазначимо, що у відповідність континуумам  $KT_{МР-ГО}$  та  $KT_{ОВ-СО}$  можна поставити всі матриці в рамках реалізації означеного на рис. 5.15 циклічного перегляду складових профілю для різних сегментів матриці  $ТХ \times СЗГ$ .

Запропонована на рис. 5.15 схема має ряд особливостей. Так, природним є бажання підприємства на початку розробки стратегії визначитися з ринками присутності своєї продукції. У цій ситуації підприємство повинне позиціонуватися на площині «товарна категорія – стратегічні зони господарювання» (матриця  $ТК \times СЗГ$ ). При цьому побудова профілю маркетингової стратегії має здійснюватися циклічно з поступовим одержанням синергії між окремими сегментами матриці  $ТК \times СЗГ$  (цю вимогу закладено й у рис. 5.14, в роботу переходу  $t_4$ ). Старт же стратегічного процесу припускає індивідуальну побудову запропонованого профілю для кожного сегмента  $ТК \times СЗГ$ .

Як практичну ілюстрацію авторської пропозиції розглянемо стратегічний процес ПАТ «Мотор Січ», що є провідним виробником авіаційної техніки. Орієнтація підприємства на зарубіжні ринки, про що свідчать відомості з рис. 5.16, та конкуренція зі світовими виробниками актуалізує для нього переведення менеджменту саме на маркетингові принципи. В цілому, як видно з розрахунків підрозділу 4.2, підприємство має доволі високий рівень стратегічної відповідності (інтегральний показник дорівнює 0,438) та здійснює порівняно ефективну діяльність (динаміку показників подано у додатку 3).



А) Надходження коштів за регіонами, %    Б) Структура реалізованої продукції, %  
Рис. 5.16. Обґрунтування сегментів матриці  $TX \times CZG$  для ПАТ «Мотор Січ»

Отже, орієнтуючись на відомості з рис. 5.16, обґрунтуємо складові матриці  $TK \times CZG$  для ПАТ «Мотор Січ». Результуючу матрицю наведено на рис. 5.17. Під час її побудови враховано, що на ПАТ фактично виробляється три групи товарних категорій. *По-перше*, безпосередньо авіаційні двигуни, виробництво яких є основною діяльністю підприємства. *По-друге*, як уже було зазначено у табл. 4.11, – продовження ресурсу авіадвигунів. *По-третє*, виділяється група товарів народного споживання та продукція загальнотехнічного призначення. На додаток до такого розподілу пропонується виділення четвертої групи товарів – інноваційних товарів та товарів підвищеної конкурентоспроможності.

Для прикладу використання авторських пропозицій щодо представлення СМУПП як засобу перерозподілу ресурсів між сегментами матриці з рис. 5.17 розглянемо стратегію виведення ПАТ «Мотор Січ» нового конкурентоспроможного продукту турбореактивного двигуна AI-222-25 ( $TK_4$ ) на ринки Росії ( $CZG_2$ ) та Китаю ( $CZG_3$ ). Застосування інструментарію системної динаміки дозволило отримати подану на рис. 5.18 схему стратегічного процесу ПАТ «Мотор Січ».

Відповідний до рис. 5.18 стратегічний профіль наведено у табл. 5.6, де для  $CZG_3$  означено лише відмінні позиції. Відмінності містяться в на-



Розділ 5. Методичне забезпечення впровадження інституціонально-рефлексивного підходу ...

	<i>СЗГ<sub>1</sub></i> – Україна (6,4 % продажів)	<i>СЗГ<sub>2</sub></i> – Росія (68,7 % продажів)	<i>СЗГ<sub>3</sub></i> – Китай (6,6 % продажів)	<i>СЗГ<sub>4</sub></i> – Решта країн СНД	<i>СЗГ<sub>5</sub></i> – Далеке зарубіжжя
Основна продукція (авіадвигуни) <i>TK<sub>1</sub></i>	Авіадвигуни серії AI-450-МС та AI-20Д Двигуни Д-436-18 та AI-450МС для ДП «Антонов» і ХДАПП	Вертолітні двигуни Д-136 та ТВ3-117; Двигуни Д-18 та Д-436-148 літаків «Мрія» і «Руслан»	Двигуни AI-25 ТЛК для літаків К-8J	Майже не зайнятий сегмент через більшу потребу в ремонті вже встановлених двигунів	Поставка турбогвинтових двигунів AI-20Д до Індії, Алжиру та Перу
Інша авіотехніка та продовження ресурсу <i>TK<sub>2</sub></i>	Ремонт газотурбінних приводів Д-336 для дочірніх підприємств НАК «Нафтогаз Україна»	Продовження ресурсу різних двигунів для «Ютейр» та «Авіалінії Кубані»	Перспективний сегмент після критичного напрацювання AI-25ТЛК	Точки періодичного обслуговування та системи підтримки льотної придатності	Контракт із Алжиром на ремонт двигунів AI-25 ТЛК та всіх модифікацій AI-9В
ТНС та загально-технічна продукція <i>TK<sub>3</sub></i>	Парогазові та когенераційні теплоенергетичні приводи; промислові газотурбінні установки	Гідродинамічні нагрівачі ТЕК-3 і ТЕК-6	Відсутня пропозиція для цього сегмента	Газотурбінні приводи на 8МВт до Білорусії, Туркменії та Узбекистану	В 2011 р. реалізовано товарів народного споживання на суму 96 млн грн
Виробництво та просування інноваційної продукції <i>TK<sub>4</sub></i>	Двигун МС-14 для модернізації літаків АН-2; AI-25ТЛШ для ремоторизації літаків L-29 AI-450М для Мі	Турбореактивний двигун AI-222-25. Ремоторизація двигунів ТВ3-117ВМА гелікоптерів «Мі»	Турбореактивний двигун AI-222-25; двигуни МС-400П, МС-450 для безпілотних апаратів	Комплект двигунів для електростанції ЕГ7. Доводка двигунів МС-400	Модернізація двигунів ТВ3-117ВМА гелікоптерів «Ка»

Рис. 5.17. Матриця ТК × СЗГ для ПАТ «Мотор Січ» (фрагмент)

явності на Російському ринку конкурента – ВАТ «Салют» та в підході до дистрибуції. До Росії поставки здійснюються комплектами (половина двигуна, друга половина Російського виробництва). До Китаю надходить повністю зібраний двигун.

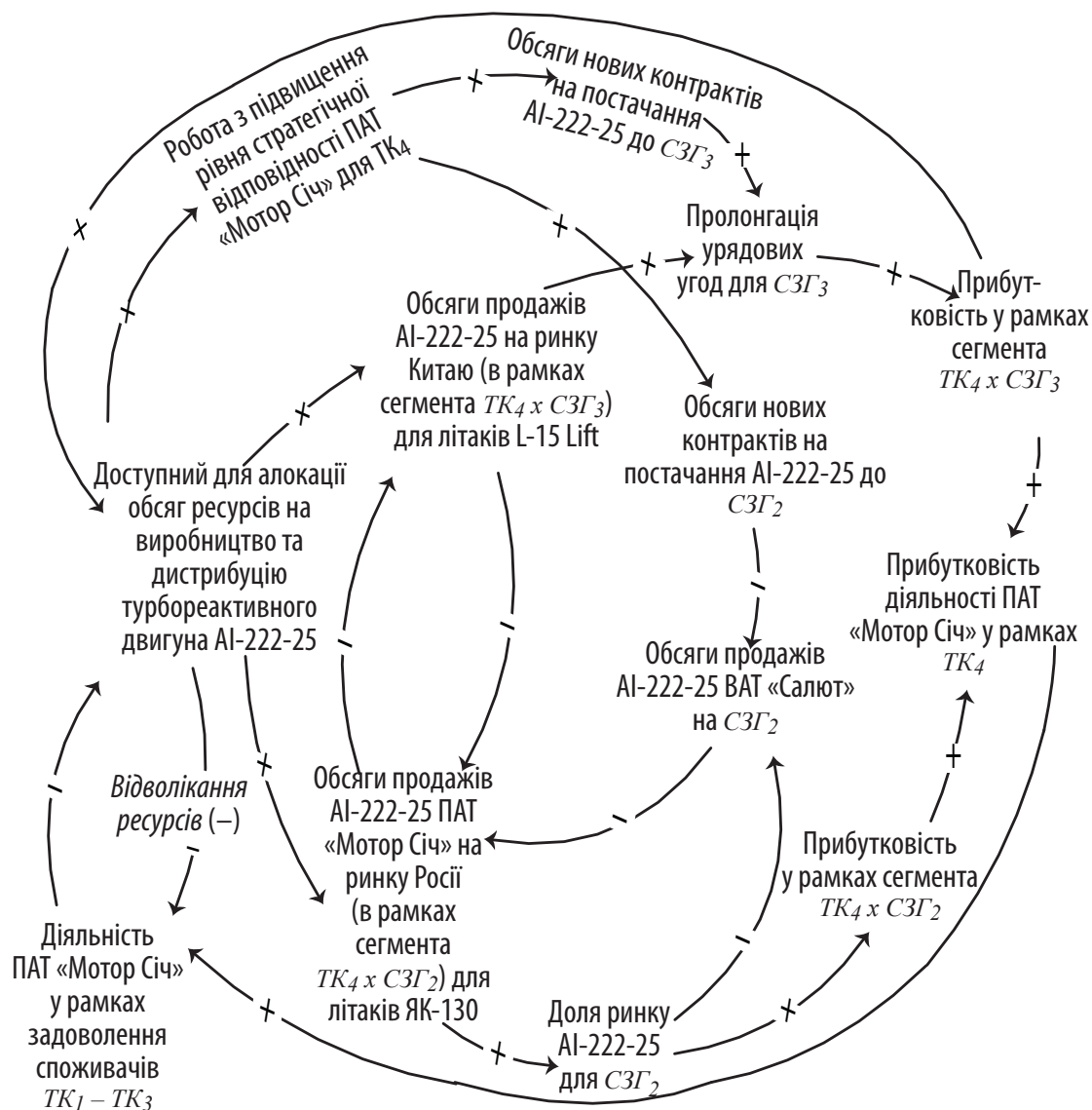


Рис. 5.18. Модель розподілу стратегічних ресурсів ПАТ «Мотор Січ»

Таким чином, нами розглянуто підхід до опису маркетингової стратегії підприємства, формалізованого через створення відповідного профілю, й погоджено застосування матриць портфельного аналізу. Цю розробку орієнтовано на використання в рамках детерміністського етапу роботи СМУПП. Означена ж на рис. 5.14 модель у рамках введеної позиції  $p_{15}$  передбачає оцінювання завершеності стратегічного процесу та ступеня його узгодженості із синтезом СМУПП. Таке оцінювання відбувається на біфуркаційному етапі та вимагає свого оціночного інструментарію. З огляду на це, пропонується стратегію змістовно роз-

глядати як певний проект у рамках виділеної на рис. 2.4 стадії «синтез СМУПП». Отже, досягнення стратегічної відповідності відбувається через проходження певної послідовності станів.

Таблиця 5.6

Фрагмент стратегічного профілю ПАТ «Мотор Січ» для товарної категорії  $TK_4$  – «виробництво інноваційної продукції»

$M_x$	Ви- бір 1	Ви- бір 2	Ви- бір 3	Ви- бір 4	Обґрунтування прийнятого рішення
1	2	3	4	5	6
Цільовий ринок ( $CЗГ_2$ ) – Росія. Характеристика стратегічного вибору для $TK_4 \times CЗГ_2$					
$M_1$	CB <sub>11</sub>				Складні кліматичні умови експлуатації двигунів в Росії, на які орієнтовані відмітні переваги ПАТ «Мотор Січ»
$M_2$				CB <sub>24</sub>	Двигун поставляється до $CЗГ_2$ комплектами (половина двигуна, друга половина – російського виробництва)
$M_3$			CB <sub>33</sub>		Утворення відмітних переваг від значної тривалості створення двигуна та початку серійного виробництва
$M_4$				CB <sub>44</sub>	Наявність у НВО «Салют» повного циклу виробництва обумовлює агресивність стратегії просування комплектів для виробництва двигуна AI-222-25
$M_5$	CB <sub>51</sub>				Інтеграція технологічного процесу комплектів двигуна
$M_6$			CB <sub>63</sub>		Двигун виробляється з російських напівфабрикатів, які готує конкурент за цим двигуном – НВО «Салют»
$M_7$		CB <sub>72</sub>			Відсутність державного фінансування конкурентів утворило певну нішу для продукції ПАТ «Мотор Січ»
$M_8$			CB <sub>83</sub>		Об'єктивні обмеження на фінансування розвитку нових технологій та високий знос обладнання
$M_9$	CB <sub>91</sub>				Інноваційність міститься у вперше застосованій до таких двигунів цифровій системі автоматичного управління, суміщеною з системою діагностики FADEC

Закінчення табл. 5.6

1	2	3	4	5	6
M <sub>10</sub>			CB <sub>103</sub>		Високий розвиток потенціалу підприємства дозволяє адаптувати двигун до вимог конкретних споживачів
M <sub>11</sub>				CB <sub>114</sub>	Продажі в рамках україно-російських авіапроектів
M <sub>12</sub>	CB <sub>121</sub>				Потенційний попит становить 500 одиниць літаків Як-130 до 2040 р., для яких потрібно понад 1000 двигунів
M <sub>13</sub>			CB <sub>133</sub>		Конкурентоспроможна ціна порівняно з аналогами
M <sub>14</sub>	CB <sub>141</sub>				Прогнозовані продажі до СЗГ <sub>2</sub> становлять 2,5 % від загального доходу ПАТ «Мотор Січ» за останні 10 років
M <sub>15</sub>			CB <sub>153</sub>		Обмеження попиту 30–60 одиниць на рік та наявність лише одного конкурента – Омського моторобудівного об'єднання. Отримання роялті від НВО «Салют»
M <sub>16</sub>			CB <sub>163</sub>		Випуск двигуна на паритетних засадах з НВО «Салют»
Цільовий ринок (СЗГ <sub>3</sub> ) – Китай. Відмінні характеристики стратегічного вибору для ТК <sub>4</sub> × СЗГ <sub>3</sub>					
M <sub>1</sub>			CB <sub>13</sub>		Відмова уряду Китаю від закупівлі літаків Як-130
M <sub>2</sub>		CB <sub>22</sub>			Китайський літак Hongdu L-15 Lift вимагає адаптації двигуна (додавання форсажної камери), що не в змозі забезпечити російський конкурент – НВО «Салют»
M <sub>5</sub>		CB <sub>53</sub>			Відсутність партнерів для інтеграції та урядові угоди
M <sub>6</sub>	CB <sub>61</sub>				Відсутність потреби в інтеграції підтверджується високою конкурентоспроможністю пропозиції ПАТ
M <sub>7</sub>	CB <sub>71</sub>				Обумовлюється відмовою від російських аналогів
M <sub>10</sub>	CB <sub>101</sub>				Високий рівень розвитку потенціалу сполучається з пропозицією стандартизованого варіанта AI-222-25
M <sub>11</sub>			CB <sub>113</sub>		Відмінності від наявності форсажної камери у двигуна

Вибір переліку таких станів пропонуємо базувати на стандарті реалізації програмних проектів OMG «Essence» [437]. Цей стандарт вводить перелік контрольних точок («чек листів») для основних напрямків життєдіяльності підприємства під час реалізації певного проекту (у випадку авторського припущення – проекту синтезу СМУПП, узгодженого з виробленням стратегічних настанов). Перелік та взаємозв'язок між означеними напрямками наведено на рис. Д.12.

Авторська пропозиція зводиться до трансформування таких контрольних точок до системи узагальнення інформації про реалізацію стратегічного процесу на стадії «синтез СМУПП» з рис. 2.4. Синтез СМУПП тут розглядається як проходження етапів за елементами семантичної мережі з формулюванням «чек-пойнтів», удосконалених щодо OMG «Essence» [437]. Напрями визначення чекпойнтів співпадають із «променями» радара оцінювання рівня стратегічної відповідності, але передбачається інше використання таких напрямів. Отже, за аналогією з OMG «Essence» [437] елементи семантичної мережі з підрозділу 3.2 представляються як основні контрольні точки певного процесу. Нами пропонується як такий процес розглядати процеси синтезу системи маркетингового управління та безпосередньо стратегічний процес підприємства. За умови ж представлення синтезу СМУПП та вироблення стратегії як певного руху (розвитку переходів) за контрольними точками виникне можливість оцінки узгодженості означених процесів.

Агрегований перелік виділених контрольних точок наведено у табл. 5.7. Деталізоване представлення питань для оцінювання ступеня досягнення таких контрольних точок наведено у додатку К. Ідея виділення контрольних точок реалізації певного проекту належить А. Гаванде [442], розробки його також використано під час обґрунтування складових табл. 5.7. Авторською ж пропозицією тут є оцінювання ступеня досягнення контрольних точок за допомогою шкали Раша та візуалізація узгодженості стратегічного процесу та синтезу СМУПП через побудову радара.

Перевагою поданого у табл. 5.7 підходу є орієнтованість стратегічного процесу на формування так званого «простору справ» (у тер-

Таблиця 5.7

Схема логіки визначення завершеності процесу розробки стратегії та її узгодження з архітектонікою СМУПП (на основі [437; 442])

Напрями контролю обраних процесів	Зв'язок з рис. 3.14	Перелік контрольних точок («чек-листи» або «чек-пойнт»)
Визначення й розподіл за зонами господарювання стейкхолдерів	$\langle G_9 \rangle$	Стейкхолдери визнані → представлені → залучені до взаємодії → знаходяться в узгодженні з правилами діяльності підприємства → вступили у взаємодію
Придатність архітектури підприємства до використання	$\langle G_7, G_4 \rangle$	Архітектура СМУПП обрана → демонстрована → придатна для використання → готова до експлуатації → експлуатується → адаптується до нової стадії ЖЦ
Завершеність змістовного визначення форми маркетингового управління	$\langle G_{12} \rangle$	Форма маркетингового управління намічена (означена) → сформована → елементи співпрацюють → робота в рамках обраної форми реалізується
Сформованість модельного базису та інструментарію СМУПП	$\langle G_5, G_6 \rangle$	Для технологія маркетингового управління встановлено принципи → закладено підґрунтя → використовується → обрані складові функціонують ефективно
Готовність до використання та контрольованість реалізації маркетинг-міксу	$\langle G_8, G_{10}, G_{11} \rangle$	Робота з визначення параметрів маркетинг-міксу ініційована → підготовлена → розпочата → знаходиться під контролем
Прийнятність пропозиції оточенням та задоволеність стейкхолдерів	$\langle G_2, G_3 \rangle$	Вимоги середовища усвідомлені → обмежені → несуперечливі → прийнятні → адресні → задоволені
Визначеність сприятливих обставин та стратегічних реакцій на проблеми СМУПП	$\langle G_7 \rangle$	Стратегічна потреба визначена → ідентифікована потреба у рішенні → встановлена корисність → стратегія життєздатна → адреса → отримується вигода від стратегічного процесу

мінології стандарту OMG «Essense») або «конфігурації практик» (у термінології ISO 15288). При цьому щодо означеної на рис. 5.18 мо-

делі можна наголосити, що для ПАТ «Мотор Січ» революційним етапом буде рішення про просування нового турбореактивного двигуна AI-222-25 на ринки  $C3Г_2$  й  $C3Г_3$  (розглядається як крапка біфуркації) та орієнтування маркетингу на цей двигун. Відповідно детерміністський етап полягатиме в поступовому просуванні двигуна на ринках. Отже, узагальнена авторська пропозиція полягає у такому: для оцінки досягнення поданих у табл. 5.7 контрольних точок використовується означена у додатку Н система питань експертів, яка обробляється за шкалою Раша. Особливості використання цієї шкали було розглянуто у підрозділі 4.4 де вона застосовувалась для визначення рівня зрілості організації маркетингової діяльності кластера.

На рис. 5.19 наведено приклад реалізації закладеної у рис. 5.18 стратегії виведення ПАТ «Мотор Січ» двигуна AI-222-25 на ринки Росії та Китаю.



Рис. 5.19. Радар оцінки завершеності стратегічного процесу та процесу синтезу системи маркетингового управління ПАТ «Мотор Січ»

Перевагою пропонованого підходу є можливість залучення всіх зацікавлених сторін до стратегічного процесу, оскільки саме вони мають виступати як експерти з оцінювання за шкалою Раша. Рух за означеними у табл. 5.7 контрольними точками має відбуватися у разі досягнення повної узгодженості думок експертів (тут йдеться не про високий рівень коефіцієнта конкордації, а про формування спільного розуміння стратегії між особами, відповідальними за її розробку та реалізацію). На стратегічний вибір у процесі здійснення маркетингового управління істотно впливають можливості й компетенції підприємства, що розкриваються в різному рівні розвитку його маркетингового потенціалу (ПТ). Відповідно, важливим завданням стає позиціонування підприємства на розширеній площині  $TK \times CZX \times ПТ$ . Саме тому в наведеній на рис. 3.2 схемі передбачено підпорядкованість стратегії наявному маркетинговому потенціалу (рівень розвитку потенціалу розміщений у центрі рис. 5.15), а параметри маркетингової стратегії підкоряються рішенням корпоративної стратегії. Саме тому елементи маркетинг-міксу розташувалися на периферії рис. 5.15. Водночас вагомість вироблення стратегій маркетинг-міксу обумовило його представлення як складової поданої на рис. 5.14 схеми синтезу та визначило доречність проведення розробок у цій сфері.

### **5.3. Організація розробки динамічної маркетингової політики машинобудівного кластера в рамках утворення інституту довгострокової лояльності**

**Р**есурсне обґрунтування маркетингової діяльності як забезпечення можливості використання бажаного набору практик та інструментів становить вагому складову процесу ОМД. Саме тому таке забезпечення займає відповідне місце у введеному автором просторі ОМД ( $ПР_{ОМД}$ ). У той же час для отримання стійких конкурентних переваг учасникам кластера недостатньо досягти відповідності маркетингових ресурсів та інструментів. Вони мають відповідати стратегічним цілям розвитку кластера та їх проекції на стратегії маркетинг-міксу його учасників.



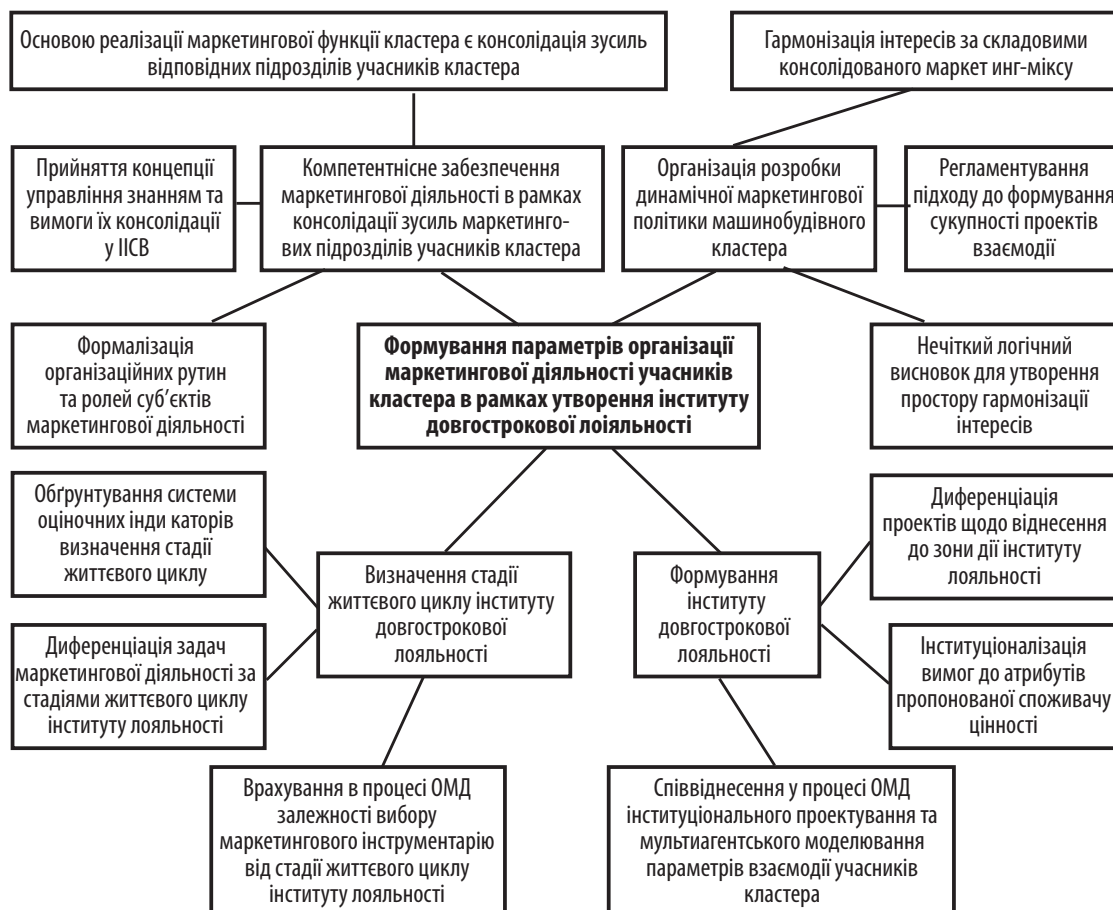
Розглядаючи проблему створення комплексу маркетинг-міксу учасника машинобудівного кластера, перш за все, врахуємо доведене у першому розділі монографії зростання вагомості ролі споживача у економічних транзакціях. Таке зростання віддзеркалюється трансформацією маркетингової концепції 4P на концепції 8P (як було показано на рис. 4.3 та рис. 4.4, до «стандартних» елементів маркетинг-міксу додаються люди, середовище надання послуг, взаємодія та процеси [134]).

Виділення ж у підрозділі 5.1 образів споживача, кластера та учасника кластера вимагає відповідного представлення та стратегій маркетинг-міксу (тут споживач моделює у своїй свідомості образ продукції підприємства, який формалізується саме в розрізі складових його маркетинг-міксу). Отже, моделюючи систему маркетинг-міксу підприємства ( $\{MMIX^P\}$ ), доречним буде підтримати думку Я. Х. Гордона [87, с. 39–42] щодо необхідності модифікації споживчої цінності (товару чи послуги) в інтерактивному режимі у взаємодії з покупцем (відповідно до вимог покупця). Тим самим відбуватиметься наближення виділених на рис. 5.9 та рис. 5.10 образів. Але основою такого наближення стане не стільки система рефлексивних впливів, скільки процес тривалого узгодження інтересів виробника та споживача.

Більш того, якщо ввести параметри сприйняття маркетинг-міксу підприємства споживачем ( $\{MMIX^C\}$ ), можна визначити напрямки встановлення довготривалих стосунків виробника та споживача, які виходитимуть за межі лояльності. Зрозуміло, що тривалість взаємодії спричинятиме появлення мікроінститутів, які в термінології Р. Нельсона [256] тлумачаться як «організаційні рутини» ( $\{OP\}$ ). Такі рутини пропонується розподілити між означеними у підрозділі 4.3 сферами гармонізації інтересів. При цьому рутини формуватимуться через взаємне рекурентне відображення  $\{MMIX^C\}$  та  $\{MMIX^P\}$  ( $MMIX^C : MMIX^P \rightarrow OP^P$ ;  $MMIX^P : MMIX^C \rightarrow OP^C$ ).

Зрозуміло, що формування й використання інститутів та оргрутин відбувається в рамках певного життєвого циклу (ЖЦ) взаємодії виробника та споживача. Нами пропонується такий ЖЦ трактувати як «життєвий цикл інституту довгострокової лояльності». Орієнтування на

наявність такого інституту певною мірою змінює і вимоги до організації та ведення МД. Логіку пропонованої трансформації у взаємозв'язку з задачами підрозділу та пропозиціями авторів подано на *рис. 5.20*.



**Рис. 5.20.** Представлення логіки організації маркетингової діяльності учасників кластера через формування інституту лояльності

Прийняття поданого на *рис. 5.20* підходу зводить ОМД до моделювання пропонованого ЖЦ. Зрозумілою при цьому є потреба у відмові від «стандартних» підходів до розуміння життєвого циклу на користь згадуваної у першому розділі роботи концепції життєвого циклу клієнта (*рис. В.2* та [489]). Відповідне розуміння моделі ЖЦ взаємодії виробників і споживачів у рамках сформованого інституту довгострокової лояльності подано на *рис. 5.21*. Розкриття закладених на ньому позицій та переходів відображено у *табл. 5.8*.

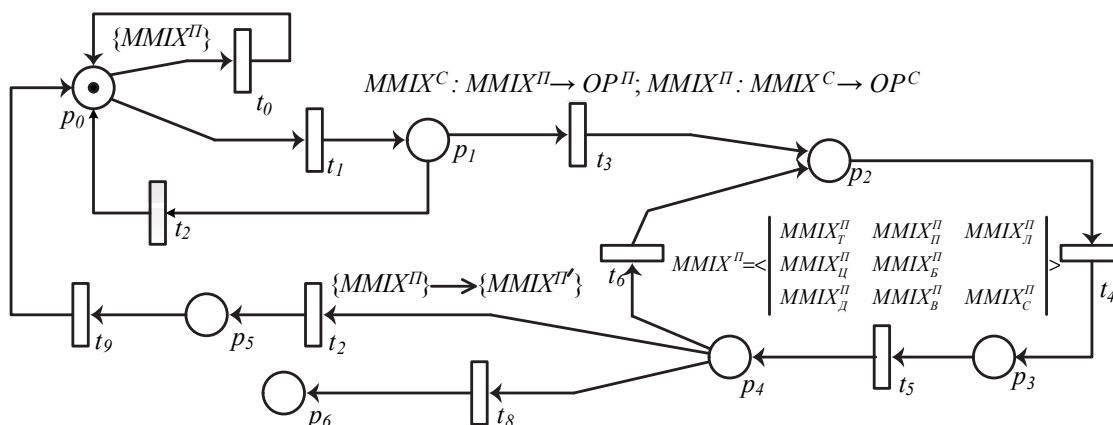


Рис. 5.21. Модель життєвого циклу інституту довгострокової лояльності

Таблиця 5.8

Розкриття логіки моделі життєвого циклу довгострокової лояльності

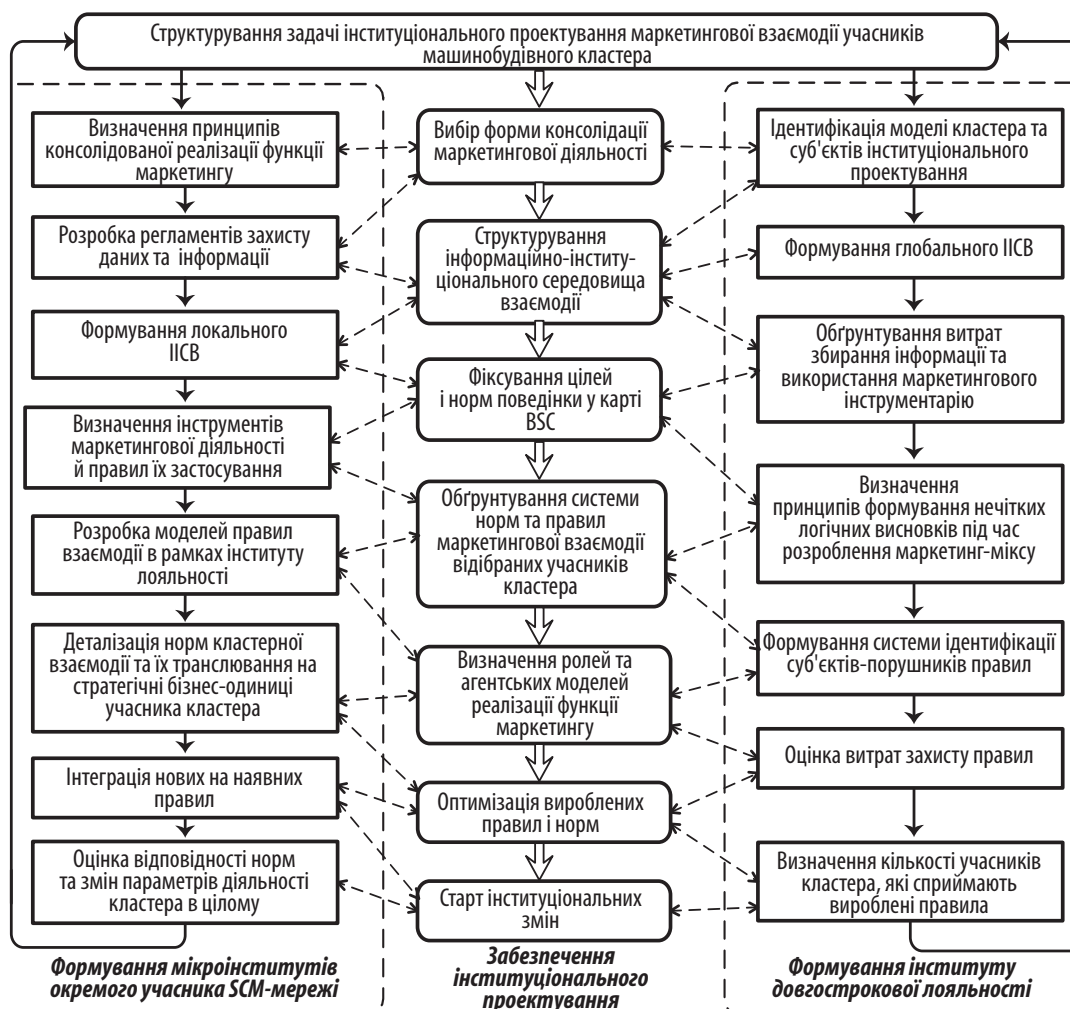
Стадія ЖЦ лояльності	Характеристика складових моделі (елементів мережі Петрі)	
	Розкриття змісту позицій ( $p_i$ )	Розкриття змісту переходів ( $t_i$ )
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Зародження інституту (ОМД як створення умов, норм та правил циклічної взаємодії учасників кластера)	$p_0$ – початок взаємодії зі споживачем в розрізі сформованого $\{MMIX^II\}$ ; $p_1$ – формалізація усвідомлення споживачем та підприємством взаємних інтересів та попереднє представлення зони компромісів; $p_2$ – досягнення певного розуміння щодо задач, функцій, правил, принципів, формальних і неформальних норм, порядку дій та розподілу задач у рамках інституту довгострокової лояльності	$t_0$ – одноразова транзакція, без старту процесу інституціоналізації; $t_1$ – введення до можливої інституціональної матриці бачення споживача щодо маркетинг-міксу підприємства-виробника ( $\{MMIX^C\}$ ); $t_2$ – відмова від організації довгострокової взаємодії; $t_3$ – старт процесу формування рутин;
Функціонування «зрілого» інституту («виконання функцій та подолання	$p_3$ – ідентифікація актуальності правил та норм у складі інституту лояльності (оцінка відповідності явних та латентних функцій інституту довгострокової лояльності вимогам МД та ОМД); $p_4$ – оновлений склад елементів інституту лояльності та оцінка придба-	$t_4$ – здійснення транзакцій у межах компромісного представлення $\{MMIX^C\}$ та $\{MMIX^II\}$ ; $t_5$ – еволюційний перегляд складових маркетинг-міксу підприємства ( $\{MMIX^II\}$ ) та бачення споживача ( $\{MMIX^C\}$ ) щодо звуження зон компромісів із огляду на появлення конкурентів

Закінчення табл. 5.8

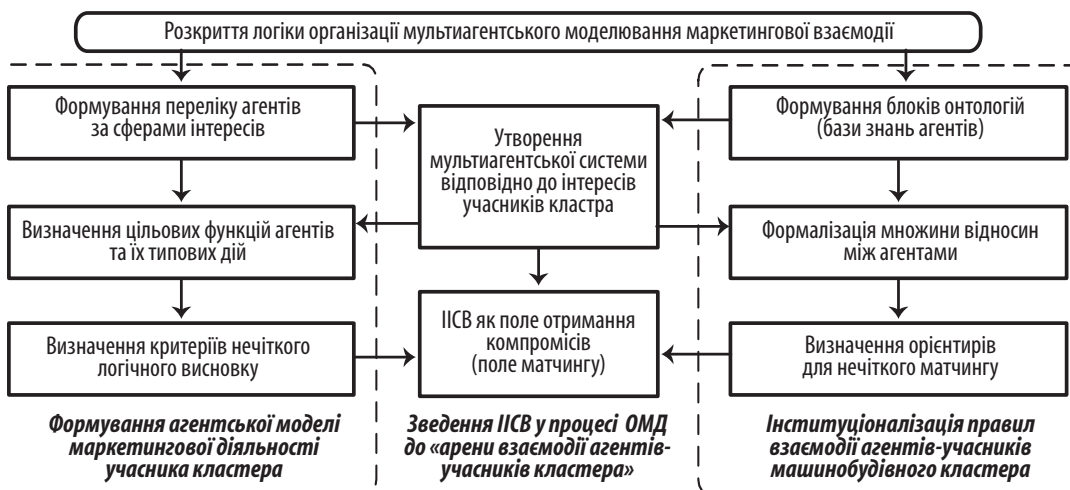
1	2	3
дисфункцій»)	них властивостей споживчої цінності та закономірностей взаємодії учасників транзакцій	та потенційну зміну клієнтської бази підприємства; $t_6$ – збереження порядку
Стадія еволюції (зміна форми чи змісту) чи відмирання	$p_5$ – врахування історії взаємодії (вводиться, оскільки третя стадія моделює рішення щодо трансформації інституту чи припинення його використання); $p_6$ – припинення орієнтування на цю клієнтську базу	$t_7$ – рішення про значний перегляд сформованих рутин; $t_8$ – рішення щодо припинення надання цього типу споживчої цінності; $t_9$ – доведення вироблених норм взаємодії та параметрів маркетинг-міксу до нових запитів із кластера

Означена на рис. 5.21 схема розглядає маркетингову діяльність підприємства в рамках додержання закладених в інституті довгострокової лояльності норм та правил. Відповідно, ОМД можна подати як процес інституціонального проектування маркетингової взаємодії учасників кластера. Існує доволі чисельний пласт розробок, присвячених інституціональному проектуванню. Нами пропонується означений процес розглядати у трьох аспектах, виділених на рис. 5.22. Це аспекти формування ПСВ, визначення мікроінститутів реалізації функції маркетингу окремими об'єднаннями учасників кластера та транслявання (досягнення взаємної узгодженості) таких правил на рівень кластера в цілому. При цьому нами пропонується у процесі ОМД проводити мультиагентський опис ПСВ. Відповідне зіставлення процесів інституціонального проектування та формування агентської моделі кластера подано у частині Б рис. 5.22.

В рамках забезпечення достовірності пропозицій звернемо увагу, що подані на рис. 5.22 схеми не суперечать уведеному Б. Г. Клейнером [162] поняттю мікроінституту та повною мірою використовують розробки Р. Р. Нельсона [256] щодо обґрунтування виникнення організаційних рутин. При цьому відбивається розширення пропозицій зазначених авторів в аспекті формування середовища фіксування таких рутин та мікроінститутів. Їх у цьому випадку можна розглядати як прак-



**А) Схема процесу інституціонального проектування маркетингової взаємодії**



**Б) Формування мультиагентського опису інформаційного середовища взаємодії**

Рис. 5.22. Логіка сполучення інформаційного, мультиагентського та інституціонального забезпечення маркетингової діяльності у процесі її організації

тики (стандартизовані дії) ведення маркетингової діяльності. Розгляд ОМД як формування таких практик та доведення їх до всіх учасників кластера повністю відповідає тлумаченню інституціонального проектування В. Л. Тамбовцевим [362] як «процесу утворення нових правил поведінки економічних агентів, потрібних для забезпечення виконання ними певних функцій» (у цьому випадку – для виконання маркетингової функції кластера). Визначення ж суб'єкта, який визначатиме зміст введених правил та формуватиме «механізми примусу» щодо їх виконання залежатиме від обраної у кластері форми ОМД (табл. 3.1 де співвіднесено форми ОМД та моделі кластерів).

Нагадаємо, що відповідно до табл. 5.8 та рис. 5.21 інститут лояльності утворюється в рамках взаємодії виробника та споживача. У той же час учасники кластера забезпечують консолідовану реалізацію маркетингової функції та мають власні життєві цикли (як продукції, так і підприємства). Саме тому пропонуємо відносини, які виникають між виробниками в рамках консолідації маркетингової функції кластера чи в рамках виконання спільного проекту (PR) взаємодії зі споживачем також регламентувати через введений інститут довгострокової лояльності. ОМД у цьому випадку зведеться, перш за все, до врахування життєвих циклів пропонованої цінності з боку тих учасників, які вступають до взаємодії. Варіанти попарного об'єднання ЖЦ учасників кластера та відповідні особливості ОМД наведено в *табл. 5.9*.

Використання наведених у табл. 5.9 співвіднесень у контексті функціонування СМУПП дозволяє учасникам кластера більш обґрунтовано підійти до вироблення системи рефлексивних впливів відповідно до розробленого у підрозділі 3.1 підходу. Приклад формування таких впливів щодо учасників проаналізованих у четвертому розділі кластерів наведено в *табл. 5.10*.

Орієнтування ОМД на утворення інституту довгострокової лояльності вимагає забезпечення постійної підтримки адекватності інституціоналізованих норм та правил маркетингової взаємодії. Відповідно, ОМД розкривається у вигляді динамічної маркетингової політики кластера. Формалізованим представленням такої політики є консолідований

Таблиця 5.9

Інституціональне проектування та організація маркетингової діяльності в рамках попарних співвіднесень стадій ЖЦ учасників кластера

Стадії ЖЦ ініціатора ОМД	Стадії життєвого циклу суб'єкта, який прагне увійти до SCM-мережі				
	Зародження	Розвиток (розквіт)	Зрілість (стабілізація)	Спад (бюрократизація)	Ліквідація (вмирання)
1	2	3	4	5	6
Зародження	Консолідація ОМД у напрямку спільного формування орієнтованого здійснення МД	Приєднання до параметрів ОМД та організаційних рутин іншого учасника кластера	Приєднання до ресурсної бази іншого суб'єкта. ОМД з огляду на ресурсну синергію	Інституціоналізація через залучення краєвих практик маркетингової діяльності	ОМД як організація переходу на новий віток спіралі ЖЦ інституту лояльності
Розвиток (розквіт)	Орієнтація ОМД на консолідоване формування нових ринків і зон господарювання	В рамках ІСВ проведення дифузії наявних компетентностей та ОМД як обмін знаннями	Зона максимального сприяння. Обмін оргрутинами та правилами ведення МД	Інституціональна та фінансова підтримка просування продукції кластера в нові ІСВ	Орієнтування ОМД на формування нових проєктів PR з вивільненими споживачами
Зрілість (стабілізація)	Формування в рамках ІСВ опціонів продовження співробітництва та правил їх старту	Зона максимального сприяння. Обмін оргрутинами та правилами ведення МД	Орієнтація інституціонального проєктування на значне збільшення ринкової влади	Нав'язування власних практик МД для визначення нових проєктів кластерної взаємодії	Орієнтування ОМД на адаптацію до надання цінності вивільненим споживачам

Закінчення табл. 5.9

1	2	3	4	5	6
Спад (бюрократизація)	Залучення до інститу-ту лояльності нових правил ОМД та при-йомів ведення МД	Інституціональна та фінансова підтримка просування продукції кластера в нові ІСВ	Інституціональна ре-курсія для повернення на попередню стадію циклу лояльності	Переорієнтування на роботу на зменшу-ваних ринках із від-мовою від наявних рутин	Консолідація у ОМД правил виходу з ринку та формування опціо-нів продовження МД
Ліквідація (вмирання)	Орієнтування МД на стратегію скорочення, а ОМД – на оновлення наявних рутин	Формування в рамках ІСВ процедур переда-чі та досвіду за доступ до нових правил	Передача до ІСВ відомостей про на-явну клієнтську базу та отримання нових практик МД	Зведення МД до розробки стратегії скорочення чи уходу або старт нового ци-клу ОМД	Практична неможли-вість проведення ОМД чи інституціонального проектування



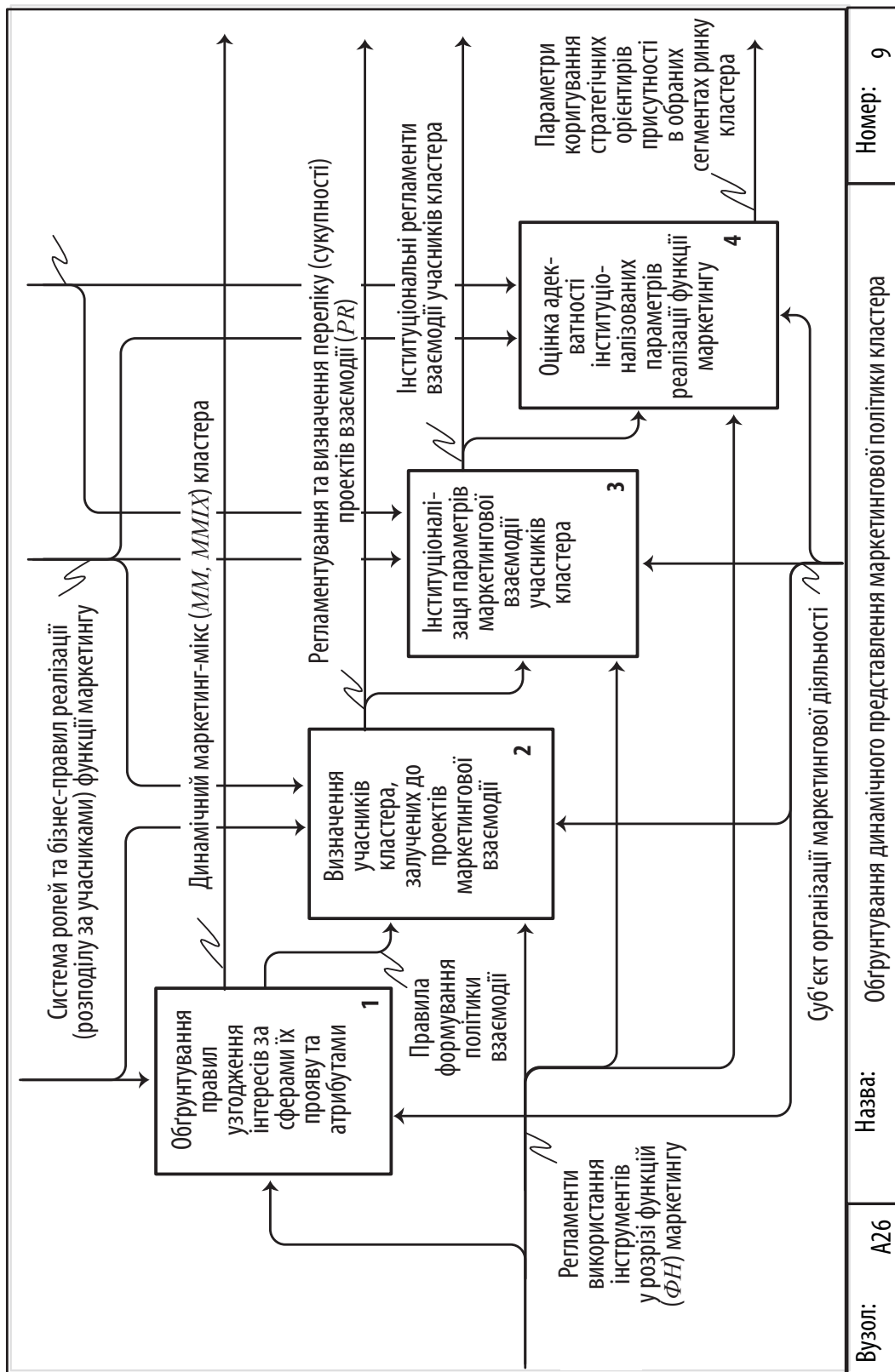
**Розділ 5. Методичне забезпечення впровадження інституціонально-рефлексивного підходу ...**

маркетинг-мікс учасників кластера. Завданням маркетингової діяльності тут є додержання (реалізація) виробленої політики; завданням ОМД – створення принципів та регламентування інструментів вироблення такої політики. Відповідну послідовність етапів ОМД наведено на *рис. 5.23*.

*Таблиця 5.10*

**Реалізація рефлексивно-інституціонального підходу до ведення маркетингової діяльності учасниками аналізованих кластерів**

Учасник кластера	Проект маркетингової взаємодії	Залучені до проекту учасники кластера	Стадія ЖЦ інституту лояльності	Рефлексивні впливи	
				Канал з рис. 5.10	Характеристика рефлексивних впливів
<b>Кластер авіакосмічної промисловості</b>					
ПАТ «ФЕД»	Просування агрегатних систем та систем електропостачання	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» ПАТ «Первомайський механічний завод»	Функціонування «зрілого» інституту	w'6	З огляду на унікальність продукції проводиться нав'язування власної точки зору
				w'8	Вплив на ПСВ для представлення власного продукту як еталона для кластера
ДНВП «Комунар»	Продаж систем бортової апаратури	ПАТ «ФЕД»	Еволюційна стадія зміни форми PR	w'1	Сприяння створенню уяви про значення та вагомість пропонованої цінності
<b>Кластер електротехнічного машинобудування</b>					
ПАТ «Укр-електромаш»	Залучення субконтрактора-постачальника роторних підшипників	ПАТ «ХАРП»	Функціонування «зрілого» інституту	w'4	Рекламування й оприлюднення проекту взаємодії для покращення сприйняття споживачем образу продукту
				w'5	Затримки представлення у пресі інформації про параметри МД та її організації



Вузел: А26 Назва: Обґрунтування динамічного представлення маркетингової політики кластера Номер: 9

Рис. 5.23. Розкриття змісту шостого етапу IDEF-моделі організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера

Внаслідок проходження означених на рис. 5.23 етапів відбувається реалізація підходу щодо представлення маркетингової політики кластера через сукупність проектів взаємодії. Дія інституту довгострокової лояльності при цьому зводиться до регламентування визначення компромісних значень ( $\{K3\}$ ) інтересів учасників кластера. При цьому ОМД визначається як встановлення підходу до визначення рівня взаємних поступок при гармонізації інтересів за складовими консолідованого маркетинг-міксу (на рис. 5.24 задані як  $\Delta IH_{СП}^{IA}$  та  $\Delta IH_{BP}^{IA}$ ).

Основою рис. 5.24 є реалізація запропонованого вище підходу щодо співвіднесення образу бажаної цінності для споживача ( $OB^{СП}$ ) та відповідне сприйняття маркетинг-міксу підприємства споживачем ( $\{MMIX^{СП}\}$ ). Відповідно, в розрізі кожного релевантного атрибуту товару відбуватиметься узгодження стратегічних орієнтирів підприємства та прогнозів сприйняття результатів реалізації цих орієнтирів споживачем. На рис. 5.25 таке узгодження наведено через деталізацію виділених на рис. 5.24 точок компромісних значень ( $\{K3_j\}$ ) атрибутів товару. Отримані внаслідок цього складові маркетинг-міксу підприємства (як елементи множини  $\{MMIX^{II}\}$ ) наведено у табл. 5.11.

Цілком зрозуміло, що запропонований підхід має коригуватись на умови ведення конкурентної боротьби. Для цього до рис. 5.25 введено образ конкурентів та надаваної ними цінності. Якщо ж урахувати синергетичну парадигму, то параметри  $\{MMIX^{II}\}$  можна розглядати як певну кінцеву точку (аттрактор), до якої притягаються уподобання лояльних клієнтів підприємства. Саме надавана цінність, закладена у параметри маркетинг-міксу, й виступатиме таким аттрактором.

Практичну реалізацію означеного у табл. 5.11 та рис. 5.25 підходу пропонується здійснювати з використанням зафіксованих у ПСВ уявлень споживача до запропонованої кластером цінності. У цьому випадку відбувається розширення задекларованого у підрозділі 5.1 використання нечіткого логічного висновку для гармонізації інтересів учасників кластерної взаємодії (рис. 5.6– 5.8). Логіку такого розширеного підходу наведено на рис. 5.26.

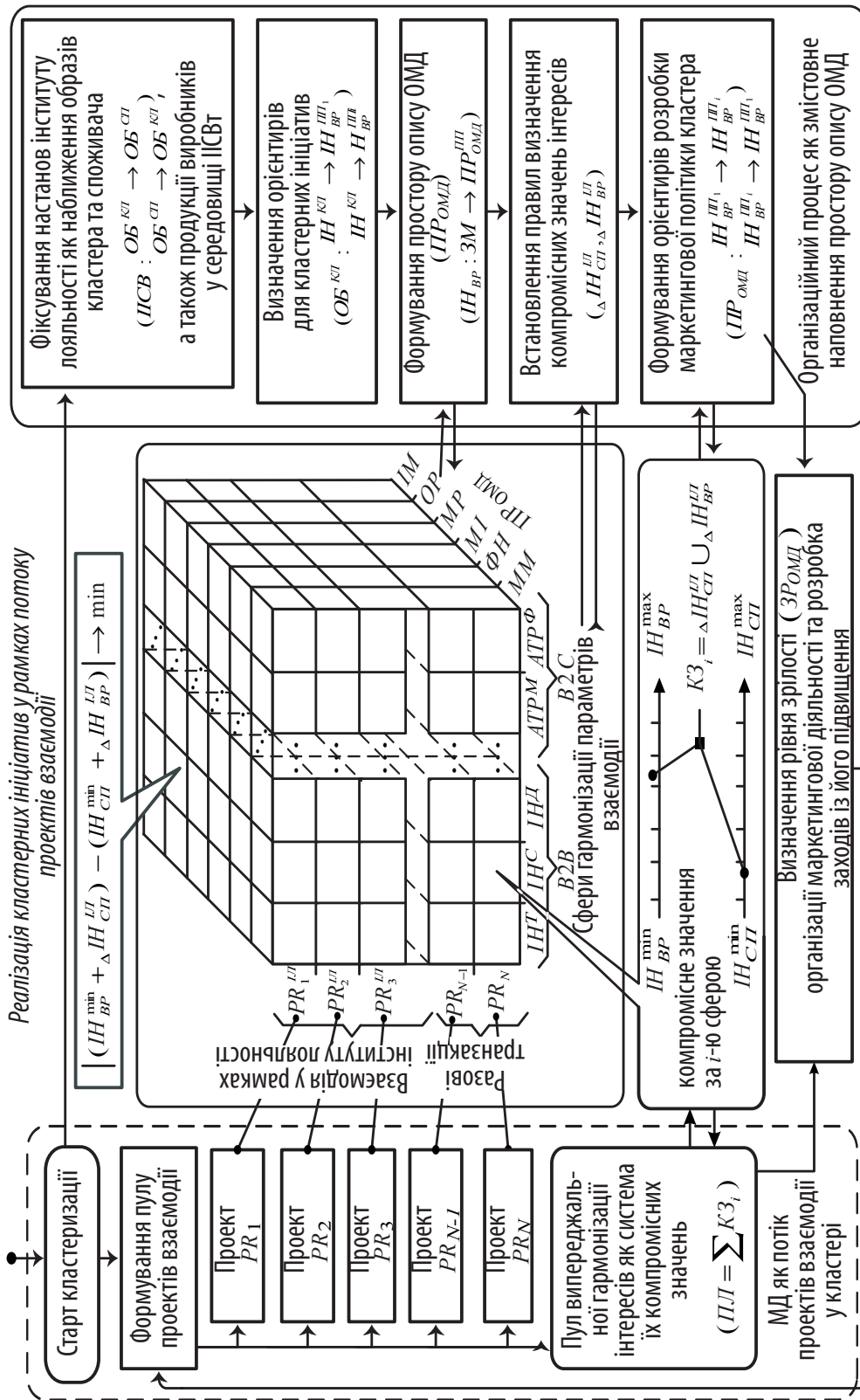


Рис. 5.24. Представлення динамічної маркетингової політики кластера в рамках дії інституту довгострокової лояльності

Розділ 5. Методичне забезпечення впровадження інституціонально-рефлексивного підходу ...

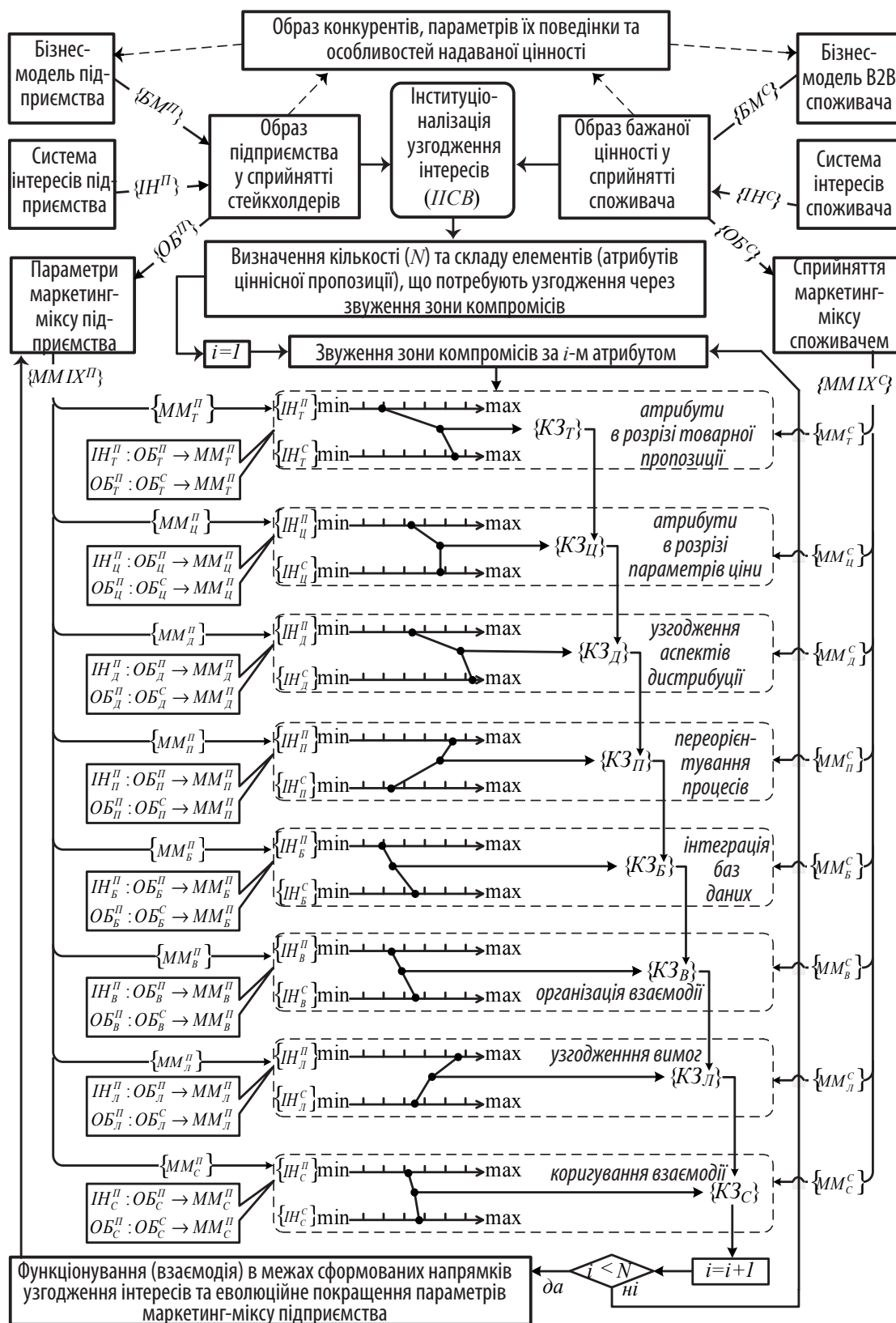


Рис. 5.25. Схема процесу узгодження інтересів у системі маркетингу

Таблиця 5.11

Особливості організації маркетингової діяльності в розрізі параметрів розширеного маркетинг-міксу

Елемент	Характеристика елемента	Форма прояву синергії	Підґрунтя програм лояльності	Особливості реалізації	Можливі похибки й помилкові рішення
1	2	3	4	5	6
ММ <sub>Т</sub> – товар – узгодження інтересів щодо якості та атрибутів товару	Містить у собі набір вимог покупця (виробника) до надійності (довговічності, безвідмовності, ремонтпридатності та збереженості) та різних якісних характеристик товару	Синергія для споживача виникає через застосування кастомізованого товару; для виробника – через вилучення непродуктивних операцій (таких, що не підвищують зацікавленості клієнтів)	Здобуття прихильності споживача шляхом кастомізації ергономічних, естетичних, екологічних та ряду інших характеристик товару, вибраних серед релевантних його атрибутів	Персоналізація (кастомізація) пропозицій; різні набори асортиментів пропонування товарів і послуг; коригування атрибутів товарів і послуг в онлайн-режимі (модифікація internet-каналами)	Не враховується адресність товарних пропозицій; недостатня диференціація асортименту; невизначається стадія життєвого циклу товару чи життєвого циклу інституту лояльності
ММ <sub>Ц</sub> – ціна – узгодження інтересів у розрізі цінової стратегії підприємства	Показує розмір фінансування, що споживач готовий заплатити (інтерес споживача), а виробник бажає отримати (інтерес виробника)	Синергія за рахунок оптимізації грошового потоку чи варіантів визначення бази оподаткування та через управління цінністю продукту	Коригування цінової політики для товару, який має певні, орієнтовані на конкретного споживача, властивості. Преміальне ціноутворення	Облік мотивації споживачів; система привілеїв і знижок; модифікування цін; формування агентських систем, заснованих на аукціонному підході	Неінформування споживачів про ціни; відсутність логічного модифікування цін; значний прояв опортуністичної поведінки

Продовження табл. 5.11

1	2	3	4	5	6
<p><math>MM_D</math> – дис-трибуція – інтереси щодо умов платежу та доставки товару</p>	<p>Демонструє найбільш прийнятні для учасників взаємодії способи оплати й доставки товару та форму страхування ризиків</p>	<p>Розмір ефекту синергії дорівнює зменшенню транзакційних витрат та витрат від наявності опортуністичної поведінки учасників ІІСВ</p>	<p>Виплати премій. Сервіс під час та після закупочного обслуговування. Параметри гарантійного обслуговування</p>	<p>Пряме поштове розсилання; продаж за каталогами; телефонний маркетинг; інтернет; електронна пошта тощо</p>	<p>Неточний перелік споживачів; незначна конкретизація стратегічних зон господарювання</p>
<p><math>MM_P</math> – про-цеси – тех-нічні умови взаємодії</p>	<p>Містить специфікацію вимог до особливостей технології виробництва та її відповідності стандартам якості</p>	<p>Зростання рівня потенціалу використання потужностей та персоналу через більш якісне цілеутворення</p>	<p>Переорієнтування параметрів бізнес-процесів на конкретні вимоги конкретних споживачів</p>	<p>Технічна специфікація вимог, підтримка СALS й CRM-технологій</p>	<p>Можливі поступки не відповідатимуть втра-там від переорієнтації технологій</p>
<p><math>MM_B</math> – бази даних – ін-тереси щодо інформації про товар</p>	<p>Містить набір відомостей, необхідний споживачу для ухвалення рішення про покупку (інтерес споживача), або наданий виробником товару (інтерес виробника)</p>	<p>Прояв синергії через зменшення рівня передбачуваності середовища та підвищення спроможності до гнучкого реагування на зміну споживчих уподобань</p>	<p>Створення спільних зі споживачами й контрагентами систем спільного моніторингу процесів та параметрів результату (отриманих на виході атрибутів цінності)</p>	<p>Перехід на датацентричний підхід. Диференційований підхід до створення ситуаційних баз даних; підхід із позицій СLV; розробка споживчих профілів</p>	<p>Недостатнє дослідження ринку; зневага до ретельного відбору клієнтів; не створюється мотивація для відповіді. Втрата адекватності інформації через брак її перевірки</p>

Закінчення табл. 5.11

1	2	3	4	5	6
<p><math>MM_B</math> – партнерство – узгодження тривалості взаємодії</p>	<p>Обґрунтування опцій-нів продовження взаємодії та правил і норм для підтримки еволюції рутин і інституціоналізації взаємодії</p>	<p>Можливість «пов'язаних» продажів сприяє підвищенню ефективності праці торгових агентів. Компліментарний ефект пропонованих товарів</p>	<p>Кастомізовані рішення, спільний брендінг; створення унікальних клієнтських рішень на основі поєднання різних видів пропозицій товару</p>	<p>Формалізація й узгодження концепцій контролю, інститутів лояльності, спільних організаційних рутин. Фіксування унікального консолідованого знання</p>	<p>Прорахунки у визначенні вартості та тривалості дії прав на підтримку співробітництва, невірне встановлення систем обміну досвідом</p>
<p><math>MM_L</math> – персонал (люди) – вимоги до якості обслуговування</p>	<p>Відображає найбільш зручне для покупця (виробника) розміщення офісу, магазину, складу та інших торгових площ підприємства</p>	<p>Поширення можливості надання одного рівня якості послуг. Нарощування людського (соціального) потенціалу з чітким спрямуванням його реалізації</p>	<p>Взаємне доповнення й створення нових ключових компетенцій, покращення логістичної взаємодії; спільне бачення процесів обслуговування</p>	<p>Навички проведення дослідження; володіння статистичними методами аналізу; уміння встановлювати стосунки з людьми</p>	<p>Відсутність комплексного підходу до підготовки фахівців; надмірна увага до технічних навичок</p>
<p><math>MM_C</math> – середовище – інтереси щодо решти агентів</p>	<p>Містить вимоги до контрагентів підприємства та споживача через можливість неспівпадіння технічних умов взаємодії</p>	<p>Перетин інноваційних знань; петлі взаємного підсилення знань та технологій; синергія спільних інформаційних джерел</p>	<p>Мінімізація опортуністичної поведінки окремих акторів або її нівелювання (виведення з області інтересів системи менеджменту)</p>	<p>Укладення угод й релятивістських контрактів, із описом вимог до партнерів й контрагентів</p>	<p>Невірне визначення опційових продовження співробітництва. Вади у залученні контрагентів до ланцюга створення вартості</p>





Рис. 5.26. Рефлексивна модель прийняття рішення споживачем із відповідним коригуванням параметрів організації маркетингової діяльності

Стосовно рис. 5.26, як вже наголошувалось, ОМД зведеться до визначення переліку використовуваних лінгвістичних змінних та формулювання правил нечіткого логічного висновку. Для ілюстрації реалізації зазначеного підходу за допомогою середовища FuzzyTech розглянемо розширення поданого у підрозділі 5.1 (рис. 5.8) прикладу моделювання прийняття рішення споживачами ПАТ «ФЕД» за товарною групою «Агрегати систем енергозабезпечення». Розширення полягає у введенні додаткових щодо рис. 5.6 змінних, які розкривають окремі блоки з рис. 5.26. Перелік вхідних нечітких лінгвістичних змінних, пов'язаних із атрибутами пропонованої споживачу цінності, та їх терми наведено у табл. 5.12. Відповідні зв'язки між означеними змінними та блоки правил, які відповідають поданому на рис. 5.26 підходу, наведено на рис. 5.27.

Таблиця 5.12

Характеристика змінних моделі прийняття рішення споживачами ПАТ «ФЕД» за товарною групою «Агрегати систем енергозабезпечення»

Назва змінної	Характеристика змінної, назва рівнів та відповідний атрибут надання цінності з наведеного у табл. 4.16 переліку	Од. виміру	Терми лінгвістичних змінних (рівні), значення функції приналежності					
			Початковий		Середній			Кінцевий
			Дорівнює 1	Спадає від 1 до 0	Зростає від 0 до 1	Дорівнює 1	Спадає від 0 до 1	Зростає від 0 до 1
Atr_Ts_SP	АТР <sup>Ц</sup> – вартість для групи привод-генераторів, бажана споживачем та надана виробником (низька, середня, висока)	тис. грн	120-125	125-130	125-135	135	135-145	140-145
Atr_Ts_VR			125-130	130-135	130-140	140	140-150	145-150
Atr_Fn_SP	АТР <sup>Ф</sup> – бажана та пропонована робоча потужність (низька, середня, висока)	кВА	27-32	32-38	32-36	36-38	38-42	40-42
Atr_Fn_VR			25-30	30-36	30-34	34-40	40-44	38-44
Atr_E	АТР <sup>Е</sup> – зручність для споживання	балів	0-1	1-4	2-5	5-6	6-8	7-9
Atr_S	Рефлексивна оцінка сприйняття споживачем якості товару	балів	0-2	2-4	3-6	6	6-9	8-9
Atr_Hist	Атрибут необхідності врахування параметрів інституціоналізації	балів	0-1	1-3	2-5	5	5-7	6-9
Atr_Soc	Врахування впливу торговельної марки та унікальності пропозиції	балів	0-1	1-5	2-6	6	6-8	7-9

Через застосування поданої на рис. 5.27 моделі формується простір прийняття рішення споживачем щодо бажаних для нього значень атрибутів товару. Цей простір подано в частині А рис. 5.28 (відповідає про-

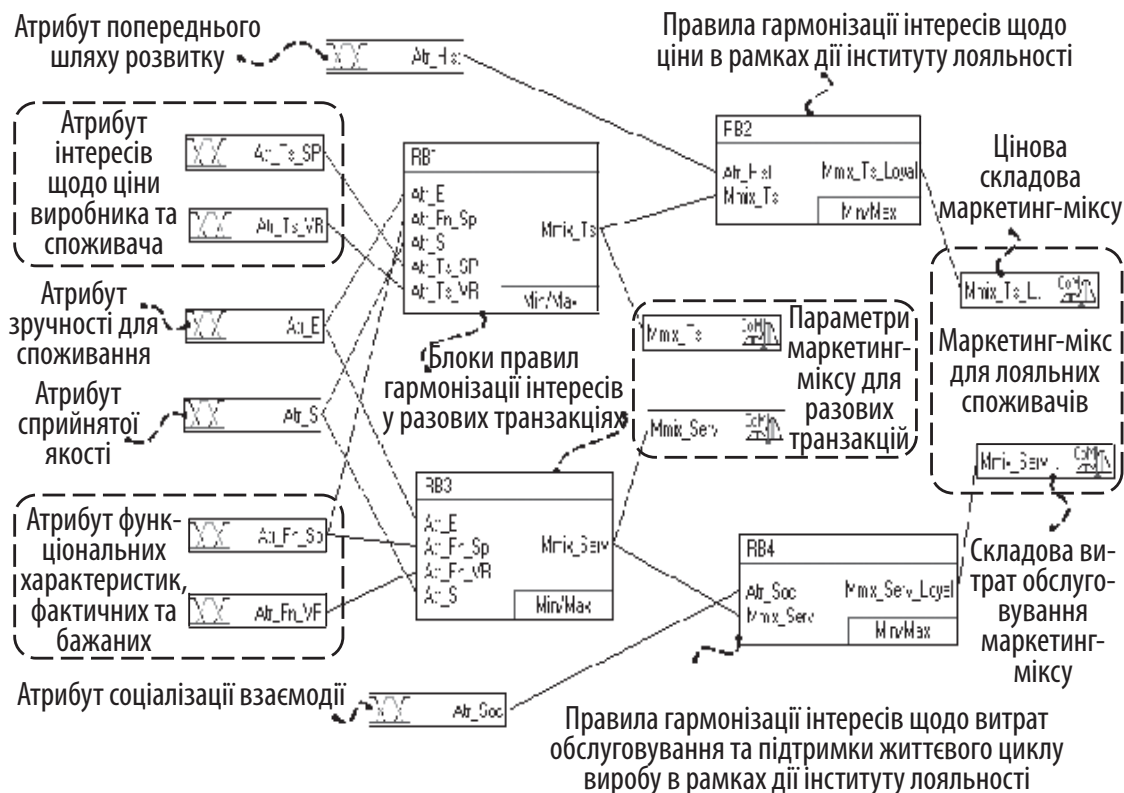


Рис. 5.27. Представлення взаємозв'язків змінних моделі

ектам взаємодії за разовими транзакціями з рис. 5.24). В рамках формування такого простору визначаються значення двох характеристик маркетинг-міксу виробника: ціни (змінна  $Mmix\_Ts$  на рис. 5.27) та витрат обслуговування (змінна  $Mmix\_Serv$  на рис. 5.27). В подальшому для проектів взаємодії зі споживачем (PR), які здійснюються в рамках дії інституту довгострокової лояльності, відбувається коригування означених характеристик маркетинг-міксу. Для цього на рис. 5.27 введено змінні  $Mmix\_Ts\_Loyal$  та  $Mmix\_Serv\_Loyal$ . Відповідний до них простір прийняття рішень наведено у частині Б з рис. 5.28.

Формування означених на рис. 5.8 та рис. 5.28 просторів прийняття рішення споживачем дозволяє скоординувати діяльність виробників, які залучені до одного з проектів маркетингової взаємодії (PR) чи поза проектами координують свої дії щодо консолідованої реалізації маркетингової функції кластера. У цьому випадку йдеться про організаційно-структурну формалізацію відносин між учасниками кластера під час виконання маркетингової функції, яка також відбувається при враху-

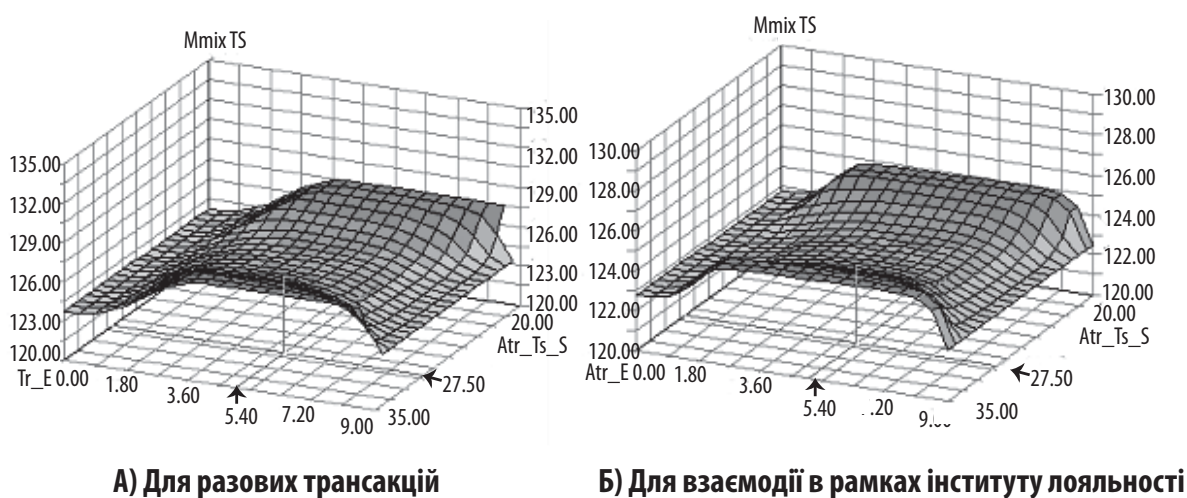


Рис. 5.28. Модель простору прийняття рішень щодо параметрів маркетинг-міксу

ванні дії інституту довгострокової лояльності та за допомогою наявних у ПСВ сервісів. Зміст відповідного етапу ОМД (четвертого етапу) розкрито на рис. 5.29.

Головною ідеєю, закладеною у рис. 5.29, є підпорядкування опису структур, які здійснюють маркетингову діяльність, визначенню ролей учасників кластера. При цьому формалізація таких ролей відбувається в рамках мультиагентського опису ПСВ, логіку утворення якого було відображено в частині Б рис. 5.22. В рамках здійснення ОМД шляхом формування цього опису встановлюється відображення реалізованих учасником кластера функції на оргрегламенти ( $PR_{MF}: \Phi N(A^t) \rightarrow OP$ ). Оскільки за здійснення маркетингової діяльності, перш за все, відповідає персонал маркетингових підрозділів учасників кластера, то й формування зазначеного відображення функцій на оргрегламенти пропонується розглядати як компетентнісне забезпечення МД. Складові цього компетентнісного забезпечення представляються виходами з означених на рис. 5.29 процесів проходження етапів ОМД.

Розглянемо ці виходи більш детально в рамках розширення означеної у підрозділі 4.3 (рис. 4.14) схеми взаємодії учасників авіакосмічного кластера. Перш за все, відповідно до рис. 5.29 розробимо подання взаємин учасників кластера в термінах мультиагентського підходу. При цьому, спираючись на розробки А. Р. Бахтізіна [428], фор-

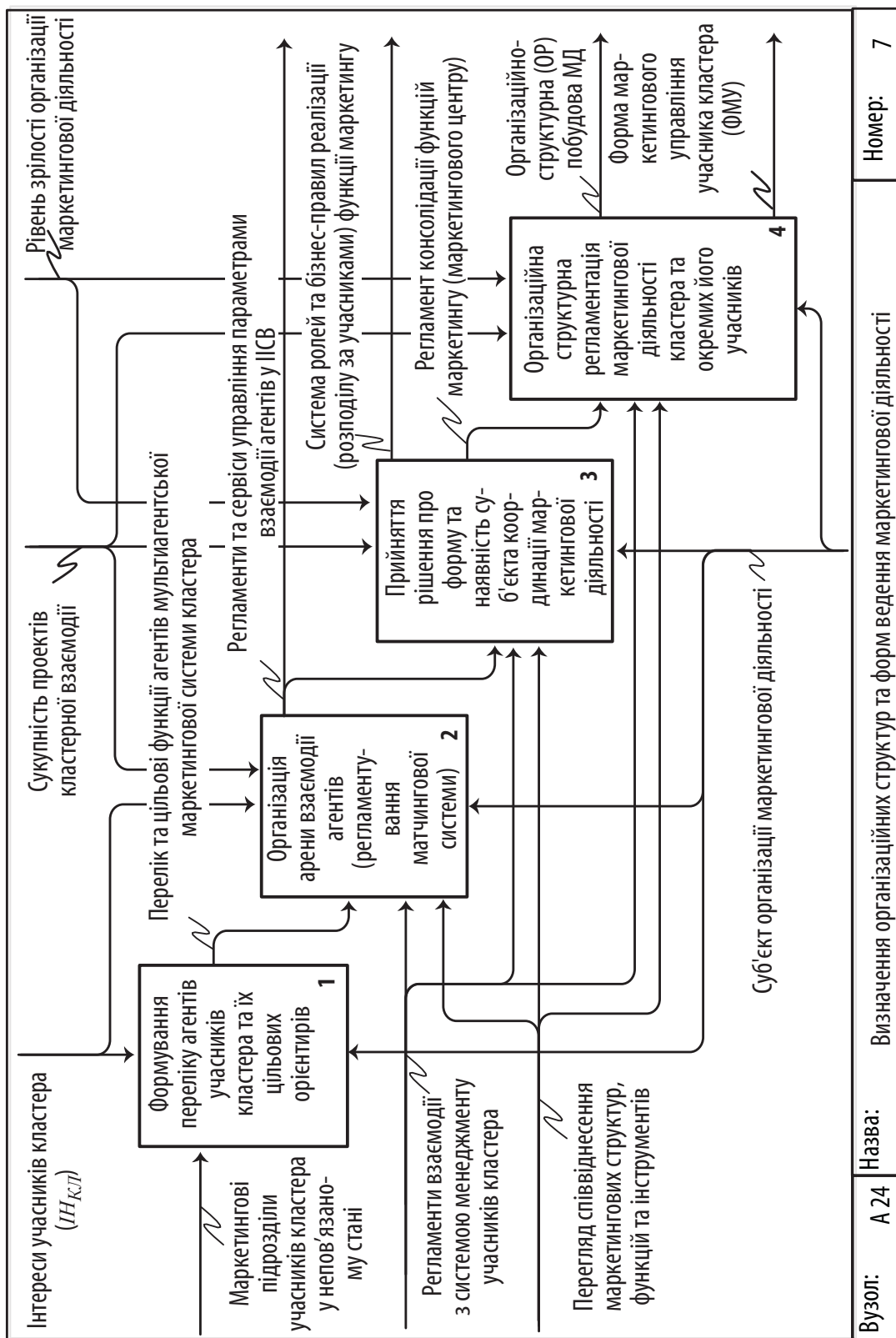


Рис. 5.29. Визначення організаційних структур та форм ведення маркетингової діяльності в рамках четвертого етапу IDEF-моделі ОМД кластера

малізацію виконуваних агентами дій (ролей) наведемо таким чином:  
 Виконувана дія <sup>ціна код ціни</sup> / <sub>номер агента сфера інтересів</sub> Відповідна схема взаємодії агентів подана на рис. 5.30.

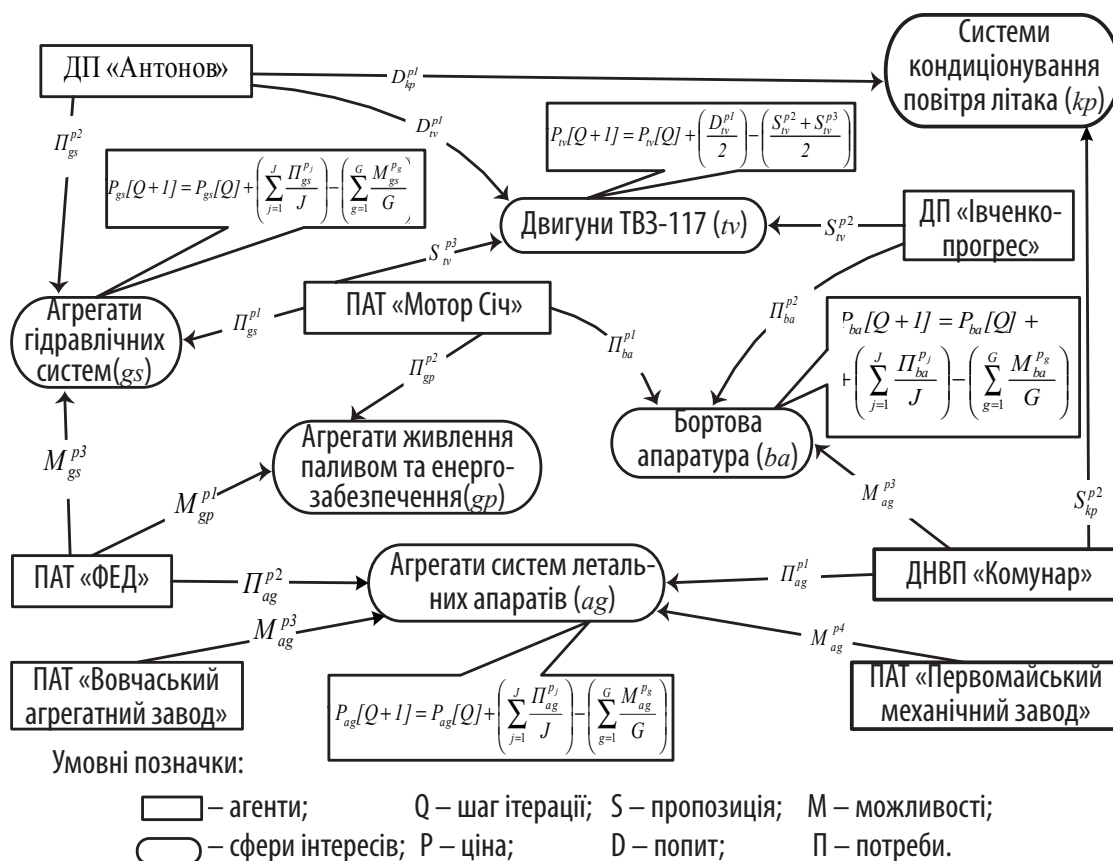


Рис. 5.30. Логіка побудови мультиагентської моделі маркетингової діяльності учасників кластера авіакосмічної промисловості

Наведена на рис. 5.30 модель будується в термінах попиту та пропозиції певної цінності з виділення зон гармонізації інтересів. Вона деталізує блок A241 з рис. 5.29 та є основою для проходження наступних етапів із поданої на рис. 5.26 послідовності. Так, взаємодія агентів (вибір схеми матчингу агентів) має регламентуватися з огляду на модель побудови кластера та норми й правила, закладені інститутом лояльності. Доволі повний перелік варіантів схем матчингу наводить В. Б. Тарасов [363]. Однак його розробки не адаптовані до умов кластера. З огляду на це, нами пропонується подана на рис. 5.31 матриця вибору схеми

Стадія ЖЦ інституту лояльності (табл. 5.8)	Зародження інституту лояльності	Модель «віртуального «круглого стола» отримання домовленостей	Модель взаємного навчання при реалізації партнерської взаємодії	Модель «віртуального «круглого стола» отримання домовленостей	Метод компенсацій із можливістю «перебити» подану пропозицію
	Функціонування «зрілого» інституту	Циклічне (ітераційне) проведення торгів у рамках сфер інтересів	Модель контрактних мереж із конкурсним відбором агента-виконавця	Самоорганізація агентів у рамках моделі відкритого аукціону	Модель мінімальних поступок (незначних поступок власних інтересів)
	Еволюція (зміна форми) чи відмирання	Врахування соціального капіталу та історії проектів взаємодії	Застосування моделі аукціону з передачею отриманого ресурсу	Циклічне (ітераційне) проведення торгів у рамках сфер інтересів	Модель максимального нав'язування власних інтересів
		Низька	Висока	Низька	Висока
		<i>ОМД<sub>ПД</sub></i> та <i>ОМД<sub>ПАР</sub></i>		<i>ОМД<sub>ВД</sub></i> та <i>ОМД<sub>ІНД</sub></i>	
		Агресивність стратегії учасника маркетингової взаємодії			

Рис. 5.31. Матриця обґрунтування моделей взаємодії (схем переговорного процесу) агентів підприємств машинобудівного кластера у ПСВ

взаємодії маркетингових агентів учасників кластера. Ця схема розкриває зміст означеного на рис. 5.29 складової A242 IDEF-моделі ОМД. З іншого боку, розроблена матриця може використовуватися й за консолідації маркетингового інструментарію (для визначення параметрів переговорів щодо матриць із рис. 5.12).

Цінність поданої на рис. 5.31 матриці й у рамках означених вище процесів організації формування та використання інституту довгострокової лояльності. Тут приймемо тлумачення інституціонального проектування Г. П. Щедровицьким [419] як процесу «утворення чи поєднання систем діяльності» різних учасників кластера. Отже, наголосимо, що саме означені на рис. 5.31 моделі виступатимуть основою узгодження параметрів та практик роботи нових або об'єднаних систем діяльності учасників машинобудівного кластера.

Реалізація означеного на рис. 5.31 переговорного процесу є основою для закріплення виконуваних учасниками кластера функцій у рамках їх ролей та регламентів. Такий розподіл пропонується трактувати як компетентнісне забезпечення ОМД, оскільки відбувається одночасна консолідація компетентностей робітників маркетингових підрозділів

учасників кластера. У цьому випадку виникає дві принципові проблеми. *По-перше*, це прийняття рішення про виділення певної координаційної структури з реалізації маркетингової функції. Можливі варіанти такого рішення розглянуто у табл. 5.13, яка змістовно відповідає виходу блоку A243 поданої на рис. 5.29 IDEF0-моделі організації маркетингової діяльності.

*По-друге*, необхідним стає вироблення таких організаційних структур на рівні окремих учасників кластера, які сприятимуть роботі СМУПП та забезпечуватимуть зазначене «накладення» маркетингової парадигми на використовувані учасниками кластера практики діяльності. Для вирішення цієї проблеми пропонується введення поняття «форма маркетингового управління», детальний розгляд якого буде наведено у наступному підрозділі монографічного дослідження.

Таким чином, проведене дослідження особливостей впровадження інституціонально-рефлексивного підходу до організації маркетингової діяльності учасників машинобудівного кластера дозволило встановити таке.

Прийняття рефлексивного підходу до ведення маркетингової діяльності дозволило подати організацію такої діяльності через формування інформаційно-інституціонального середовища взаємодії учасників кластера, за допомогою якого забезпечуватиметься досягнення позитивного сприйняття споживачем образу створюваної кластером цінності та досягатиметься колінеарність векторів часткових інтересів учасників кластера. За такого підходу забезпечується проактивність визначення завдань організації маркетингової діяльності, яка досягається через цілеспрямоване маніпулювання параметрами маркетингової діяльності інших учасників кластера. При цьому ОМД трансформується до формування сукупності інформаційних елементів в інформаційному просторі консолідації рішень учасників кластера, які розкривають потреби учасників маркетингової взаємодії. Відповідно, вагомою складовою організаційного процесу постає врахування обраного учасниками кластера та SCM-мереж підходу до захисту консолідованої інформації.



Таблиця 5.13

## Форми організації консолідованої реалізації маркетингових функцій кластера

Задачі маркетингової діяльності та параметри її організації	1	2	3	4	5
		<b>Форма забезпечення консолідації зусиль учасників кластера щодо реалізації його маркетингової функції</b>	<b>Взаємодія самостійних учасників кластера в рамках індикативних планів й орієнтирів</b>	<b>Утворення тимчасових структур (мереж, альянсів) для розробки маркетингової політики кластера</b>	<b>Підпорядкування підприємству-лідеру або сприйняття настанов із боку ядра кластера</b>
Формування маркетингового координаційного центру як окремого суб'єкта господарювання	2	Формування маркетингового координаційного центру як окремого суб'єкта господарювання	Взаємодія самостійних учасників кластера в рамках індикативних планів й орієнтирів	Утворення тимчасових структур (мереж, альянсів) для розробки маркетингової політики кластера	Підпорядкування підприємству-лідеру або сприйняття настанов із боку ядра кластера
Пріоритетність застосування для...		Партнерського маркетингу з підсилення (ОМД <sub>ПАР</sub> )	Відокремленої форми організації маркетингу (ОМД <sub>ВІД</sub> )	Партнерського маркетингу з підсилення (ОМД <sub>ПАР</sub> )	Підпорядкувальної форми організації маркетингу (ОМД <sub>ПІД</sub> )
Модель кластера		Італійська, японська	Радянська, італійська	Італійська	Японська
Формування інформаційного середовища (НСВ)		Через допуск до внутрішніх процесів учасників кластера зростає швидкість транзакцій	Збір даних відбувається відносно швидко. Зростання відповідальності за надану інформацію	Залучення за необхідності фахівців високої кваліфікації та визначення їх необхідного складу	Утворюється корпоративна система збору достовірної, оперативної та надійної інформації
Формування інституту довгострокової лояльності. Розподіл ролей		Маркетинговий центр як суб'єкт розробки й контролю додержання норм і правил взаємодії учасників кластера	Визначення ролей учасників кластера й формування організаційних рутин через систему дуальних угод	Консолідоване визначення орієнтирів маркетингової діяльності з самостійним контролем їх додержання окремим учасником	Нав'язування норм і правил здійснення маркетингової діяльності учасниками з силою владною позицією
Адаптація до умов середовища		Відносно швидко за рахунок власних ресурсів	Збільшення загального рівня компенсаторних можливостей	Зменшення витрат через відмову від постійного моніторингу	Через доступ до можливостей ядра кластера

Продовження табл. 5.13

1	2	3	4	5
Складності формування маркетингової інформації	Зменшення рівня достовірності, оперативності й надійної інформації	Конфлікт інтересів із системами управління окремих членів групи	Уповільнення діяльності поточними задачами й затримка процесу початку реакції	Інформація окремих членів стає непотрібною через її отримання від лідерів кластера
Координація ведення маркетингової діяльності	Потреба в координації майже відсутня за рахунок узгодження уявлень учасників кластера	Формалізація процедур контролю й швидкість розробки коригуючих заходів	Спрощення через підпорядкування власних орієнтирів маркетингової діяльності	Значна ступінь і дієвість контролю, спрощення змісту процедур
Складності процесу координації	Можлива відмова ряду членів кластера від вказівок центру	Можливе надання недовірливої інформації або саботаж роботи	Конфлікт поточних і стратегічних інтересів у роботі	Можливе пасивне відношення членів кластера до вимог
Зрілість ОМД та забезпечення зростання її рівня	Кожен член кластера зацікавлений у зростанні власної ефективності, а отже, й кластера в цілому	Розробка чітких цілей, орієнтирів і факторів зростання зрілості ОМД	Встановлення за потребою факторів зростання ЗР <sub>ОМД</sub> актуальних для певного періоду часу	Зацікавленість головного підприємства кластера в зростанні ЗР <sub>ОМД</sub> мережі постачальників
Враховання стійкості маркетингових позицій (СТ <sub>МП</sub> )	Оптимізація сфер гармонізації інтересів між учасниками кластера з огляду на наявні переваги	Самостійне врахування СТ <sub>МП</sub> учасника кластера в рамках встановлення дуальних взаємин	Обмін досвідом щодо застосування компенсаторних можливостей за певною сферою інтересів	Організаційне структурування й регламентування з огляду на СТ <sub>МП</sub> лише лідера кластера
Формалізація задач служб маркетингу	Маркетинг як спосіб задоволення попиту та визначення параметрів створеної цінності	Маркетинг виступає інструментом консолідації діяльності учасників холдингової структури	Досягнення спільності бачення маркетингової діяльності окремими учасниками кластера	Взаємодоповнення та створення нових ключових компетенцій, покращення логістичної взаємодії

Закінчення табл. 5.13

1	2	3	4	5
Регламентация циклів рефлексивних впливів	Визначення інструментарію маніпулювання сприйняття споживачем образу товару	Рефлексивне управління, орієнтоване на досягнення заданого рівня задоволення інтересів	Диференціація сприйняття споживачами образу продукту між інтегрованими членами	Позитивні зворотні зв'язки, що підсилюють відповідність образу кластера запитам споживача
Імперативи процесу організації	Формування певного організаційно-управлінського механізму чи структури, яка надасть спроможність пошуку потреб споживачів та створить можливість для швидкої адаптації діяльності за зміни потреб		Інституціональне проектування середовища узгодження інтересів між учасниками інтеграційної взаємодії, споживачами та стейкхолдерами, орієнтоване на формалізацію правил такої взаємодії	
Відбір прийомів маркетингу	Залучення прийомів формування лояльного до підприємства споживача	Динамічні та оптимізаційні моделі окремих складових комплексу маркетингу	Самостійне формування комплексу маркетингу учасниками кластера	Рекомендаційний характер відбору прийомів із боку суб'єкта організації
Формування системи цілей	Узгодження цілей, стратегії та структурної побудови підприємства	Підпорядкування діяльності учасників кластера параметрам утвореного продукту	Цілеполягання, орієнтоване на підтримку образу пропонуваної цінності	Формування цілей в рамках спільно визначених імперативів розвитку

Оскільки консолідація маркетингових зусиль учасників кластера відбувається в рамках узгодженої розробки й реалізації маркетингових заходів, то й ОМД зведено до забезпечення узгодженості застосування маркетингового інструментарію, що досягається через введення вимоги рефлексивного досягнення синергії між маркетинговими інструментами окремих учасників SCM-мережі. При цьому передбачається, що така синергія виникатиме під час здійснення рефлексивних впливів щодо досягнення узгодженості динамічного балансу інтересів їх носіїв із різних рівнів ієрархії кластера. Відповідне визначення витрат на застосування маркетингового інструментарію реалізовано моделями лінійного програмування в рамках проектів взаємодії учасників кластера.

Оскільки поширення глобалізації вимагає переведення на якісно новий рівень стратегічної роботи підприємств, доведено циклічність маркетингового управління. Відповідно, логіку вироблення стратегічних і тактичних дій пропонується структурувати за етапами: функціонування на детермінованому етапі розвитку, вироблення глобальних стратегічних настанов та визначення форми маркетингового управління. Стратегічну роботу на детерміністському етапі зведено до заповнення за сегментами матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання» профілю конкурентної маркетингової стратегії. Формується такий профіль системою матриць портфельного аналізу, для яких передбачено попарне співвіднесення осей та власний варіант стратегічних дій. Перелік таких осей обирається із сукупності понять, які розкривають елементи предметної області дослідження.

Для біфуркаційного етапу стратегічної роботи розроблено рекомендації з оцінювання узгодженості та ступеня завершеності процесів розробки стратегії та синтезу управління. Підґрунтя для цього становить представлення синтезу як руху за етапами стратегічного процесу. Реалізація етапів проекту контролюється проміжними точками, ступінь досягнення яких визначається частотою позитивної відповіді на ряд питань. Розподіл контрольних точок шляхом використання логітів шкали Раша за осями радара дозволяє ідентифікувати проблеми стратегічного процесу.

Орієнтування на наближення образу створюваної кластером цінності до уявлень споживача дозволило звести процес організації маркетингової діяльності до інституціонального проектування взаємодії учасників кластера, кінцевим втіленням якої постане формування інституту довгострокової лояльності. Такий інститут виступає регламентом здійснення маркетингової діяльності та орієнтиром визначення компромісних значень інтересів учасників кластера. У рамках дії цього інституту відбувається розробка та реалізація маркетингової політики кластера, яка подається у вигляді потоку проектів взаємодії учасників кластера та підпорядковується дії введеного інституту застосування системи матриць портфельного аналізу. При цьому ОМД визначається як встановлення підходу до визначення рівня взаємних поступок у разі гармонізації інтересів за складовими консолідованого маркетинг-міксу. Задачі ж маркетингової діяльності підпорядковано стадіям життєвого циклу інституту лояльності, визначення яких проводиться лінгвістичними змінними.

Орієнтування маркетингової діяльності на інституціоналізацію взаємодії учасників кластера зводить організаційний процес до формалізації ролей суб'єктів маркетингової діяльності та обґрунтування компетентнісного забезпечення маркетингової діяльності в рамках консолідації зусиль маркетингових підрозділів. Таке визначення ролей учасників кластера щодо участі у здійсненні маркетингових функцій реалізовано в рамках мультиагентського опису інформаційно-інституціонального середовища взаємодії. Такий опис встановлює відображення реалізованих учасником кластера функцій на організаційні регламенти.

## Розділ 6

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА СИНТЕЗУ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ УЧАСНИКІВ МАШИНОБУДІВНОГО КЛАСТЕРА

---

#### 6.1. Типологізація систем та вибір форми маркетингового управління як підґрунтя розробки модельного базису та формування стратегій маркетинг-міксу підприємства

Розкриття закладених у підрозділі 2.3 гіпотез монографічного дослідження доводить, що метою впровадження СМУПП є підтримка параметрів ОМД кластера та додержання стратегічної орієнтованості підприємства через відповідне позиціонування в континуумах  $KT_{OB-CO}$  та  $KT_{BC-AP}$ . Тут слід враховувати, що значною проблемою для національних підприємств є не стільки розробка, скільки реалізація виробленої стратегії. Відповідно, актуалізується питання формування контурів тактичного та оперативного управління підприємством в рамках СМУПП, які б, у свою чергу, забезпечували б реалізацію обраних стратегічних імперативів розвитку підприємства, формалізовані за допомогою наведеного у підрозділі 5.2 інструментарію. Логіка ж імплементації таких контурів до СМУПП визначатиметься формою маркетингового управління. Таке твердження змістовно відповідає виходу блоку A244 поданої на рис. 5.29 IDEF0-моделі організації маркетингової діяльності.

Окрім того, в задекларованій у підрозділі 3.2 семантичній мережі визначення проблем реалізації маркетингового управління промисловим підприємством передбачено окремий елемент  $G_{12}$ , який відповідає саме за форму маркетингового управління (ФМУ). При цьому в цій моделі також передбачено вплив на вибір форми маркетингового управління параметрів реалізації стратегічного процесу на корпоративному рівні (передбачено вплив елементу  $G_7$  на  $G_{12}$ ). Окрім того, за подальшого викладення матеріалу передбачимо підпорядкування процесу вибору ФМУ розглянутому у підрозділі 2.1 архітектурному представленні під-

приємства, яке входить у кластер. Такий підхід є авторським способом вирішення класичного підходу до визначення первинності стратегії чи структури (через  $\{AP\}$  відбувається узгодження елементів  $G_7$  та  $G_{12}$ ).

Зрозумілим є те, що ФМУ відрізнятиметься для різних підприємств (для різних позицій у континуумах синтезу СМУПП). Для цього розгляд ФМУ пропонується диференціювати як відповідно до поданих у підрозділі 4.1 результатів кластеризації підприємств, так і залежно від залучення підприємства до процесів глобалізації та від рівня розвитку маркетингової функції. Тут змістовне наповнення ФМУ розкривається через співвіднесення елемента  $G_{12}$  з елементами  $G_1$  та  $G_2$ .

Оскільки поняття «форма маркетингового управління» не є устояним в економічній літературі, розуміння його змісту наведемо за допомогою схеми на рис. 6.1. Доведеність такого розуміння ФМУ та переліку складових ФМУ з рис. 6.1 міститься у тлумаченні ФМУ рядом авторів [10; 72; 228; 283] як «певної форми прояву конкретних дій, які здійснюються суб'єктами реалізації керівних впливів». При цьому задекларована на рис. 6.3 функціональна модель СМУПП розкриває напрямки забезпечення цілеспрямованих впливів на архітектурне представлення підприємства як об'єкта маркетингового управління. За такого підходу форма маркетингового управління визначає, як саме здійснюється такий керівний вплив. Саме відповіді на питання «за допомогою яких структур, інструментів, методів та принципів відбуватиметься реалізація керівних впливів?» визначили змістовне наповнення ФМУ, задеклароване на рис. 6.1 (ФМУ визначає спосіб безпосередньої реалізації маркетингового управління на підприємстві).

Звернемо увагу, що наявність об'єктивних відмінностей й особливостей діяльності підприємств, їх залучення до процесів глобалізації та інтеграційних відносин із зарубіжними контрагентами вимагає диференціації ФМУ як способів реалізації маркетингового управління на підприємстві. При цьому головним критерієм вибору ФМУ є позиціонування підприємства в континуумі  $KT_{OB-CO}$  у співвіднесенні з обсягами витрат на маркетинг та масштабами інтеграційної діяльності підприємства. Отриману внаслідок такого співвіднесення типологію ФМУ наве-

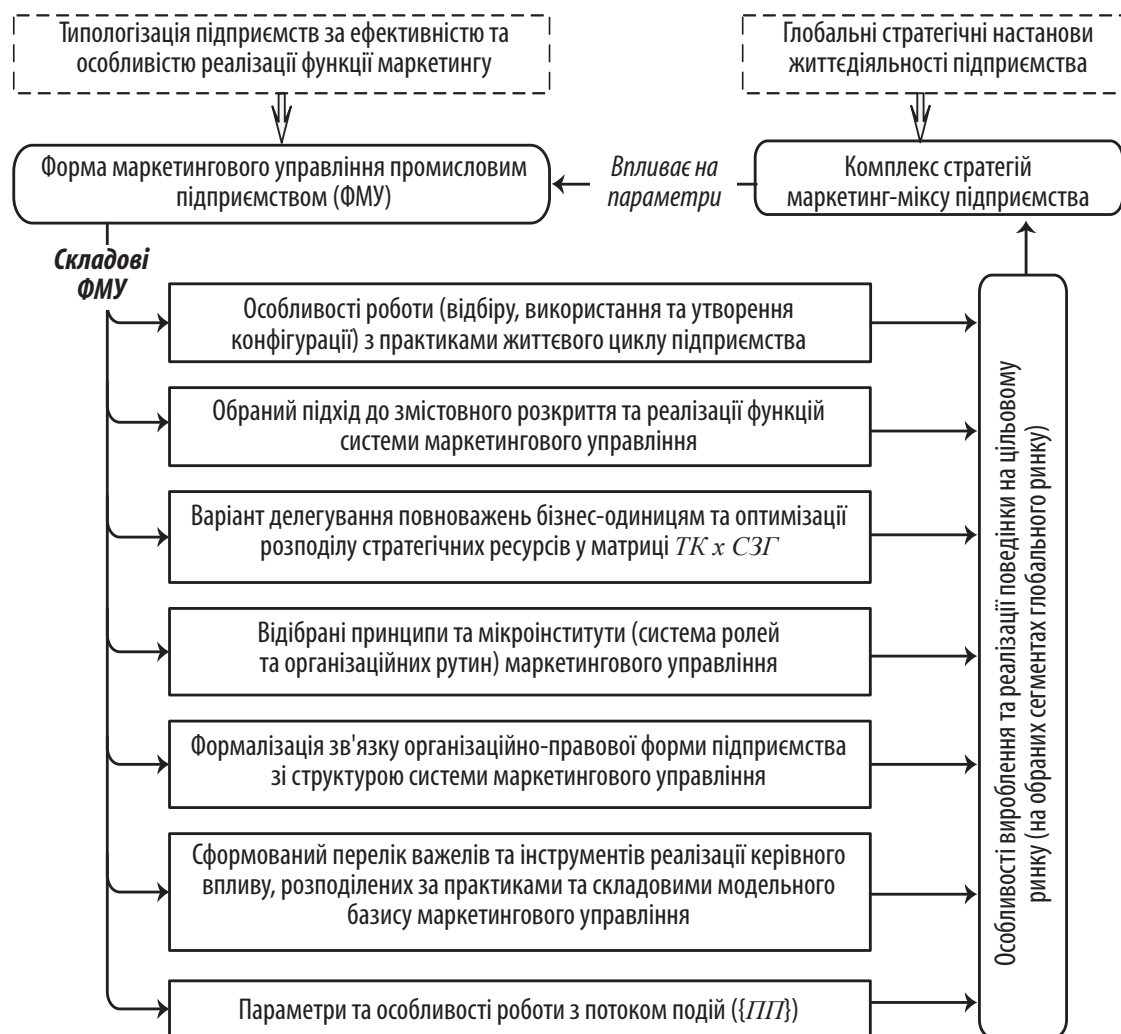


Рис. 6.1. Розкриття змісту поняття «Форма маркетингового управління» та її зв'язку з формуванням стратегій маркетинг-міксу підприємства

дена у табл. 6.1, характеристику елементів якої надаватимемо впродовж викладення матеріалу підрозділу.

Певна новизна при цьому притаманна як безпосередньо виділенню окремих ФМУ, так і їх змістовному наповненню. Тут звернемо увагу, що запропоновані у табл. 6.1 ФМУ передбачають диференціацію підприємств як залежно від позиції у розробленій системі континуумів, так і залежно від сприйняття означених у підрозділі 1.1 просторів глобалізації та участі підприємства в інтеграційно-коопераційних відносинах (як на глобальному, так і локальному ринках).



Таблиця 6.1

## Характеристика форм маркетингового управління промисловим підприємством

Складова форми маркетингового управління підприємством	Форма маркетингового управління					
	Відсутність маркетингового управління	Обмежений розвиток СМУПП		Повне застосування можливостей СМУПП		
		Рівень підприємства	ІСБ та холдинги	Підприємства	ІСБ та холдинги	
1	ФМУ <sub>ВМУ</sub> 2	ФМУ <sub>ПОУ</sub> 3	ФМУ <sub>ХОУ</sub> 4	ФМУ <sub>ППЗ</sub> 5	ФМУ <sub>ХПЗ</sub> 6	
Загальна характеристика форми та носіїв форми маркетингового управління						
Суб'єкти господарювання, для яких до-речно застосування певної ФМУ	Будь-який суб'єкт господарювання, не орієнтований на превалювання мар-кетингу	Підприємства з низькими бюдже-том та обмежени-ми витратами на маркетинг	Інтеграційні та хол-дингові структурри з низьким бюджетом маркетингу	Підприємства з розви-неною маркетинговою функцією, які присутні у глобальному ринку	Інтегровані струк-тури бізнесу з ак-тивною позицією на міжнародних ринках	
Кластери з рис. 4.5	Кластери 2, 3	Кластер 1, 2	Кластер 1, 2	Кластер 1	Кластер 1	Кластер 1
Бюджет маркетингу	Порівняно низький	Середній	Вище середнього	Вище середнього	Порівняно високий	
Граничний рівень стратегічної відпо-відності	Досягнення міні-мального рівня стратегічної відпо-відності	Орієнтація на се-редній за ринком рівень стратегічної відповідності	Рівень стратегічної відповідності не нижчий за конку-рентів	Прагнення досягнення повної стратегічної відповідності	Прагнення досягнен-ня повної стратегіч-ної відповідності	
Відповідність форми маркетингового управління континуумам синтезу системи маркетингового управління (табл. 1.4)						
КТ <sub>ЛУ-СА</sub>	Е	F або G	Н або J	F або G	Н або J	

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4	5	6
<i>KT<sub>MP-TO</sub></i>	A	B або C	C або D	B або C	D
<i>KT<sub>OB-CO</sub></i>	K	L або M	M або N	L або M	M або N
<i>KT<sub>BC-AP</sub></i>	O або P	P або Q	Q або R	P або Q	R або S
<i>KT<sub>ДП-ВВ</sub></i>	T	X	Y	X	Z
Блок урахування впливів, означених на рис. 1.2 просторів глобалізації					
Медіапростір	Повний прояв «влади споживача»	Обмеження «влади споживача»	Спроба впливу на прагнення споживачів	Вплив виробника на формування попиту відповідно до власних уявлень і можливостей	
Технопростір	Підлеглість маркетингу виробничій функції	Паритет розвитку функцій управління	Паритет розвитку функцій управління	Маркетинг впливає на технологію	Враховання зростання вимог устандартів
Інституційний простір	Підпорядкування національним нормам	Враховання уніфікованих норм	Враховання уніфікованих норм	Постійне ускладнення стандартів взаємодії	Постійне ускладнення стандартів взаємодії
Характеристика особливостей реалізації елементів системи маркетингового управління промисловим підприємством (табл. 1.6)					
Специфічні принципи маркетингового управління	Домінування ціни споживання, забезпечення потрібної якості	Ковзного планування, активного реагування, пошуку потреб	Адаптивного впливу на споживача, відкритості цілеполювання	Ізоморфізму, стимулювання попиту, відкритого цілеполювання	Ізоморфізму, зосередження ресурсів, націленості на результати
Використання процедур консолідації інформації	Неможливе з огляду на обмеженість бюджету	Лише маркетинговий моніторинг	Обмежене застосування	Виокремлення в конкурентній тур управління	Проведення служб конкурентної розвідки

Закінчення табл. 6.1

1	2	3	4	5	6
Усвідомлення змісту та ролі (представлення) маркетингового управління	Роль маркетингу зведено до ретроспективного оцінювання й аналізу прагнень споживача. Базові методи прогнозування напрямів розвитку підприємства в обра- них сегментах ринку	Імітаційне та сценарне моделювання внутрішніх зв'язків учасників	Прийняття інтеграційної парадигми взаємодії суб'єктів глобального ринку як підґрунтя організації управління. Орієнтація на проактивність та циклічність відтворення цінності		
Цикли (контури) зворотних зв'язків	Орієнтування від'ємних зворотних зв'язків на підтримку обраних параметрів роботи	Дія контурів позитивних зворотних зв'язків «підсилюючої віддачі», орієнтована на зростання стратегічної відповідності			
Підхід до моделювання маркетингових операцій (маркетингової активності)	Класичні (найбільш розповсюджені й застосовувані) методи реалізації функції маркетингу. Орієнтація лише на ідентифікацію специфічних запитів споживача	Сценарне моделювання поведінки покупця, динамічні (CGE) моделі попиту	Імітаційне та сценарне моделювання внутрішніх зв'язків учасників ІСБ	Динамічні моделі споживчого попиту та імітаційні моделі поведінки споживача	Імітаційне та сценарне моделювання внутрішніх зв'язків учасників ІСБ
Інструментарій (модельний базис) маркетингового управління	Розширене орієнтування всіх моделей на ринкову орієнтацію	Розширене орієнтування всіх моделей на ринкову орієнтацію	Визначення напрямків використання колективних активів	Розширене орієнтування всіх моделей на ринкову орієнтацію	Визначення напрямків використання колективних активів
Усвідомлення процесів розвитку підприємства	Сукупність кількісних, структурних та якісних змін корисного результату на виході бізнес-процесів надання заявлених сервісів	Трансформаційний перегляд конфігурації та змісту практик діяльності (як взаємодії ресурсів й можливостей з їх трансформації), орієнтованих на надання ідентифікованої споживчої цінності пер- спективним ринкам			

Надаючи характеристику ФМУ з табл. 6.1, *перш* за все нагадаємо, що, виходячи з рис. 6.1, вибір ФМУ підпорядковується емпірично отриманому розподілу підприємств за ефективністю маркетингової діяльності. Такі кластери подано у підрозділі 4.1 (рис. 4.5 та табл. 4.5) та враховано при викладенні характеристик ФМУ у табл. 6.1 (зрозуміло, що такі характеристики певною мірою співвідносяться з характеристикою кластерів з табл. 4.5). *По-друге*, з точки зору надання характеристики ФМУ у табл. 6.1 цілком слушним стає розгляд трансформації функції маркетингу у разі її застосування в інтегрованих об'єднаннях підприємств. Такий розгляд детально описали у своїй статті Н. Г. Гончаренко та М. О. Науменко [85]. Узагальнене представлення пропозицій означених авторів враховано у табл. 6.1, але таке узагальнення проведено в контексті вивчення присутності інтегрованого об'єднання підприємств на міжнародному ринку (цільовому сегменті глобального ринку).

Далі наголосимо, що з рис. 6.1 витікає тісний зв'язок між обраними підприємством стандартами роботи (практиками як способами досягнення бажаного результату) та інституціоналізованими підходами до виконання певних дій (у тому числі з реалізації функції маркетингу). Отже, вибір ФМУ залежить і від особливостей формування означеного у підрозділі 5.2 «простору справ» чи «конфігурації практик», які формуються за допомогою задекларованої у п'ятому розділі монографії процедури інституціонального проектування архітектури підприємства. При цьому, як видно з рис. 6.2, саме практики життєвого циклу складають підґрунтя модельного базису маркетингового управління.

Далі, враховуючи поданий на рис. 6.2 взаємозв'язок, сформулюємо перелік основних практик життєвого циклу та визначимо особливості їх реалізації залежно від тієї чи іншої форми маркетингового управління. Відразу наголосимо, що отримання повного переліку практик є майже неможливим. Підтвердженням тому є хоча б перелічені одним із розробників концепції реінжинірингу Т. Давенпортом у [430] 140 прийомів, використовуваних у менеджменті підприємства. Фрагмент переліку практик діяльності підприємства з виділенням особливостей їх реалізації за тієї чи іншої ФМУ та з визначенням їх трансформування під час

## Розділ 6. Організаційно-інформаційна складова синтезу системи маркетингового управління ...

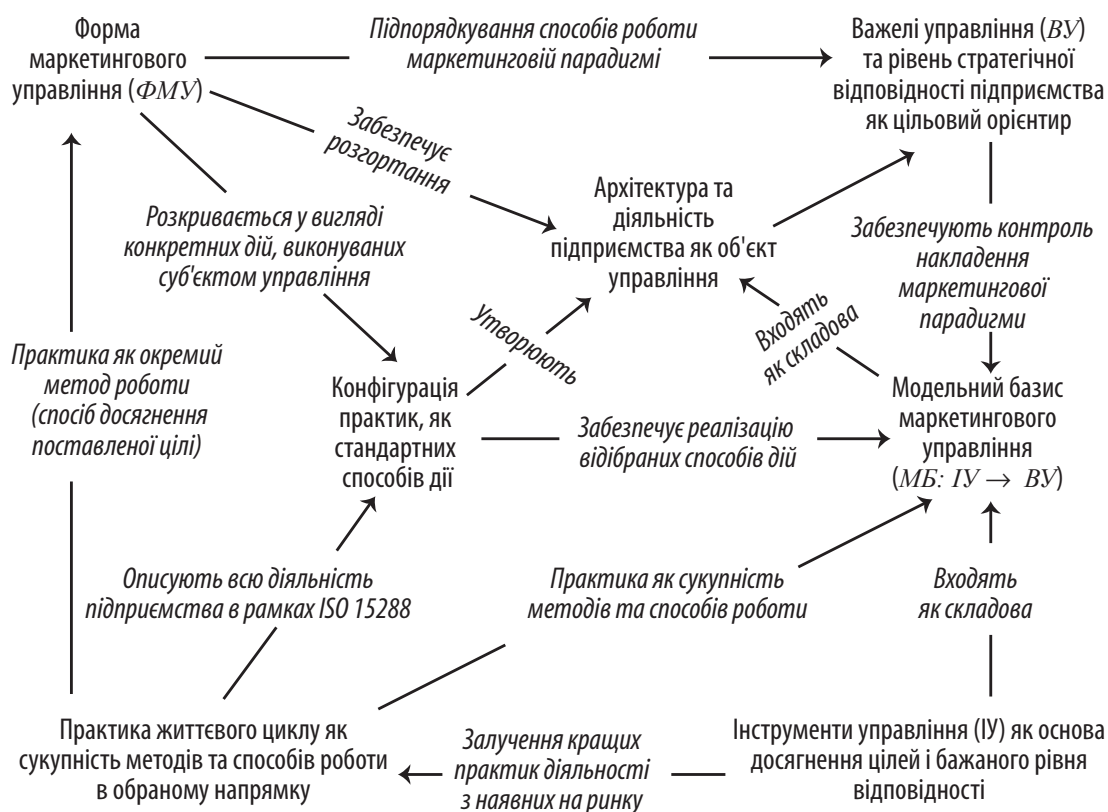


Рис. 6.2. Взаємозв'язок між практиками життєвого циклу, модельним базисом та формами маркетингового управління

упровадження на підприємстві маркетингового управління, наведено в табл. 6.2. В основу виділення цих практик покладено наведений на рис. Д.1 перелік практик життєвого циклу систем за ISO 15288 [457].

Реалізація кожної з означених у табл. 6.2 практик передбачає застосування певних методів та способів реалізації цієї практики. Для виконання цієї умови необхідно здійснити розподіл використовуваних у маркетинговій діяльності методів і моделей за ФМУ та врахувати при цьому визначене на рис. 6.2 представлення про те, що практики виступають основою модельного базису (саме в рамках кожної практики життєвого циклу відбувається реалізація означеного у двадцять третьому концептуальному положенні (КП<sub>23</sub>) відображення МБ: ІУ → ВУ).

Таблиця 6.2

Особливості застосування практик життєвого циклу за окремими ФМУ

Практика життєвого циклу підприємства за ISO 15288	Форма маркетингового управління					
	Зародження маркетингового управління підприємством	Обмеженого розвитку маркетингового управління підприємством	Обмеженого розвитку маркетингового управління холдингом	Повної застосовності маркетингового управління підприємством	Імплементативні маркетингові парадигми глобалізованими холдингами	
	ФМУ <sub>вму</sub>	ФМУ <sub>пов</sub>	ФМУ <sub>хол</sub>	ФМУ <sub>плз</sub>	ФМУ <sub>плз</sub>	ФМУ <sub>плз</sub>
1	2	3	4	5	6	
Управління сесредовищем та опис життєвого циклу підприємства	Обмежене застосування процедур й інструментів узгодження цілей та політики підприємства з маркетинговою парадигмою	Початок стандартизації процесів у рамках забезпечення ринкової орієнтації підприємства та відбору відповідних важелів управління	Початок стандартизації процесів орієнтації стратегічних бізнес-одиниць холдингу на забезпечення високого рівня стратегічної відповідності	Встановлені стандартні набори процесів життєвого циклу підприємства повністю орієнтовані на запити споживачів	Імплементативні інструментарію інженерії вимог у взаємодії учасників холдингу та холдингу зі споживачами цільових ринків	
Управління якістю результату на виході бізнес-процесів	Задачі управління якістю підпорядковані національній системі сертифікації продукції	Контроль ступеня управління якістю в рамках бажаного рівня стратегічної відповідності	Цілі в галузі якості визначаються на рівні міжнародних та корпоративних стандартів	Якість продукції як стратегічна компетентність і відмінна перевага підприємства	Цілі в галузі якості визначаються на рівні міжнародних та корпоративних стандартів	
Управління персоналом	Реалізація як самостійна функція циклу управління	Узгодження з системою мотивів досягнення цілей маркетингу	Системи залучення персоналу до стратегічного управління	Підпорядкованість контурів управління маркетинговим цілям	Залучення персоналу до маркетингового цілеполягання	

Продовження табл. 6.2

1	2	3	4	5	6
Управління ресурсами	Орієнтація на максимізацію потенціалу підприємства	Формування контуру управління логістичними конфліктами	Оптимізація розподілу ресурсів між сегментами ТК×СЗГ	Орієнтація на максимізацію потенціалу певного ресурсу	Розподіл ресурсів як одиниць сервісів, надаваних СМУПП
Збирання та аналіз вимог	Початкова стадія створення системи збирання вимог	Поширення системи на всіх стейкхолдерів, а не лише клієнтів	Оцінка вимог на рівні споживачів та між учасниками холдингу	Збирання вимог є основою синтезу СМУПП	Оцінка вимог на рівні споживачів та між учасниками холдингу
Управління якістю	Додержання вимог стандартів якості, які визначені на закономірному рівні та в рамках внутрішньої стандартизації діяльності підприємства	Встановлені політики, стандарти та процедури управління якістю визначаються з застосуванням рефлексивного підходу оцінки вимог споживачів	Встановлені політики, стандарти та процедури управління якістю визначаються з застосуванням рефлексивного підходу оцінки вимог споживачів	Забезпечення максимальної якості корисного результату та його відповідності потенційним запитам споживача цільового ринку	Забезпечення максимальної якості корисного результату та його відповідності потенційним запитам споживача цільового ринку
Планування стратегічного процесу	Виділення ресурсів під плановані результати відбувається з огляду на технічні можливості	Результатом виконання є доведення до всіх зацікавлених сторін стратегічних настанов	Оптимізація розподілу стратегічних ресурсів з огляду на консолідовану прибутковість	Визначення стратегічних цілей у контексті максимізації рівня стратегічної відповідності	Підпорядкування цілей вимозі максимізації синергетичної стратегічної відповідності
Контроль реалізації стратегічного процесу	Гарантування реалізації стратегічних настанов через контури від'ємних зворотних зв'язків СМУПП	Контроль виконання стратегічного процесу в рамках системи позитивних зворотних зв'язків СМУПП	Реалізація стратегічного процесу в рамках дії закону зростаючої віддачі та взаємодієвимки різних СЗГ	Реалізація стратегічного процесу в рамках дії закону зростаючої віддачі та взаємодієвимки різних СЗГ	Рекурсивний підхід до контролю вироблених стратегічних дій у рамках їх узгодження з синтезом СМУПП

Закінчення табл. 6.2

1	2	3	4	5	6
Управління маркетинговими ризиками	Орієнтація на зниження негативних впливів від факторів локального зовнішнього середовища	Орієнтація на зниження негативних впливів від факторів глобального зовнішнього середовища	Диференціація негативних впливів між різними стратегічними бізнес-одиночками	Превентивна робота з потоком подій для нівелювання появи втрачених можливостей	Превентивна робота з потоком подій для нівелювання появи втрачених можливостей
Практика управління інформацією	Маркетингове управління орієнтовано на моніторинг поточних дій підприємства	Повне врахування параметрів потоку подій та вироблення превентивних заходів	Орієнтування на дифузю знань на залучення стратегічної інформації про можливі проблеми	Повне використання методів аналітичної обробки даних та консолідації інформації	Повне використання методів аналітичної обробки даних та консолідації інформації
Практика управління (інженерії) вимогами споживачів і стейкхолдерів	Обмеження на створення конкретних вимог споживачів на технічне завдання зі створення цінності	Імплементація інструментарію інженерії вимог до зворотних зв'язків системи маркетингового управління ліній	Імплементація інструментарію інженерії вимог до зворотних зв'язків системи маркетингового управління ліній	Робота з лояльними споживачами щодо спільного творення споживчої цінності як виходу бізнес-процесів	Організація узагальнення вимог споживачів на рефлексивному підрунті з адаптацією організації СМУПП
Проектування архітектури підприємства	Відсутність використання архітектурного підходу до опису діяльності підприємства	Обмежений перелік областей представлення архітектури з поданих у табл. 2.2 стандартів	Обмежений перелік областей представлення архітектури з поданих у табл. 2.2 стандартів	Застосування архітектурного підходу у повному обсязі з досягнення синергії описів	Застосування архітектурного підходу у повному обсязі з досягнення синергії описів



На високому рівні агрегації пропонується цей модельний базис формалізувати за допомогою уніфікованої мови моделювання (UML), що дозволяє відобразити всі істотні зв'язки між елементами моделі та забезпечити через це пов'язаність між собою окремих субмоделей діяльності СМУПП. Авторський варіант подання такого модельного базису наведено на рис. 6.3. Особливістю поданої на рис. 6.3 схеми є її орієнтованість на практики життєдіяльності, їх об'єднання у бізнес-процеси надання сервісів та на підпорядкування таких практик маркетинговій парадигмі. Зазначимо, що переорієнтація таких практик на принципи маркетингу відбувається в рамках певної системи показників та індикаторів, верхній рівень агрегації яких також наведено на поданій на рис. 6.3 схемі.

Розглядаючи означену на рис. 6.3 схему, необхідно надати ще деякі теоретичні обґрунтування. *Перш* за все, звернемо увагу на те, що в модельному базисі відокремлено інструментарій залучення практик діяльності до СМУПП, що розглядається як реалізація задекларованого принципу ізоморфізму. *По-друге*, певне місце в модельному базисі мають інструменти роботи з переліченими контрольними точками синтезу системи маркетингового управління, агрегацію яких наведено у табл. 5.7 (залучена навіть наведена у стандарті OMG «Essense» [437] практика досягнення узгодженості проектної команди при роботі з картками). *По-третє*, пропонований модельний базис побудовано відповідно до наведеної у підрозділі 3.2 семантичної мережі (модельний базис формується вздовж етапів досягнення засобами маркетинг-міксу сталої конкурентної позиції) проблем реалізації функції маркетингу. З огляду на це, агрегація означеної на рис. 6.3 схеми дозволяє подати модельний базис у вигляді кортежу:

$$MB = \langle MB_{G7}, MB_{G8}, MB_{G9}, MB_{G10}, MB_{G11}, MB_{G2-G3} \rangle \quad (6.1)$$

Саме узгоджене використання елементів кортежу (6.1) є змістовним відображенням етапу «синтезу СМУПП» (рис. 2.4 або рис. 5.14), на якому відбувається узгодження стратегій маркетинг-міксу з маркетинговим інструментарієм та формою маркетингового управління. Окрім того, означений формулою (6.1) кортеж є практичною реаліза-

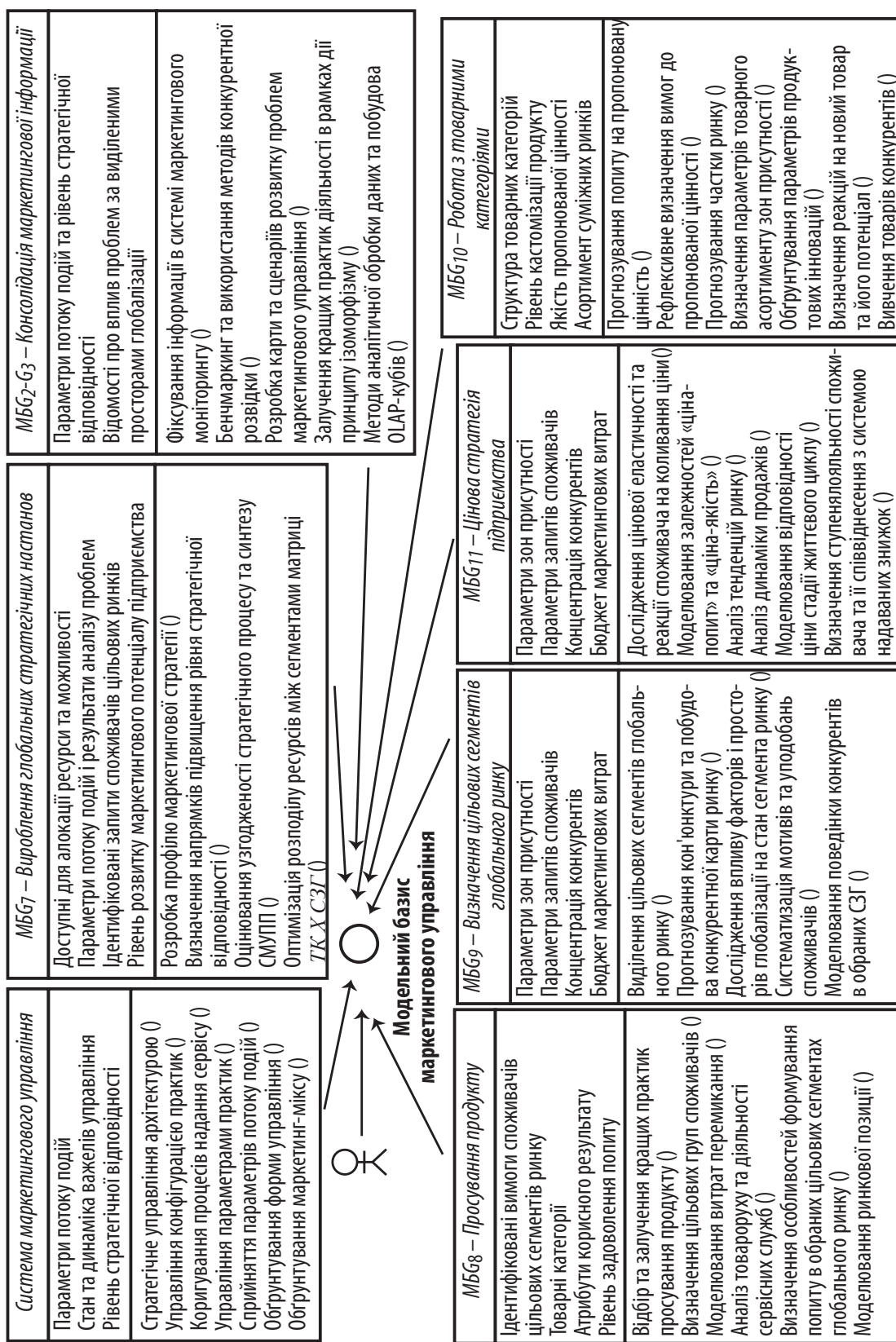


Рис. 6.3. UML-відображення модельного базису СМУПП

цією закладеного у рис. 6.2 та табл. 6.2 підходу до накладення на практики діяльності маркетингової парадигми з подальшою диференціацією за формами маркетингового управління. Дійсно, окрім системи моделей, формування модельного базису маркетингового управління передбачає використання певних методів як певних способів роботи. Отже, формування модельного базису говорить про те, як способи роботи підпорядковуються парадигмі маркетингу, та про те, як підприємство залучає кращі практики (в рамках дії принципу ізоморфізму). Практики життєвого циклу – це агрегація методів роботи (тут говориться про те, як люди звичайно діють у рамках рішення задач СМУПП).

Відповідно, для визначення розуміння маркетингового управління потрібне співвіднесення функцій менеджменту з використовуваними методами та практиками роботи (у випадку мети дослідження – з практиками маркетингової діяльності та практиками життєвого циклу, переорієнтованими на маркетингову парадигму). Досягнення такого співвіднесення маркетингу та менеджменту, думається, буде доречним у рамках формування матриці «функції маркетингу – функції менеджменту». Враховуючи ж наведений на рис. 6.3 підхід до синтезу СМУПП та зміст задекларованого на ньому тринадцятого положення ( $КП_{13}$ ) про необхідність узгодженого застосування динамічної, структурної та функціональної моделей СМУПП, наголосимо, що саме під час вибору ФМУ відбувається розробка функціональної моделі маркетингового управління. Дійсно, класичні функції управління матимуть певні відмінності в реалізації для окремих ФМУ. Змістовне розкриття таких відмінностей наведено у табл. 6.3.

Реалізація означених у табл. 6.3 функцій передбачає вироблення управлінських рішень у рамках стратегій маркетинг-міксу. Кожна ФМУ обґрунтовує появу певних особливостей під час розробки й реалізації маркетинг-міксу. Отже, як і при формуванні кортежу (6.1) актуалізується питання узгодження модельного базису та ФМУ (етап «синтезу СМУПП»). Відповідно, в табл. 6.4 наведено особливості реалізації маркетинг-міксу залежно від обраної підприємством ФМУ. Доведеність пропозицій міститься в узагальненні наявних теоретичних досліджень різних авторів та обробки їх за монографічним методом і методом час-

Таблиця 6.3

Визначення відмінностей реалізації функції маркетингового управління за різними його формами (побудова та відображення функціональної моделі системи маркетингового управління)

		Форма маркетингового управління					
Функції управління	Відсутність маркетингового управління	Обмежений розвиток СМУПП		Повне застосування можливостей СМУПП		ІСБ та холдинги	ІСБ та холдинги
		Рівень підприємства	ІСБ та холдинги	Підприємства	Підприємства		
1	ФМУ <sub>ВМУ</sub> 2	ФМУ <sub>ПОВ</sub> 3	ФМУ <sub>ХОВ</sub> 4	ФМУ <sub>ППЗ</sub> 5	ФМУ <sub>ХПЗ</sub> 6		
Загальні функції управління підприємством							
Організація діяльності	Представлення підприємства як сукупності ресурсів та процесів їх технологічної обробки	Опис діяльності підприємства через конфігурування практик, орієнтованих на результати	Опис діяльності підприємства через конфігурування практик, орієнтованих на результати	Накладання на всі практики життєвого циклу підприємства принципів маркетингу	Накладання на всі практики життєвого циклу підприємства принципів маркетингу	Накладання на всі практики життєвого циклу підприємства принципів маркетингу	Накладання на всі практики життєвого циклу підприємства принципів маркетингу
Планування та прогнозування	Загальновживані методи планування	Підпорядкування конфігурації практик параметрам конкурентної поведінки підприємства	Підпорядкування конфігурації практик параметрам конкурентної поведінки підприємства	Розробка профілю стратегії	Розробка профілю стратегії	Використання узгоджених матриць профілю	Використання узгоджених матриць профілю
Облік, аналіз і контроль	Систематичний аналіз і контроль дій конкурентів	Орієнтування на превентивний контроль маркетингових рішень	Орієнтування на превентивний контроль маркетингових рішень	Наближення облікових і контрольних функцій до центрів витрат, які визначені відповідно до сегментів матриці ТК × СЗГ	Наближення облікових і контрольних функцій до центрів витрат, які визначені відповідно до сегментів матриці ТК × СЗГ	Наближення облікових і контрольних функцій до центрів витрат, які визначені відповідно до сегментів матриці ТК × СЗГ	Наближення облікових і контрольних функцій до центрів витрат, які визначені відповідно до сегментів матриці ТК × СЗГ
Мотивація та стимулювання	В рамках винагороди за досягнутий результат	В рамках параметрів реалізації поставленої у відповідність виконавцю практики діяльності	В рамках параметрів реалізації поставленої у відповідність виконавцю практики діяльності	З огляду на отриманий рівень стратегічної відповідності та забезпечення ринкової орієнтації	З огляду на отриманий рівень стратегічної відповідності та забезпечення ринкової орієнтації	З огляду на отриманий рівень стратегічної відповідності та забезпечення ринкової орієнтації	З огляду на отриманий рівень стратегічної відповідності та забезпечення ринкової орієнтації

Закінчення табл. 6.3

1	2	3	4	5	6
Специфічні (конкретні) функції управління підприємством (в розвиток наведеного у табл. 6.11 переліку функцій маркетингу)					
Інформаційне забезпечення	Обмежено системою маркетингового моніторингу поточних дій	Орієнтація на превентивне збирання інформації та знань	Орієнтація на превентивне збирання інформації та знань	Трансформація до системи конкурентної розвідки	Трансформація до системи конкурентної розвідки
Загальне керівництво підприємством	Орієнтування на мінімізацію витрат та максимізацію прибутку	Робота в рамках збільшення стратегічної відповідності та максимізації розкриття маркетингового потенціалу підприємства	Робота в рамках збільшення стратегічної відповідності та максимізації розкриття маркетингового потенціалу підприємства	Орієнтація на узгоджене застосування архітектурного підходу та усвідомлення вимог до результату від стратегічних бізнес-одиниць	Орієнтація на узгоджене застосування архітектурного підходу та усвідомлення вимог до результату від стратегічних бізнес-одиниць
Оперативне управління виробництвом	Робота в рамках виробничої програми та графіків її виконання	Реалізація через відбір кращих практик діяльності	Реалізація через залучення учасників із потрібними практиками	В рамках узгодженого коригування параметрів архітектури підприємства	Через оптимізацію складу учасників із потрібними вміннями
Матеріально-технічне постачання	В рамках довгострокових контрактів чи разових закупівель	Пошук постачальників на принципах маркетингу закупівель	Пошук партнерів із наявністю потрібних ресурсів	Пошук лояльних постачальників (інституціоналізація взаємин)	Утворення мереж та ланцюгів надання (виведення) цінності

тотного аналізу (результати визначення частот застосування тих чи інших підходів до розробки стратегій маркетинг-міксу не наводяться з огляду на обмеження обсягу роботи).

Також звернемо увагу, що прийняте в монографії розмежування процесу маркетингового управління на детерміністський та біфуркаційний етапи спричиняє різні варіанти усвідомлення роботи з ФМУ. Детерміністський етап пов'язано з додержанням визначеного рівня стратегічної відповідності, приклад оцінювання якого було подано в підрозділі 4.2. Відповідно й у межах різних ФМУ по-різному визначається граничний рівень стратегічної відповідності, до якого прагне підприємство. Визначення такого граничного рівня було наведено у табл. 6.1. Водночас цілком зрозумілим є те, що за різних ФМУ підприємства доволі по-різному підходять до вироблення та змістовного наповнення стратегій маркетинг-міксу. Авторське представлення розподілу змісту стратегій маркетинг-міксу за ФМУ подано у табл. 6.4. При цьому змістовне наповнення табл. 6.4 дещо відходить від класичного 4Р маркетингу у бік розширення маркетинг-міксу такими концепціями, як 8Р та 11С.

Біфуркаційний етап маркетингового управління нами пов'язано з оцінюванням завершеності синтезу СМУПП та стратегічного процесу, для чого у підрозділі 5.2 на рис. 5.19 було введено радар оцінювання такої завершеності. Нагадаємо, що згадуване оцінювання ведеться в контексті визначення досягненням підприємства певної точки в перелічених у табл. 5.7 послідовностях. Оскільки за різних ФМУ підприємство має різний рівень маркетингових витрат, можна передбачити, що різні ФМУ передбачатимуть як граничний різний ступень завершеності стратегічного процесу (мається на увазі не часткове вироблення стратегії, а достатність повноти формалізації стратегічних настанов).

Для врахування означеного положення у табл. 6.5 наведено граничні рівні позиціонування підприємства відповідно до складових поданого на рис. 5.19 радара (визначається позиція за означеними у табл. 5.7 етапами). Отже, табл. 6.4 розкриває особливості ФМУ на детерміністському етапі маркетингового управління. Необхідність же врахування появи нових аттракторів та врахування об'єктивної наявності різних шляхів розвитку за різних бюджетів маркетингу вимагає розкриття

маркетингового управління на біфуркаційному етапі, що й зроблено у табл. 6.5 (табл. 6.5 доводить, що для різних ФМУ за осями рис. 5.19 слід прагнути не до одиниці, а до меншого значення, залежного від обраної ФМУ).

Далі звернемо увагу, що обрана підприємством ФМУ не є усталеною характеристикою та може змінюватися відповідно до зміни споживчих уподобань чи параметрів бізнес-процесу надання сервісів. Наприклад, прагнення підвищення рівня стратегічної відповідності за рахунок маркетингової діяльності, що в цілому відповідає означеній у табл. Ж.9 ситуації більш високого рівня розвитку маркетингу національних підприємств порівняно з удосконаленням виробничих процесів, може спричинити зміни ФМУ підприємства. Отже, оскільки синтез СМУПП може передбачати зміну однієї ФМУ на іншу, то у табл. 6.6 наведено особливості реалізації такої зміни та визначено рекомендовані варіанти стратегічних дій зі зміни ФМУ.

Узагальнення означеного на рис. 6.1 та деталізованого у табл. 6.1–6.6 підходу до виділення форм маркетингового управління щодо ПАТ «Мотор Січ» як представника кластера найбільш ефективних з точки зору організації маркетингового управління підприємств (табл. 4.5) наведено у табл. 6.7.

Зрозуміло, що у табл. 6.7 наведено узагальнену характеристику особливостей організації маркетингового управління на ПАТ «Мотор Січ». Аналогічно й визначені у табл. 6.2 особливості реалізації практик життєвого циклу підприємства за різними ФМУ подано на доволі високому рівні агрегації. З огляду на це, наведемо особливості реалізації на ПАТ «Мотор Січ» практики «управління ресурсами». Загальну характеристику цієї практики та її особливості для різних ФМУ наведено у табл. 6.2. На ПАТ «Мотор Січ» відповідно до авторських пропозицій (пропозиція представлення маркетингового управління як механізму перерозподілу ресурсів у площині «сервіс – архітектурне представлення – товарна категорія – стратегічна зона господарювання») дія цієї практики орієнтується на перерозподіл ресурсів між сегментами матриці  $TK \times CZG$ . Опис цієї матриці для ПАТ «Мотор Січ» наведено на рис. 5.17.

Таблиця 6.4

Особливості зв'язку ФМУ та комплексу стратегій маркетинг-міксу на детерміністському етапі роботи СМУПП

Форма маркетингового управління					
Складові маркетинг-міксу підприємства	ФМУ <sub>рмв</sub>	ФМУ <sub>пов</sub>	ФМУ <sub>хов</sub>	ФМУ <sub>лпз</sub>	ФМУ <sub>хпз</sub>
Ціна, націнки, знижки (price у концепції 4P маркетингу)	Орієнтування на уніфікацію ціни. Ціна на основі витрат	Додержання паритету цін або меншої ціни за ринкову	Зниження цін за рахунок обсягів продажів учасниками холдингу	Підтримка стратегії "зняття вершків" чи "проникнення на ринок"	Орієнтування на ринкову ціну обраного сегмента ринка
Товар або послуга, тощо (product у концепції 4P маркетингу)	Виведення на ринок продукту з огляду на наявні можливості	Кастомізація товарної пропозиції з оптимізацією виробництва	Конфігурування практик із огляду на вимоги до результату	Диференціація асортименту за виділеними групами товарних категорій з огляду на параметри цільового ринку в рамках ТК × СЗГ	
Промування (promotion у концепції 4P маркетингу)	Обмеження рекламою та стимулюванням збуту	Задволення специфічних вимог лояльного споживача	Використання специфічних до місць продажів інструментів	Адаптація до різних країн сервісу, якості, реклами тощо	Промування через взаємодію з гравцями зарубіжного ринку
Канали розподілу (place у концепції 4P маркетингу)	Самостійний розподіл або через взаємодію з дистриб'юторами	Приділення головної уваги специфічним запитам споживача	Використання послуг логістичних провайдерів (3PL, 4PL)	Приділення головної уваги специфічним запитам споживача	Залучення до взаємодії логістичних 4PL провайдерів
Комунікації (communication у концепції 4C маркетингу)	Обмін відомостями в рамках потреб рішення про покупку	Робота в рамках сценаріїв розвитку взаємодії з покупцем	Допуск споживача до внутрішніх баз даних підприємства	Обмін знаннями про параметри й атрибути пропозиції товару	Інституціоналізація середовища взаємодії зі споживачем
Споживач (consumer у концепції 4C маркетингу)	Будь-який суб'єкт ринку, спроможний отримати цінність	Робота над утворенням довготривалих контрактів	Інтеграційна взаємодія з лояльними споживачами	Надання знижок і переваг лояльним споживачам	Спільне визначення атрибутів корисного результату



Таблиця 6.5

Граничний рівень досягнення завершеності синтезу СМУПП та стратегічного процесу на біфуркаційному етапі маркетингового управління промисловим підприємством

Етап (напрямок лучу радара) з рис. 5.19	Форма маркетингового управління					
	ФМУ <sub>ВМУ</sub>	ФМУ <sub>ПОУ</sub>	ФМУ <sub>ХОУ</sub>	ФМУ <sub>ППЗ</sub>	ФМУ <sub>ХПЗ</sub>	
Визначення й розподіл за зонами господарювання стейкхолдерів	0,45 < D < 0,84	0,84 < D < 1,09	1,09 < D < 1,38	1,38 < D < 2,19	2,19 < D < 3,0	
Придатність архітектури підприємства до використання	0,35 < D < 1,04	1,04 < D < 1,29	1,29 < D < 1,58	1,58 < D < 1,89	1,89 < D < 3,0	
Завершеність змістовного визначення форми маркетингового управління	0,45 < D < 0,84	0,84 < D < 1,09	1,09 < D < 1,38	1,38 < D < 2,19	2,19 < D < 3,0	
Сформованість модельного базису та інструментарію СМУПП	0,35 < D < 1,04	1,04 < D < 1,29	1,29 < D < 1,58	1,58 < D < 1,89	1,89 < D < 3,0	
Готовність до використання та контролювання реалізації маркетинг-міксу	0,45 < D < 0,84	0,84 < D < 1,09	1,09 < D < 1,38	1,38 < D < 2,19	2,19 < D < 3,0	
Прийнятність пропозиції оточенням та задоволеність стейкхолдерів	0,35 < D < 1,04	1,04 < D < 1,29	1,29 < D < 1,58	1,58 < D < 1,89	1,89 < D < 3,0	
Визначеність сприйнятливих обставин та стратегічних реакцій на проблеми	0,45 < D < 0,84	0,84 < D < 1,09	1,09 < D < 1,38	1,38 < D < 2,19	2,19 < D < 3,0	

Таблиця 6.6

Особливості реалізації та рекомендовані варіанти стратегічних дій зі зміни форми маркетингового управління

Поточна ФМУ	Бажана для досягнення форма маркетингового управління					ФМУ <sub>ХПЗ</sub>
	ФМУ <sub>ВМУ</sub>	ФМУ <sub>ПОУ</sub>	ФМУ <sub>ХОУ</sub>	ФМУ <sub>ППЗ</sub>	ФМУ <sub>ХПЗ</sub>	
ФМУ <sub>ВМУ</sub>	Удосконалення в рамках додержання мінімальних маркетингових витрат	Для переходу до ФМУ <sub>ПОУ</sub> необхідна активізація зусиль	Інтеграція до підприємств із більш високою ефективністю маркетингу	Активізація дій із імplementації принципів маркетингового управління	Перехід можливий лише через використання проміжних ФМУ	Перехід до підприємств із більш високою ефективністю маркетингу
ФМУ <sub>ПОУ</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Удосконалення в рамках додержання мінімальних маркетингових витрат	Активізація інтеграційних процесів агентів із розвинутим маркетингом	Додаткове фінансування та розширення впливу функції маркетингу	Інтеграція до підприємств із більш високою ефективністю маркетингу	Інтеграція до підприємств із більш високою ефективністю маркетингу
ФМУ <sub>ХОУ</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Розвиток дезінтеграційних процесів. Реструктуризація холдингу	Удосконалення в рамках додержання мінімальних маркетингових витрат	Виділення (дезінтеграція) бізнес-одиниць із розвиненим маркетингом	Інтеграція до підприємств із більш високою ефективністю маркетингу	Інтеграція до підприємств із більш високою ефективністю маркетингу
ФМУ <sub>ППЗ</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Удосконалення в рамках додержання мінімальних маркетингових витрат	Інтеграція з рівними суб'єктами з цільових сегментів ринку	Інтеграція з рівними суб'єктами з цільових сегментів ринку
ФМУ <sub>ХПЗ</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Виділення з холдингу учасників із меншою ефективністю маркетингу	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Розвиток дезінтеграційних процесів. Реструктуризація холдингу	Удосконалення в рамках додержання мінімальних маркетингових витрат	Удосконалення в рамках додержання мінімальних маркетингових витрат

Таблиця 6.7

## Характеристика форми маркетингового управління ПАТ «Мотор Січ»

Складова ФМУ	Характеристика	Реалізація на підприємстві
<b>Обрана ФМУ</b>	<i>ФМУ<sub>ХПЗ</sub></i> – Інтегровані структури з активною міжнародною позицією	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Особливості роботи та утворення конфігурації практик життєвого циклу	Відбір практик діяльності здійснюється з повним урахуванням принципу ізоморфізму шляхом відбору та залучення їх ззовні	Конфігурування практик життєвого циклу підпорядковано задоволенню означених на рис. 5.17 напрямів діяльності з огляду на технологічні обмеження й наявні ресурси
Обраний підхід до розкриття й реалізації функцій управління	Передбачено «класичний» підхід до виділення функцій управління, але з високим рівнем стандартизації	Всі процеси підприємства задекларовано та наведено у вигляді внутрішніх стандартів, які доведено до відома всіх виконавців
Варіанти делегування повноважень бізнес-одинаціям	Обмежена самостійність бізнес-одинаць із використанням індикативного визначення стратегічних орієнтирів	ПАТ «Мотор Січ» орієнтовано на високу диференціацію виробництва й розширення зв'язків на всіх ринках авіаційної техніки
Підхід до оптимізації розподілу стратегічних ресурсів	Оптимізаційні моделі в рамках перерозподілу ресурсів за сегментами матриці <i>ТК × СЗГ</i>	В рамках системи цільових програм, на виході яких є конкурентоспроможна для певного сегмента глобалізованого ринку техніка
Відібрані принципи та мікроінститути маркетингового управління	Принцип максимізації розкриття ресурсного потенціалу та задоволення потреб лояльних споживачів	Реалізація цього принципу забезпечила зростання виробництва ПАТ за минулий рік на 114,5 % (з питомою вагою авіатехніки – 93,7 %)
Формалізація взаємозв'язку організаційно-правової форми підприємства зі структурою системи маркетингового управління	Система маркетингового управління впроваджена в рамках коригування виконуваних дій підрозділів з огляду на ринкову орієнтацію підприємства зі збереженням існуючої структури	ПАТ «Мотор Січ» має ряд дочірніх підприємств, зокрема: Гуляйпольський машинобудівний завод, Лебединський моторобудівний завод. Ці підприємства інтегровані технологічно та залучені до складання консолідованої звітності

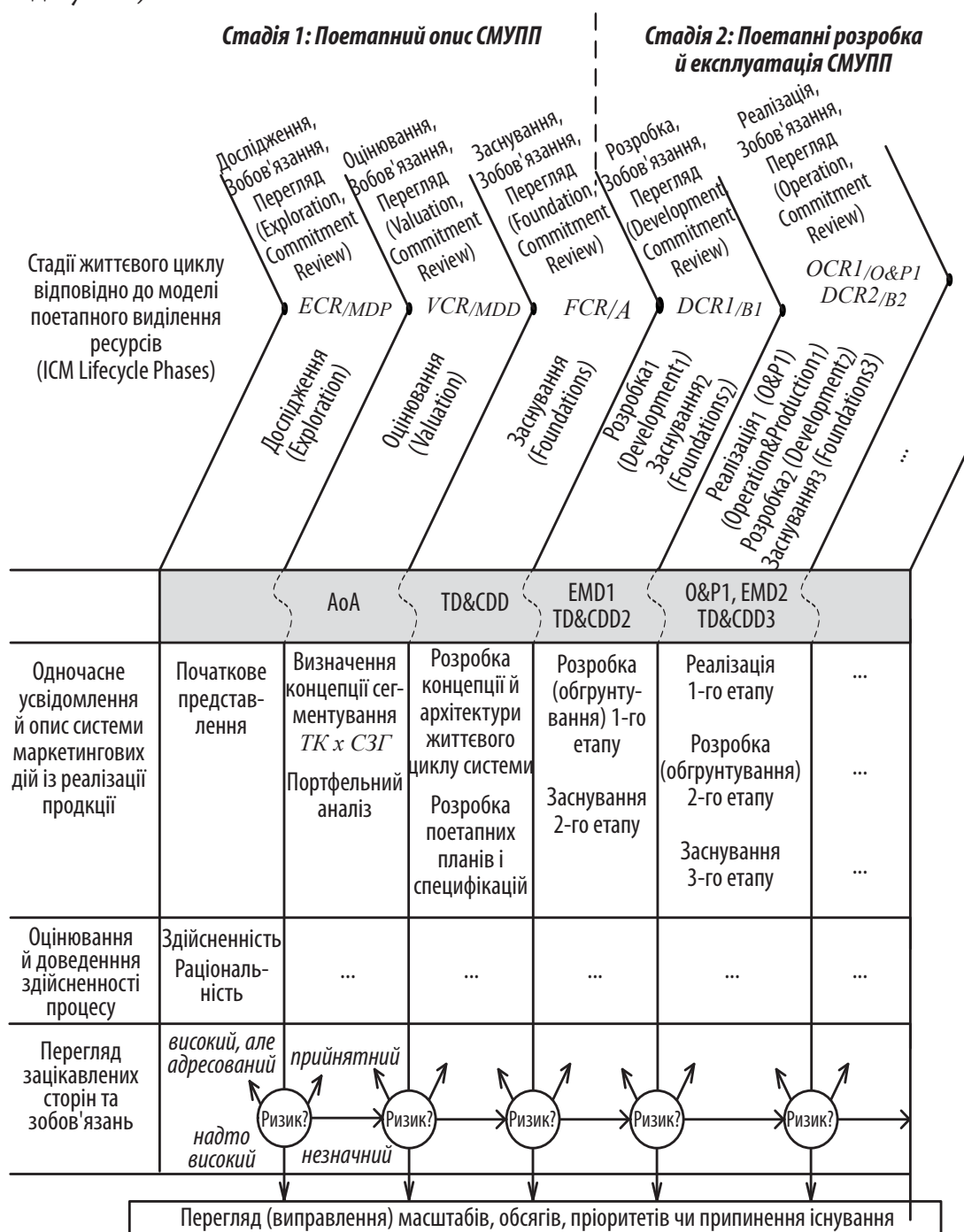
Закінчення табл. 6.7

1	2	3
Сформований перелік інструментів реалізації керівних впливів	Реалізація керівних впливів здійснюється в рамках максимізації рівня стратегічної відповідності підприємства	Інструменти реалізації керівних впливів відібрано в рамках системи автоматизації діяльності підприємства (SAP)
Параметри та особливості роботи з складовими потоку подій	Наближення облікових систем до центрів прийняття рішень із повним фіксуванням параметрів потоку подій	Наявність у конкурентах крупних моторобудівних компаній спричиняє зростання вимог до якості й аналітичних ознак інформації

Актуальність вибору саме цієї практики пояснюється, зокрема, й розглянутою у підрозділі 5.2 дилемою виділення ресурсів на підтримку продажів турбореактивного двигуна АІ-222-25 на ринки Росії та Китаю. Для оптимізації означених витрат пропонується використання одного з методів системної інженерії [440; 490] – методу постадійного виділення ресурсів (Incremental commitment model, ICM). Доречність відбору цього методу пояснюється як раз прийнятим у монографії виокремленням етапів синтезу та використанням СМУПП. Відповідно, розподіл ресурсів і продажів АІ-222-25 між СЗГ<sub>2</sub> (Росія) та СЗГ<sub>3</sub> (Китай) відбуватиметься в рамках таких етапів синтезу (визначатимуться настанови й правила виділення ресурсу на ту чи іншу зону господарювання) та використання (відбуватиметься коригування розподілу ресурсів відповідно до поточних умов діяльності та сприйнятих системою управління параметрів потоку подій) СМУПП.

Логіку застосування методу ICM для ПАТ «Мотор Січ» наведено на рис. 6.4. Його побудова віддзеркалює декілька складових поданої на рис. Е.3 авторської концепції. *Перш* за все, зазначимо, що залучення цього методу до ПАТ «Мотор Січ» відбулося як реалізація принципу ізоморфізму (як залучення кращої з використовуваних практик). *По-друге*, безпосередньо метод ICM було адаптовано до вимог орієнтації на декілька цільових сегментів глобального ринку. Таку адаптацію можна трактувати як накладення маркетингової парадигми на практику «управління ресурсами» з табл. 6.2 (таке трактування, в свою

чергу, виступає як підтвердження ряду гіпотези цієї монографії з під-розділу 2.3).



MDP – підготовка рішень про виокремлення матеріалів (Material Decision Preparation);  
MDD – рішення про виокремлення матеріалів (Material Development Decision);  
AoA – аналіз альтернатив (Analysis of Alternatives)  
CDD – документування можливостей розвитку (Capability Development Document)

Рис. 6.4. Представлення методу ICM як практики оптимізації розподілу витрат між сегментами матриці *TK × C3G* (на основі [440; 490])

Вибір форми маркетингового управління зрештою впливає і на організацію сприйняття підприємством параметрів потоку подій, який задано множиною  $\{ПП\}$  та який являє собою вагому складову СМУПП. Вагомість врахування потоку подій підтверджується й логікою підрозділу 3.2, де передбачено трансформацію певних фактів і подій із глобалізованого оточення через їх накопичення у певні проблеми реалізації маркетингової функції. В загальному вигляді залежність ФМУ та  $\{ПП\}$  наведено як елемент табл. 6.1. У той же час вагомість врахування параметрів потоку подій в роботі СМУПП вимагає більш детальних досліджень у цій сфері.

Ще більш важливим є врахування параметрів потоку подій на рівні кластера. Тут йдеться не стільки про сприйняття потоку подій окремим учасником кластера, скільки про досягнення консолідованого сприйняття їх хоча б на рівні інтегрованих SCM-мереж, виділених всередині кластера. Вироблення ж узгодженого рішення щодо параметрів ОМД кластера можливе лише у разі наявності належного інструментального забезпечення, розгляду якого присвятимо наступний підрозділ.

### **6.2. Методичне забезпечення фіксування параметрів маркетингової діяльності учасників кластера засобами збалансованої системи показників**

У складних умовах ведення конкурентної боротьби національними товаровиробниками природньою стає певна зміна інструментарію організації маркетингової діяльності, у якості якого пропонується застосування моделі збалансованої системи показників (Balanced Score Cards, BSC [148; 149]), тим більше що її авторами передбачено можливість досягнення «стратегічної єдності» і синергії у взаємодії окремих суб'єктів господарювання. У той же час взаємодія суб'єктів у моделі BSC орієнтована на окремі підприємства або їх об'єднання холдингового типу, а не на засновану на категорії «інтерес» інституціонально-кластерну структуру (тим більше, що фактори середовища прямо не входять у перспективи BSC), що й обумовлює необхідність подальших досліджень.

На думку авторів, саме використання BSC дозволить створити підґрунтя для фіксування причинно-наслідкових зв'язків між інтересами учасників кластера. Окрім того, BSC пропонується використовувати як інструментарій регламентування параметрів взаємодії учасників кластера. Візуальне представлення означених пропозиції наведено на рис. 6.5.

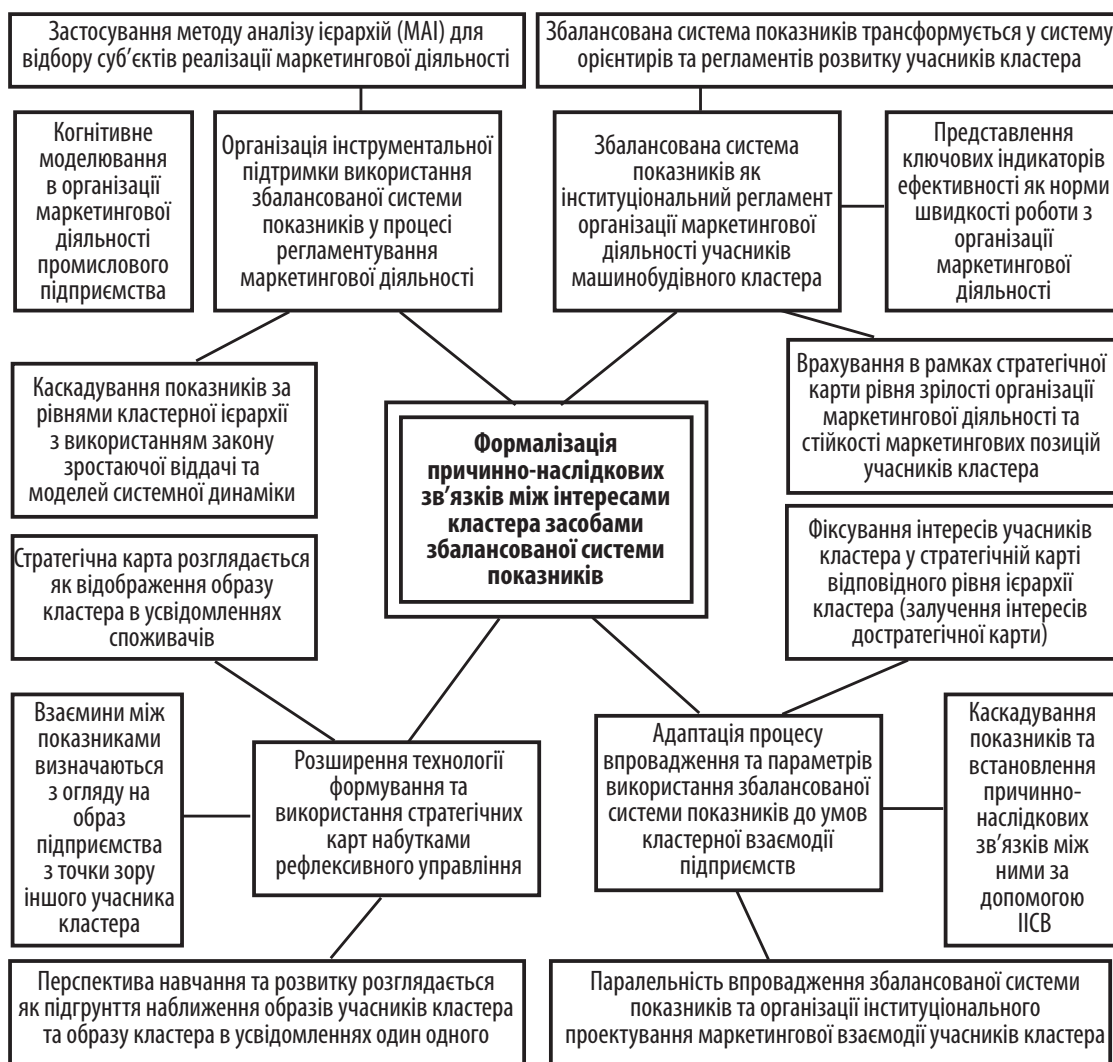


Рис. 6.5. Візуалізація пропозицій щодо регламентування процесу організації маркетингової діяльності засобами збалансованої системи показників

Необхідність використання моделі BSC у процесі ОМД пояснюється цілим рядом причин. З одного боку, маркетингова діяльність відповідає лише клієнтській перспективі стратегічної карти, побудова якої

є завданням стратегічного менеджменту підприємства. З *іншого боку*, в перших розділах монографії було доведено взаємопов'язаність всіх видів діяльності підприємства та доведено їх підпорядкованість ринковим орієнтирам, які, у свою чергу, встановлюються під час саме маркетингової діяльності. Більш того, появлення широкого пласту розробок у сфері маркетингового управління підприємством [84; 108; 197; 223; 273] також доводять цю тезу.

Переваги від використання BSC в ОМД виникають також і через пов'язаність закладених у стратегічну карту показників з стратегічними завданнями конкретних виконавців. Якщо ж урахувати ієрархічність визначення показників у стратегічній карті та наявність інструментів їх каскадування за рівнями кластерної ієрархії, то BSC перетворюється у засіб консолідації знань та компетентностей учасників кластера. При цьому така консолідація можлива в рамках кожного з варіантів ОМД, розглянутих у табл. 5.13.

Головною ж гіпотезою рис. 6.5 є трансформація концепції збалансованої системи показників в інструментарій регламентації процесу узгодження інтересів. Підґрунтям для цього є розглянута у першому підрозділі роботи концепція когнітивного маркетингу, яка згідно з розробками О. Юлдашевої [424] орієнтує підприємство на формування набору потенційних споживачів із суб'єктів ринку зі схожою пізнавальною системою. Саме в рамках взаємодії з такими споживачами формуватиметься інститут довгострокової лояльності, оскільки схожість пізнавальної системи спростить вироблення та сприйняття правил та норм ведення маркетингової діяльності. У такому разі, як видно з рис. 6.6, позиціонування учасника кластера на ринку розглядається як аттрактор, що пропонує споживачеві певну цінність. Природно, що такий аттрактор виступає продуцентом певного інтересу, який необхідно включити у стратегічний процес (у термінології та розумінні Г. Мінцберга [243]), що відбувається на підприємстві.

Зазначимо, що за допомогою подібних до наведеної на рис. 6.6 когнітивних карт можна описати процедуру узгодження інтересів виробника та споживача в рамках ПСВ (на додаток до розглянутого у попередніх підрозділах підходу, заснованого на використанні нечіткого логічного





інтересів) під час реалізації охарактеризованого у підрозділі 5.3 потоку проектів *PR* (рис. 5.24).

ОМД у цьому контексті полягає в забезпеченні збалансованості: інтересів усіх учасників кластерної взаємодії, попиту та пропозиції ресурсів у рамках різних зон господарювання, розподілу компетенцій учасників кластера між підтримкою поточних і створенням нових конкурентних переваг, уявленнями споживачів і виробників про значення атрибутів пропонованої цінності. Досягнення такої збалансованості, як видно з *рис. 6.7*, вимагає оптимізації параметрів взаємодії із клієнтами, що знову ж таки найпростіше зробити в рамках стратегічних імперативів BSC.

Основу наведеної на *рис. 6.7* схеми становить уведення у проекції BSC складових категорії «інтерес», параметрів його узгодження й інструментарію формалізації такого узгодження інтересів методами інституціонального проектування. Балансування цілей та каскадування показників при цьому проводиться виходячи з необхідності одержання конкурентних переваг через збільшення лояльності споживача. Оскільки ж споживчі переваги формуються в контексті надаваної цінності, то й у рамках перспектив стратегічної карти буде фіксуватися процес створення, підтримки в актуальності й розвитку образу надаваної цінності. Безпосередньо ж щодо процесу ОМД зазначимо, що стандартний маркетинговий інструментарій в організаційному процесі буде підлеглим закладеним у перспективи концепції BSC стратегічним імперативам. У такому випадку, як видно з *рис. 6.8*, впровадження BSC можна уявити як формування забезпечення ОМД, орієнтованого на контроль параметрів маркетингової діяльності. Саме в рамках складових BSC відбудеться зв'язування різних видів забезпечення МД.

Таким чином, пропонується розглядати стратегічну карту BSC як формалізоване представлення образів кластера та його продукції, поданих на *рис. 5.9* та *рис. 5.10*. При цьому вся множина образів з *рис. 5.9* втілюється в карту BSC через різні числові значення закладених у неї показників. Зафіксований варіант стратегічної карти буде відображати процес збільшення кількості споживачів, що прагнуть до проповано-



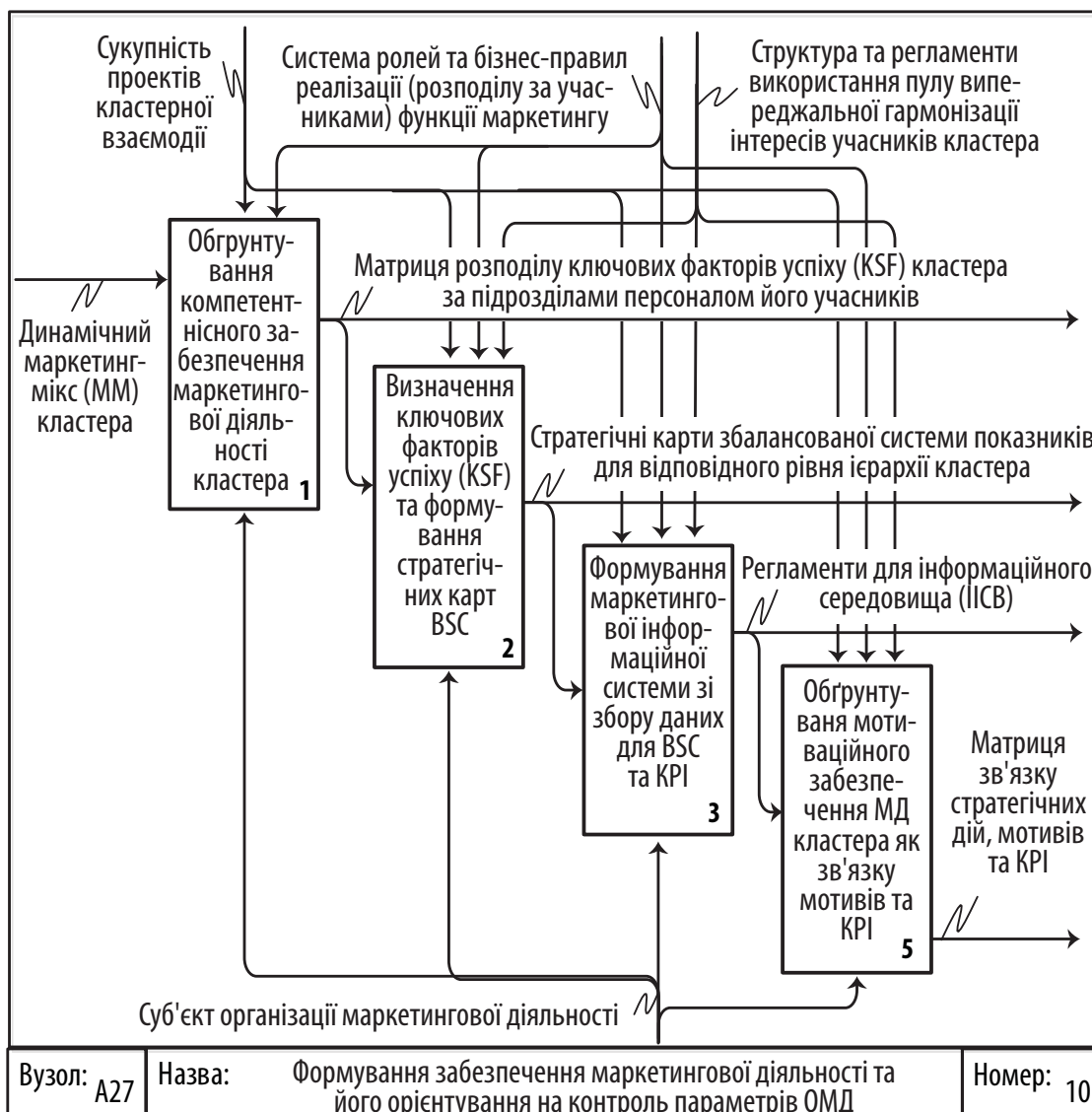


Рис. 6.8. Розкриття послідовності інтеграції BSC з процесами формування забезпечення маркетингової діяльності на сьомому етапі IDEF-моделі ОМД

го аттрактора цінності. Перегляд стратегічних імперативів зведеться до переорієнтації споживача на новий аттрактор. Параметри такого перегляду також будуть задаватися в рамках інструментарію BSC. Підтвердженням доведеності означеного підходу є надана на *рис. 6.9* розробка BSC учасників кластера електротехнічного машинобудування Харківської області.

Отже, введення до перспектив стратегічної карти значень часткових інтересів учасників кластера, оцінки зрілості ОМД і стійкості марке-

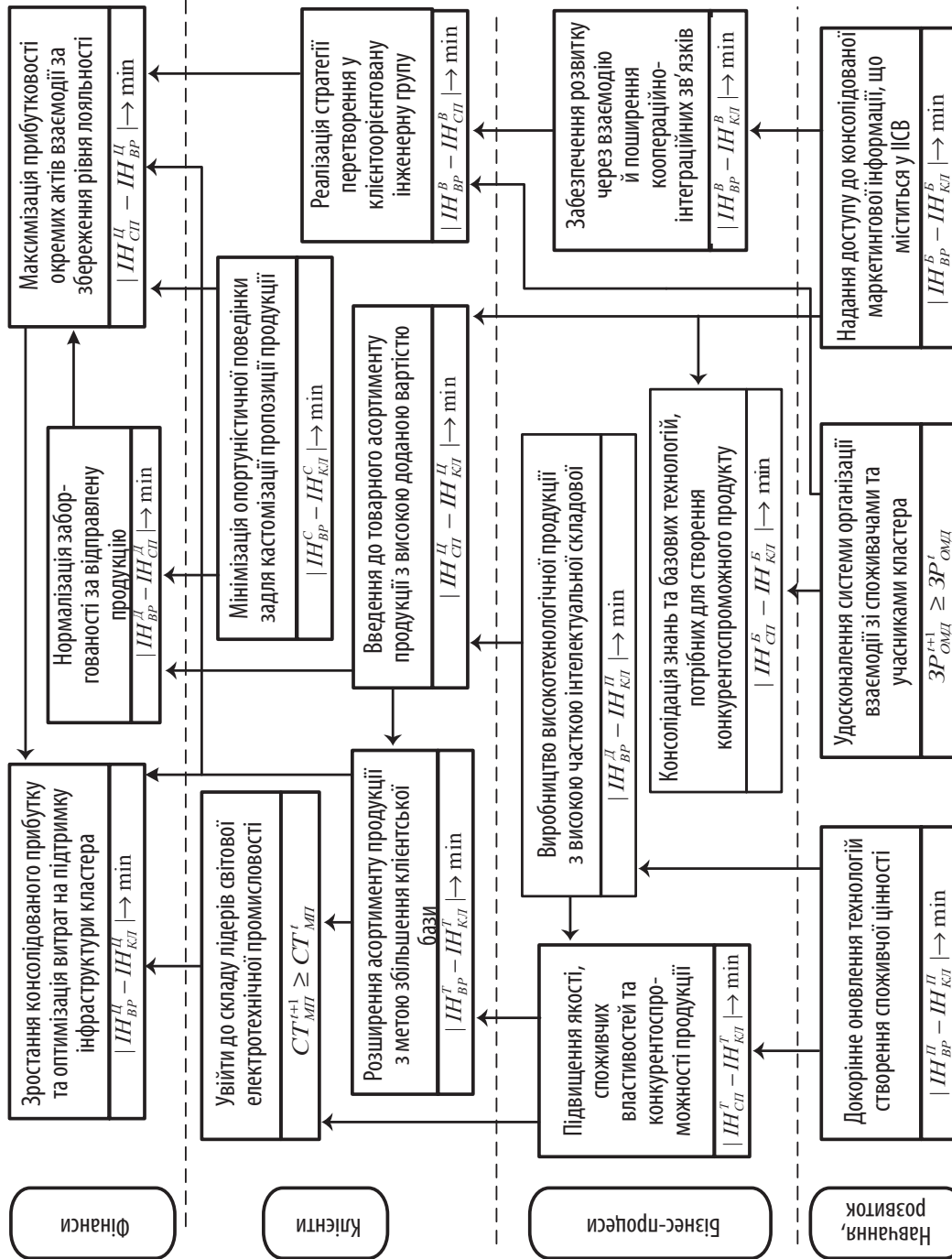


Рис. 6.9. Стратегічна карта корпоративного рівня для SCM-мережі «УПЕК» з учасників кластера електротехнічного машинобудування

тингових позицій дозволяє подати її у вигляді формалізованого відображення настанов інституту довгострокової лояльності та орієнтує реалізації функцій маркетингу учасниками кластера. При цьому, як видно з *рис. 6.10*, каскадування та визначення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегічної карти BSC буде здійснюватися через ПСВ і з урахуванням рефлексивного підходу (тобто з огляду на образ підприємства з точки зору іншого учасника кластера).

Подана на *рис. 6.10* схема розширює розглянутий вище підхід, щодо представлення ПСВ як вмістилища даних та сховища сервісів (*рис. 5.12*). Означені сервіси з точки зору ОМД можуть відноситися до різних рівнів ієрархії кластера. Вони можуть сприяти визначенню як параметрів ОМД для кластера в цілому, так і складових окремих проектів маркетингової взаємодії учасників кластера (*PR* на *рис. 5.24*). Для забезпечення системності у реалізації подібних сервісів пропонується використання методу аналізу ієрархій (МАІ) [14, с. 33–120; 402, с. 146–163] (у цьому випадку МАІ розглядається і як один з методів ОМД, і як складова простору  $PP_{\text{ОМД}}$  з *рис. 2.6*). Далі розглянемо застосування МАІ на прикладі учасників кластера електротехнічного машинобудування Харківської області. При цьому передбачається постановка й вирішення двох завдань. *Перше завдання* зводиться до визначення пріоритетної форми ОМД у кластері. *Друге завдання* – узгодження рішення щодо параметрів ведення маркетингової діяльності окремими учасниками кластера з огляду на обрану форму ОМД (завдання нормування значень параметрів проекту взаємодії).

Ієрархію для вирішення першого завдання наведено на *рис. 6.11*. Ця ієрархія будується в розрізі множин, які становлять рівні МАІ. Фокус ієрархії ( $\Phi$ ) утворює її *перший рівень* та змістовно відповідає поставленому завданню щодо побудови МАІ. *Другий рівень* складається з множини промислових підприємств учасників кластера ( $\{\text{ПП}\}$ ). До того ж на цьому рівні можна розглядати окремі підприємства, а можна передбачити їх групування відповідно до *рис. 6.11*. *Третій рівень* визначається складовими простору ОМД і відповідною множиною  $\{PP_{\text{ОМД}}\}$ . На останньому четвертому рівні визначається пріоритетна форма ОМД. Відмінність від розглянутого у підрозділі 3.1 алгоритму вибору форми

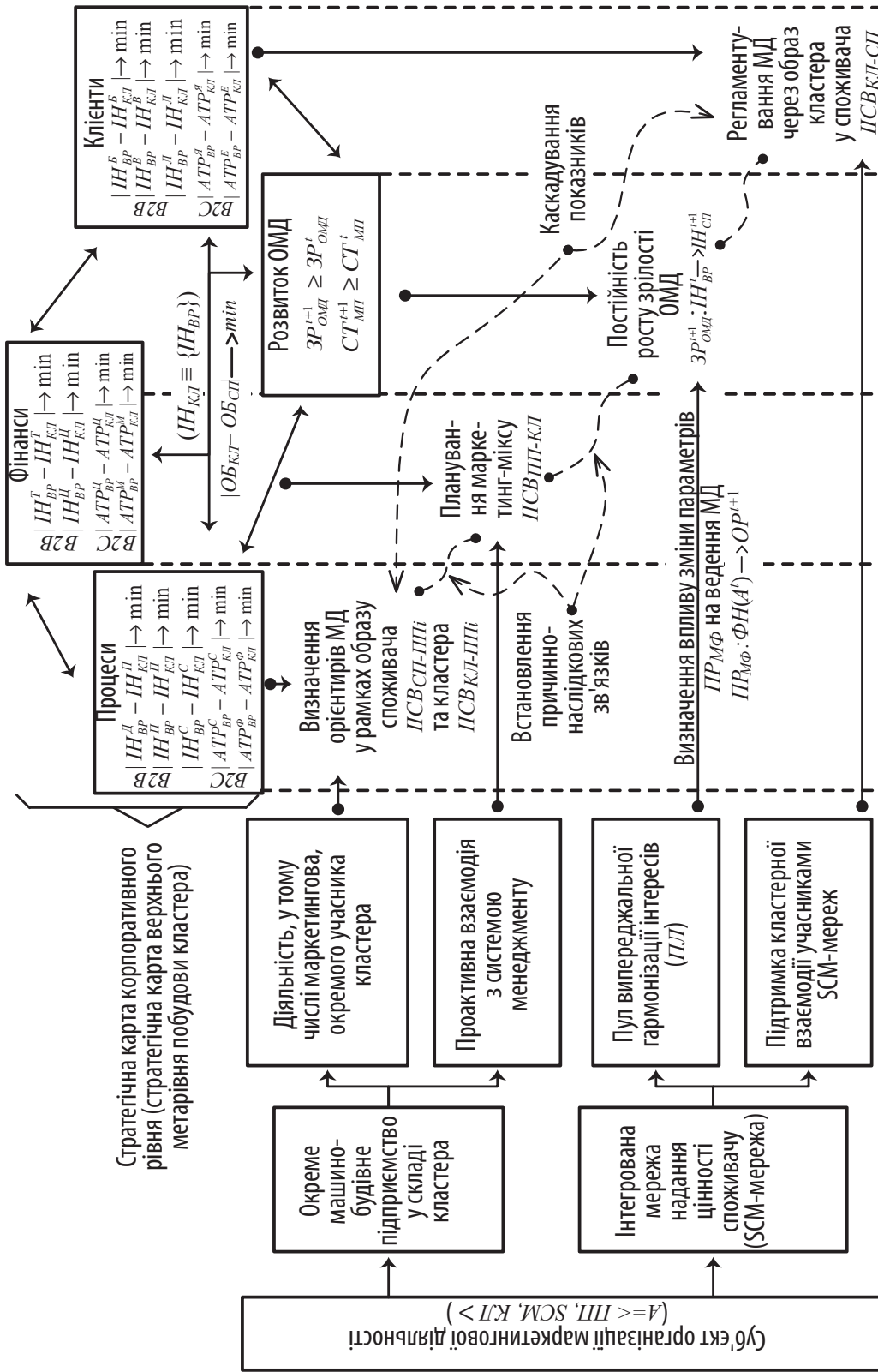


Рис. 6.10. Логіка узгодження інтересів учасників кластера з використанням інформаційно-інституціонального середовища взаємодії та збалансованої системи показників

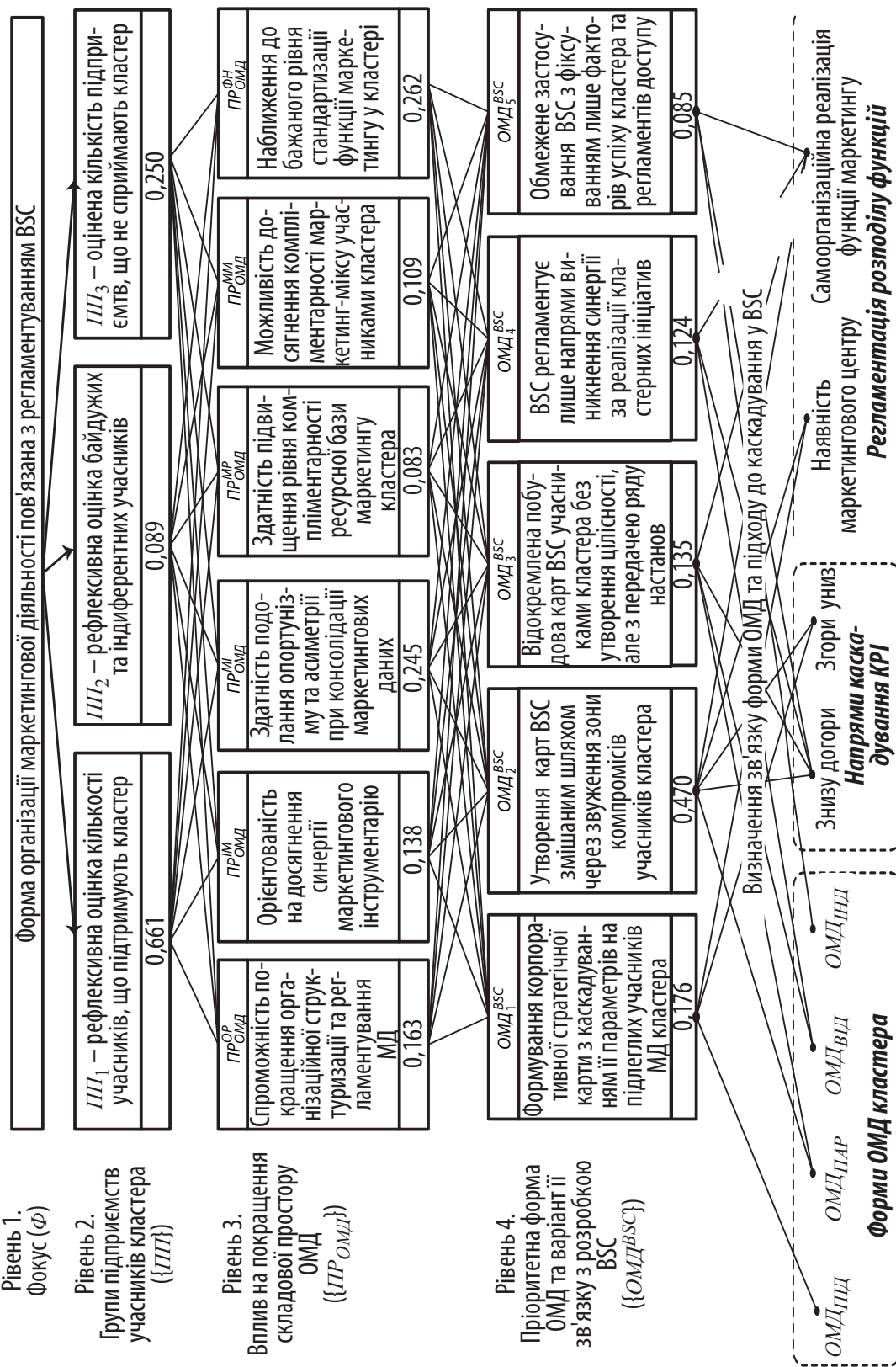


Рис. 6.11. Обґрунтування вибору форми організації маркетингової діяльності та її зв'язку з підходом до каскадування показників у BSC кластера



ОМД полягає у тому, що акцент вибору зміщено на визначення підходу щодо транслявання кластерних ініціатив за рівнями ієрархії кластера. Саме тому на рис. 6.11 форми ОМД наведено у зв'язку з підходами до каскадування показників BSC.

Кількісні значення у наведеній на рис. 6.11 схемі отримано з використанням квадратної матриці парних порівнянь  $[E]$  на основі поданої у табл. М.1 шкали. Ця шкала визначає ступінь порівняної переваги одного елемента над іншим. Метод МАІ передбачає обчислення достовірності отриманих розрахунків. Для цього, згідно з [14, с. 33–50], передбачається розрахунок максимального власного значення матриці  $[E]$  ( $\lambda_{max}$ ), яке дозволяє визначити її головний власний вектор  $W$ , використовуючи формули:

$$\lambda_{max} = e^T [e]W \quad (6.1)$$

$$EW = \lambda_{max} \times W, \quad (6.2)$$

Достовірність розрахунків за методом МАІ базується на врахуванні індексу ( $IO$ ) та відношення ( $BO$ ) однорідності оцінок. Їх визначення передбачає розрахунок середнього значення  $IO$  для матриці  $[E]$ . Таке середнє значення представляється як математичне очікування  $M(IO)$  та засновується на інформації з табл. Н.2. Відповідні розрахунки передбачають використання формул:

$$IO = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (6.3)$$

$$BO = IO / M(IO) \quad (6.4)$$

У разі некоректності розрахунків за МАІ відбувається порушення однорідності  $[E]$ , що призводить до значення відношення однорідності оцінок більшого за 0,1 ( $BO > 0,10$ ). Це свідчить про нелогічність на непогодженість суджень, закладених у  $[E]$ . Практична апробація проведена з точки зору ПАТ «Укрелектромаш», яке здійснює рефлексивне оцінювання наявної у кластері форми організації маркетингової діяльності. Відповідні розрахунки за рівнями поданої на рис. 6.11 ієрархії наведено у додатку М (в табл. М.3 – для другого рівня; в табл. М.4 – для третього рівня; в табл. М.5 – для четвертого). З нього видно, що умова  $BO > 0,10$  не порушувалася жодного разу. Безпосереднє здійснення розрахунків значень за окремими матрицями використано у Microsoft

Excel. Розрахунок значень глобального пріоритету для третього рівня ієрархії наведено у табл. М.6, для четвертого – у табл. М.7.

Таким чином, виходячи з рис. 6.11, рекомендованою формою організації маркетингової діяльності (в контексті сприйняття її ПАТ «Укрелектромаш») для кластера електротехнічної промисловості виступає  $ОМД_2^{BSC}$ , яка змістовно відповідає  $ОМД_{ПАТ}$  – партнерський маркетинг з підсиленням (вихідне значення для цієї альтернативи становило  $ОМД_2^{BSC} = 0,47$ ). При цьому під час формування BSC пропонується орієнтуватися на змішаний підхід до каскадування показників й настанов стратегічної карти. Окрім того, в цьому випадку передбачається наявність певного маркетингового центру. Оскільки ПАТ «Укрелектромаш» входить до SCM-мережі, роль такого центру може виконувати ПрАТ «УПЕК».

Другим завданням із застосування МАІ як сервісу ПСВ постає визначення параметрів консолідованої реалізації проектів маркетингової взаємодії (PR). При цьому за допомогою МАІ можна як визначати пріоритетні напрями гармонізації інтересів зі споживачем, так і обирати співвиконавців у рамках реалізації проекту. Як приклад розглянемо друге з зазначених можливостей МАІ. Як фокус ієрархії виступає учасник-кластера, який є ініціатором вибору субконтрактора серед інших учасників кластера з огляду на параметри ведення ними маркетингової діяльності. Окрім того, враховується, як вплине взаємодія між підприємствами на параметри маркетинг-міксу (мається на увазі, чи відбудеться гармонізація інтересів між консолідованим виробником та споживачем внаслідок такої взаємодії). Приклад відповідної ієрархії наведено на рис. 6.12. Отримання підсумкових значень проведено з застосуванням діалогової системи MPRIORITY.

Як можна побачити, наведена у рис. 6.12 ієрархія передбачає урахування:

- на рівні 2 – параметрів маркетингової діяльності (введених у підрозділах 4.3 та 4.4 монографії), з встановленням відносної важливості цих параметрів з огляду на характеристики поточного проекту маркетингової взаємодії;

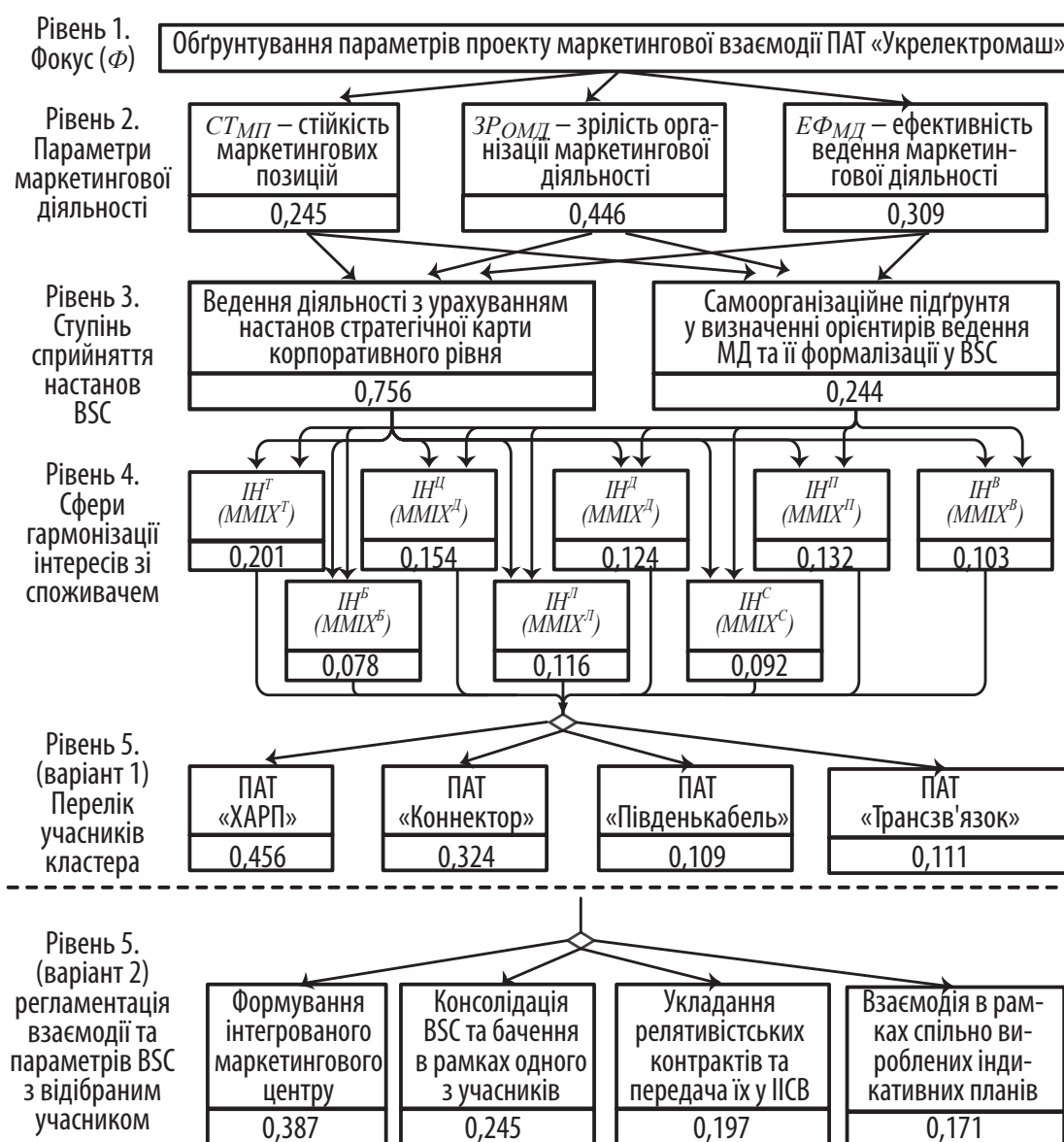


Рис. 6.12. Обґрунтування вибору партнерів серед учасників кластера для спільної реалізації проектів маркетингової взаємодії

- на рівні 3 – доречності чи недоречності (можливості чи неможливості) формалізації параметрів проекту в рамках стратегічної карти BSC;
- на рівні 4 – сфер гармонізації інтересів зі споживачем, які є найбільш пріоритетними для суб'єкта-ініціатора проекту маркетингової взаємодії. Передбачається, що відносно більшу важливість отримує та сфера гармонізації інтересів, яку підприємство ініціатор проекту задовольняє найгіршим чином;

- *на рівні 5* (варіант 1 ієрархії, коли існує декілька потенційних учасників проекту взаємодії) – перелік учасників кластера, які здатні (згодні) на залучення до проекту маркетингової взаємодії зі споживачем. У цьому випадку оцінюється їх спроможність задоволення тих інтересів споживача, які найменше здатне задовольнити підприємство-ініціатор проекту взаємодії;
- *на рівні 5* (варіант 2 ієрархії, коли альтернативою виступає вибір форми взаємодії з конкретним представником кластера) – форми формалізації відносин із певним учасником кластера, якій залучається до реалізації проекту PR.

Подані на рис. 6.12 числові значення показують приклад розрахунків для визначення параметрів забезпечення ПАТ «Укрелектромаш» роторними підшипниками, параметри яких визначають характер пропонованої споживачу цінності. За першим варіантом ієрархії як альтернатива обирається потенційний субконтрактор. Ним виступає ПАТ «ХАРП». За другим варіантом ієрархії обирається форма регламентації маркетингової діяльності двох відібраних підприємств. Логічність вибору щодо формування маркетингового центру доводиться додатково й наведеними на рис. 3.12 зв'язками в аналізованому кластері.

Слід наголосити, що ОМД передбачає не лише сприяння виникненню партнерських відносин, але й забезпечення відповідності бізнес-моделей учасників кластера. З огляду на ієрархії на рис. 6.12, закладено відношення до каскадування BSC як сприйняття інструменту інституціоналізації маркетингової діяльності.

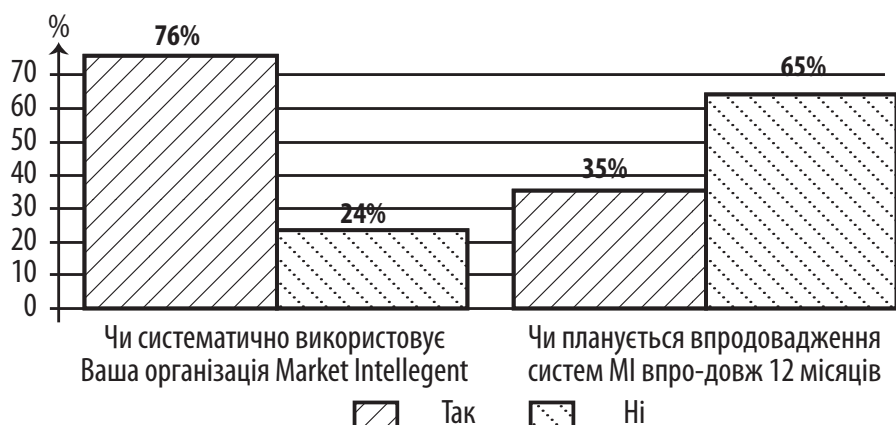
### **6.3. Формування інформаційного забезпечення системи підтримки прийняття рішень у сфері маркетингового управління діяльністю промислового підприємства у глобальному ринковому середовищі**

**П**роблемі створення ефективних систем маркетингової інформації та маркетингових комунікацій присвячені досить багато досліджень закордонних і національних учених-економістів [101; 118; 386]. Досить сказати, що всі підручники з маркетингу містять відповідні розділи, не говорячи про наукові дослідження й дисерта-

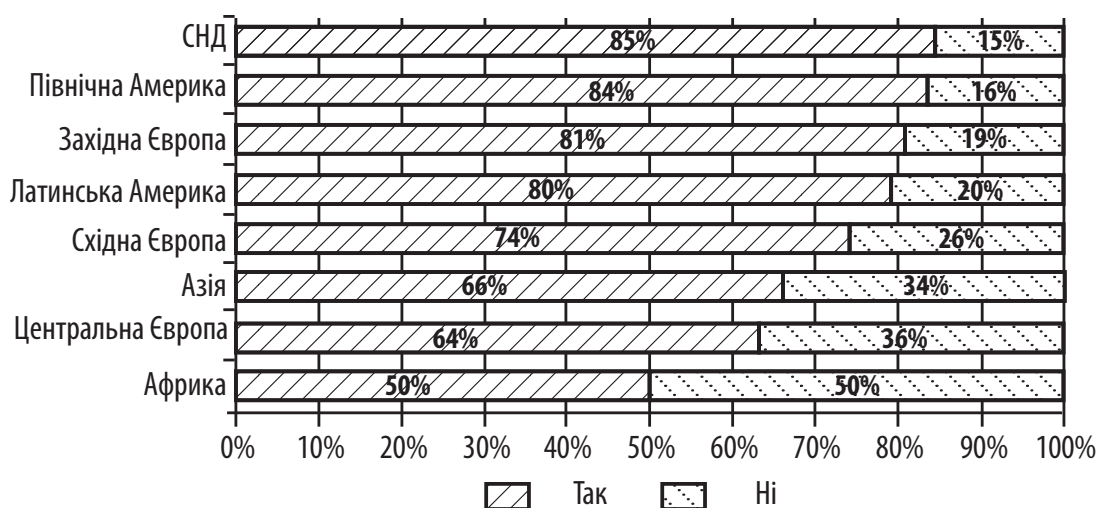
ційні роботи. У той же час дослідження у сфері інформаційного забезпечення систем маркетингового управління ніколи не втрачають актуальність саме через постійно обновлюваний інструментарій обробки даних, інформації і знань, які необхідно адаптувати й до об'єктів маркетингового управління, які також постійно трансформуються. Здебільшого така трансформація пов'язана зі зміною загальноприйнятої маркетингової парадигми в напрямку максимізації задоволення інтересів споживачів і залучення їх у спільне створення цінності. Слід зазначити, що необхідність трансформації парадигми маркетингу пояснюється посиленням рівня конкуренції й ускладненням розробки конкурентної маркетингової стратегії.

Реалізація будь-яких керівних впливів можлива лише у разі наявності певної інформації підтримки, яка дозволяє виробляти стратегічні та тактичні рішення. Відповідно до тридцять першого положення (КП<sub>31</sub>) запропонованої на рис. Е.3 схеми інформаційну підтримку роботи системи маркетингового управління промисловим підприємством складає інструментарій консолідації інформації, засобами якого відбувається фіксування параметрів потоку подій та попередня обробка даних, для надання їх у агрегованому вигляді суб'єкту управління. Вагомість інформаційної підтримки маркетингового управління підтверджується й інформацією з табл. Д.10, де говориться про переваги впровадження служб консолідації маркетингової інформації, чи з рис. 3.20, де відображено зв'язок інформаційної роботи з реалізацією функції СМУПП (до речі, інформаційне забезпечення наведено окремою складовою функціональної моделі СМУПП, яку подано в табл. 6.3). Звернемо увагу, що відповідно до більшості літературних джерел інформаційне забезпечення СМУПП зводиться до збирання інформації про цільові ринки присутності підприємства. Підтвердженням тому є хоча б наведені на рис. 6.13 результати згаданого у третьому розділі монографії опитування [448] про наявність програм досліджень ринку.

З рис. 6.13 виходить, що 76 % провідних компаній світу мають програму market intelligence. У той же час реалізація авторської гіпотези про накладення маркетингової парадигми на всі виконувані підприємством



**А) Якість формування маркетингової інформації [448, с. 22–23]**



**Б) Рівень поширеності засобів консолідації інформації за країнами світу**

Рис. 6.13. Результати опитування в [448] респондентів із провідних компаній світу про поширеність програм market intelligence

практики розширює вимоги до інформаційного забезпечення СМУПП. Саме таке забезпечення становить підґрунтя реалізації дії принципу ізоморфізму, коли фіксування параметрів потоку подій орієнтується додатково ще й на залучення кращих практик із діяльності суб'єктів ринку. Окрім того, архітектурний підхід до представлення об'єкта маркетингового управління та інтеграційна природа глобалізації вимагає певного адаптування принципів реалізації маркетингового моніторингу.

Виходячи з рис. 6.13, природньою є необхідність урахування у практиці роботи СМУПП інструментарію дисципліни «конкурентна

розвідка», яка доволі сильно (з теоретичної точки зору й у контексті практичного використання) набирає популярності. На жаль, такий інструментарій поки ще не повною мірою використовується в маркетинговій діяльності. Навіть для поняття «конкурентна розвідка» досі не встановлено загальноприйнятого розуміння. Дійсно, різні дослідники по-різному визначають сутність і зміст конкурентної розвідки: від забезпечення менеджменту підприємства інформацією для превентивного прийняття рішень [115] й інформаційно-аналітичної діяльності щодо середовища функціонування [31, с. 74] – до узагальненого представлення даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень [150, с. 48].

В цілому, взаємодію підприємства та потоку подій доволі докладно розглянуто Л. В. Макаровим [218, с. 128], спираючись на розробки якого можна наголосити на переорієнтуванні інформаційного забезпечення СМУПП на використання засобів консолідації інформації та інструментарію конкурентної розвідки. Отже, більш доцільною буде орієнтація на визначення конкурентної розвідки А. С. Деревянко [101] у контексті консолідації маркетингової інформації (консолідація розглядається як створення спеціальним чином обробленого знання, адаптованого під інформаційні потреби певного кола користувачів). Природно, слід говорити про логічну консолідацію даних, а не про їхній фізичний збір у певному місці. На жаль, практично все різноманіття наявних розробок оперує саме з маркетинговою інформацією, не передбачаючи її трансформації у відкрите знання, необхідне СМУПП під час вироблення конкурентної поведінки чи трансформації стратегічних настанов.

Для досягнення мети підрозділу пропонується інформаційне забезпечення маркетингу засновувати на системах управління знаннями й на використанні методології Business Intelligence (BI). В умовах відсутності загальноприйнятого перекладу словосполучення «Business Intelligence» і орієнтуючись на [3; 170], погодимося з визначенням BI як «процесу перетворення даних в інформацію й знання про бізнес для підтримки прийняття неформальних рішень» і як «технології консолідації інформації для забезпечення доступу до знань». Основна авторська ідея лежить не у сфері одержання чіткого визначення термінам

---

«консолідація інформації» і «Business Intelligence», а у визначенні особливостей їх застосування СМУПП.

У першу чергу необхідно вирішити питання про доцільність застосування підприємством процедур консолідації інформації. З *одного боку* будь-який суб'єкт господарювання проводить певне первинне узагальнення інформації. З *іншого боку* – проведення інтелектуального аналізу даних вимагає додаткових витрат. Така ситуація була передбачена при описі форм маркетингового управління у табл. 6.1, де визначено за яких ФМУ доречним є застосування ВІ-інструментарію. Далі визначимося, для взаємодії з якими підсистемами механізму стратегічного управління необхідний інструментарій ВІ. Як правило, в таких випадках проводять поділ процесів управління на оперативні та стратегічні, або за умови прийнятого в монографії розподілу – на маркетингове управління на детерміністському та біфуркаційному етапах. Відповідно, на детерміністському/оперативному рівні найбільш оптимальною буде інтеграція методів ВІ у системи моніторингу. На біфуркаційному/стратегічному рівні методи ВІ повинні сприяти визначенню траєкторій розвитку (скоріше, до пошуку нових аттракторів або нових стадій життєвого циклу підприємства).

*Третім етапом* створення системи консолідації інформації буде визначення її призначення. Задекларована орієнтація маркетингу на подолання стратегічних розривів тут може бути трансформована до системи забезпечення стратегічної відповідності (проявляється в елементах ланцюжка «ринкова потреба – продукт – технологія – поведінка»). Отже, консолідація інформація має сприяти забезпеченню відповідності між пропонованою й затребуваною споживчою цінністю й ресурсами підприємства. Методи конкурентної розвідки будуть використовуватися у процесах прийняття рішень типу «що, як, чому й коли реалізувати підприємству».

Наступним етапом створення на підприємстві технології консолідації інформації буде відбір методів, прийомів і способів такої консолідації (відбір буде проводитися з доступних для підприємства інструментів ВІ, а доступність буде визначатися шляхом вибору тієї чи іншої ФМУ з табл. 6.1). Елементом новизни в рамках цього етапу буде твердження авто-



рів про необхідність застосування сервісно-орієнтованого підходу та принципів категорійного менеджменту для опису діяльності підприємства. Відповідно, слід розрізняти інструментарій внутрішньої й зовнішньої консолідації інформації. Внутрішня консолідація (шляхом обробки даних, у розрізі деталізованих уздовж ієрархії бізнес-процесів підприємства облікових номенклатур) забезпечить збір інформації про параметри створюваної споживчої цінності. Бізнес-процеси при цьому будуть розглядатися як сукупність елементарних дій (наведених у розрізі товарних категорій практик), кожна з яких вимагає своєї власної системи знань, інтегрованої в єдиний внутрішній інформаційний простір.

Консолідація зовнішньої інформації також буде складатися із двох великих змістовних елементів. У *першу чергу*, це інформація про сприйняття споживачем запропонованої йому цінності (моніторинг реакції споживача на наданий сервіс). Як правило, у таких випадках говорять про необхідність впровадження Cals-Технологій (технологій інформаційної підтримки виробів [304]). Консолідація інформації в цьому випадку припускає не лише тільки створення заснованих на єдиних (для споживача й виробника) стандартах баз даних, а формалізацію досвіду взаємодії шляхом спільного коректування стратегічних напрямків розвитку. Відповідно, в системі консолідованої інформації збираються знання про всі складові бізнес-процесів (окремих практиках), які формують життєвий цикл надаваної цінності.

*Другим напрямком зовнішньої консолідації* буде збір інформації про діяльність контрагентів і конкурентів. При цьому ВІ дозволяє говорити не про створення простої системи моніторингу, а про підготовку баз даних і банків реакцій для орієнтованого на принципи ситуаційного менеджменту механізму управління, що в цілому відповідає множинності станів розвитку підприємства. Звичайно ж, первісний збір даних для роботи інструментарію ВІ буде здійснюватися через відповідний моніторинг. Головною відмінністю пропонованого підходу полягає в тому, що моніторинг буде вже не тільки відслідковувати відповідність траєкторії розвитку підприємства плановим орієнтирам, а виступатиме засобом превентивної трансформації цієї траєкторії. Так, у відповідь на

виникнення системної події за допомогою ВІ буде проводитися оцінка стратегічної відповідності підприємства з подальшим переглядом аттракторів і стратегічних орієнтирів.

Третім напрямком зовнішньої консолідації інформації буде збирання відомостей про кращі практики діяльності зі створення цінності, подібної до тієї, яка є на виході бізнес-процесів підприємства. За такого підходу система маркетингової інформації перетворюється в інструмент реалізації принципу ізоморфізму.

Для врахування складності об'єкта маркетингового управління та з точки зору поширення синергетичної стратегічної відповідності (елемент  $CB^{CH}$  з підрозділу 4.2) необхідним є формування такої системи маркетингового моніторингу, яка відповідатиме структуруванню СМУПП та диференціації параметрів пропонованої підприємством цінності. Як інструментальне підґрунтя тут можна використати пропоновану С. Біром [43; 436; 458] модель життєздатних систем (Viable System Model, VSM), про що вже наголошено у 31-ому положенні авторської концепції. Пропонований варіант адаптації моделі до маркетингового управління наведено на *рис. 6.14*. Зазначимо, що логіка роботи цієї моделі в цілому відповідає поданій у підрозділі 5.2 моделі синтезу системи маркетингового управління (*рис. 5.14*).

Так, у моделі з *рис. 5.14* передбачено позиції, які відображають перелік контрольованих характеристик глобального ринку (позиція  $p_T$  на *рис. 5.14*) та множину вимог споживачів, які прагне задовольнити підприємство (позиція  $p_D$  на *рис. 5.14*). В розвиток означеного положення та як представлення переваги наведеної на *рис. 6.14* моделі зазначимо, що збирання маркетингової інформації та визначення запитів споживачів організовано за сегментами матриці  $TK \times CZG$ . Тут зазначимо, що розвиток авторської гіпотези призвів до реалізації закладеної у модель VSM вкладеності в рамках сегментів цієї матриці. Доречність розвитку моделі VSM пояснюється її представленням через взаємодію 5-и підсистем, характеристику яким надано у *табл. 6.8*. Головна ідея виділення означених систем полягає у тому, що підсистема інформаційного забезпечення роботи СМУПП має забезпечувати не лише просте фіксування

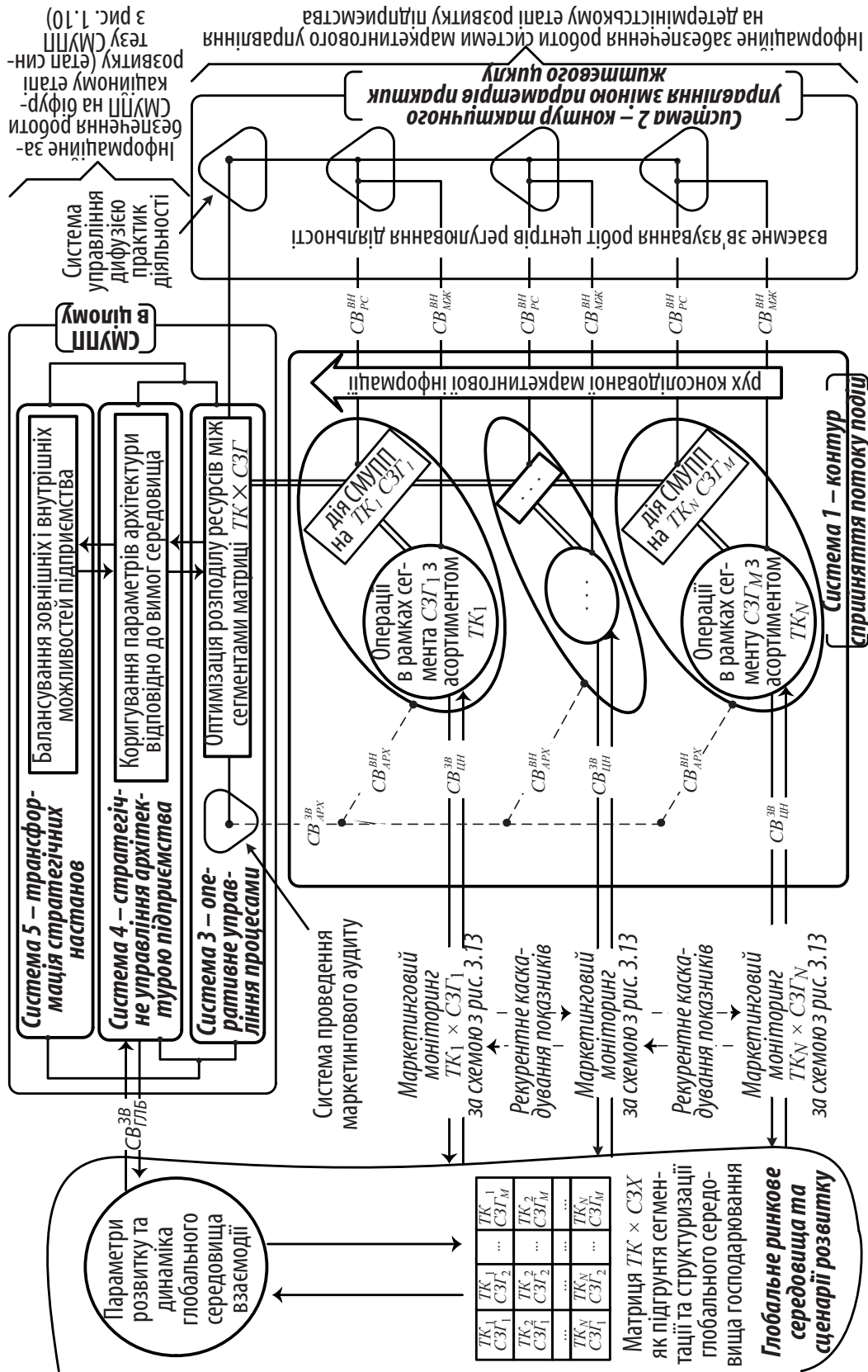


Рис. 6.14. Інформаційне забезпечення маркетингового управління промисловим підприємством

Таблиця 6.8

Характеристика елементів системи інформаційного забезпечення маркетингового управління промисловим підприємством, побудованого на засадах використання моделі життєздатної системи

Елемент	«Класичний» опис	Завдання	Орієнтир	Характеристика	Напрями аудиту та дій СМУПП
1	2	3	4	5	6
Елементи VSM-моделі, що відповідають етапу «використання СМУПП» (відповідно до схем із рис. 2.4 та рис. 5.14)					
Система 1 – контур сприйняття потоку подій	Ідентифікується як «Менеджмент СБО». Управління підрозділами корпорації в рамках визначених значень автономності	Маркетинговий моніторинг у рамках сегментів матриці $TK \times CZG$	$CB_{ЦН}^{ЗВ}$	Призначена для управління діяльністю в рамках певного сегмента матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання» ( $TK \times CZG$ ) і взаємодією з контрагентами	На основі використання карти проблем маркетингової діяльності підприємства формується набір показників. Забезпечується рекурентне каскадування показників між сегментами матриці $TK \times CZG$ та передача їх на верхній рівень
Система 2 – контур тактичного управління зміною параметрів практик життєвого циклу	Ідентифікується як «Стратегічні бізнес-одиниці (СБО)». Координація діяльності окремих учасників корпорації	Дифузія практик. Узгодження дій між окремими сегментами $TK \times CZG$	$CB_{РС}^{ВН}$ $CB_{МЖ}^{ВН}$	Реалізація внутрішніх проявів ізоморфізму. Є інтерфейсом, відповідальним за взаємне зв'язування робіт центрів регулювання діяльності в рамках сегментів $TK \times CZG$	Проводиться агрегація інформації про результативність роботи СБО, ефективність використовуваних практик та практик контрагентів. Визначаються пропозиції з оптимізації набору практик на основі ізоморфізму
Система 3 – контур оперативного управління лінійної конфігу-	Ідентифікується як «Центр регулювання корпорації». Реалізація консолі-	Оптимізація розподілу ресурсів між сегментами	$CB^{СН}$ $CB^{КМ}$	Сполучення автономності й централізації в роботі СМУПП. Транслює цільові настанови на рівень окремих стратегічних	В рамках визначених цільових орієнтирів та результатів маркетингового моніторингу здійснюється оптимізація розподілу ресурсів між

Закінчення табл. 6.8

1	2	3	4	5	6
рацією бізнес-процесів	дованого бюджетування	матриці $TK \times CZG$		бізнес одиниць і цільових ринків	старими та залученими практиками діяльності
Елементи VSM-моделі, що відповідають етапу «Синтез СМУПП» (відповідно до схем із рис. 2.4 та рис. 5.14)					
Система 4 – контур стратегічного управління архітектурою підприємства	Ідентифікується як «Директорат з розвитку». Реалізація стратегічного бачення керівництва. Загальна модель діяльності	Оцінка завершеності стратегічного процесу й стадії синтезу СМУПП	$SV_{APX}^{3B}$ $SV_{APX}^{3B}$	Коригування параметрів архітектури відповідно до виділеного середовища. Узгодження елементів архітектури підприємства з сегментами стратегічної матриці $TK \times CZG$	Реалізація маркетингового аудиту на основі оцінювання відповідності підприємства тенденціям та вимогам глобального ринку. Маркетинговий аудит в розрізі всіх інструментальних маркетингових стратегій
Система 5 – СМУПП в цілому	Ідентифікується як «Правління корпорації». Інституційно-нальне проектування дій	Трансформація стратегічних настанов	$SV_{GLB}^{3B}$	Підтримує логічну завершеність життєздатної системи через балансування зовнішніх вимог і внутрішніх можливостей	Коригування за необхідності архітектури підприємства та побудови СМУПП. Маркетинговий аудит за складовими стратегічного профілю

потоків подій, а надавати можливість ідентифікації й роботи з можливостями підприємства в майбутньому періоді (зокрема й через залучення нових практик).

Отже, головна авторська пропозиція щодо використання й удосконалення моделі VSM полягає у тому, що складова середовища представляється через матрицю  $TK \times CZ$ , у рамках сегментів якої відбувається певна рекурсія. З огляду на це, по-іншому задається логіка роботи підсистем моделі з табл. 6.8. Показовим тут є те, що результати функціонування поданої на рис. 6.14 моделі оцінюються через рівень стратегічної відповідності підприємства. При цьому, як видно з табл. 6.8, кожній підсистемі VSM-моделі поставлено у відповідність свій вид стратегічної відповідності з розглянутих у підрозділі 4.2 та етап роботи СМУПП з рис. 2.4. Тут наголосимо, що означений підхід вимагає певних удосконалень і щодо роботи з кожної підсистеми моделі з табл. 6.8, які буде подано нижче.

Перш за все, звернемо увагу, що означена на рис. 6.14 схема змістовно розподіляється на два етапи: оперативний (1, 2 та 3 підсистеми) та стратегічний (4 та 5 підсистеми). Роботу стратегічного етапу було детально описано у підрозділі 5.2 монографії. Так, виділений у підсистемі чотири контур стратегічного управління архітектурою підприємства орієнтується на оцінювання завершеності стратегічного процесу та виконує коригування параметрів архітектури відповідно до вимог середовища. Зазначимо, що таке коригування передбачено в узагальненій моделі синтезу СМУПП, що подано на рис. 5.14, через введення позиції  $p_{15}$  та переходів  $t_{19}$  й  $t_{20}$ . Безпосередньо ж результатом роботи четвертої підсистеми VSM-моделі є означені на рис. 5.19 результати оцінювання завершеності стратегічного процесу та його узгодженості з синтезом СМУПП.

Стосовно п'ятої підсистеми VSM-моделі наголосимо, що її головним завданням є підтримка стратегічної орієнтованості системи маркетингового управління. Отже, саме в рамках дії цієї підсистеми формулюватиметься профіль маркетингової стратегії, наведений у підрозділі 5.2 монографії.

Далі розглянемо особливості функціонування орієнтованих на роботу в оперативному режимі елементів (підсистем) VSM-моделі з рис. 6.14. Так, перша підсистема відповідає за маркетинговий моніторинг у рамках сегментів матриці  $TK \times CZ$ . Оскільки існує доволі значна кількість робіт, присвячених визначенню змісту та логіки організації процесів моніторингу [10; 31; 159; 183; 215; 282; 420], розглянемо лише особливості пропонованого підходу. Загальну схему процесу моніторингу, як складової першої підсистеми VSM-моделі наведено на рис. 6.15.

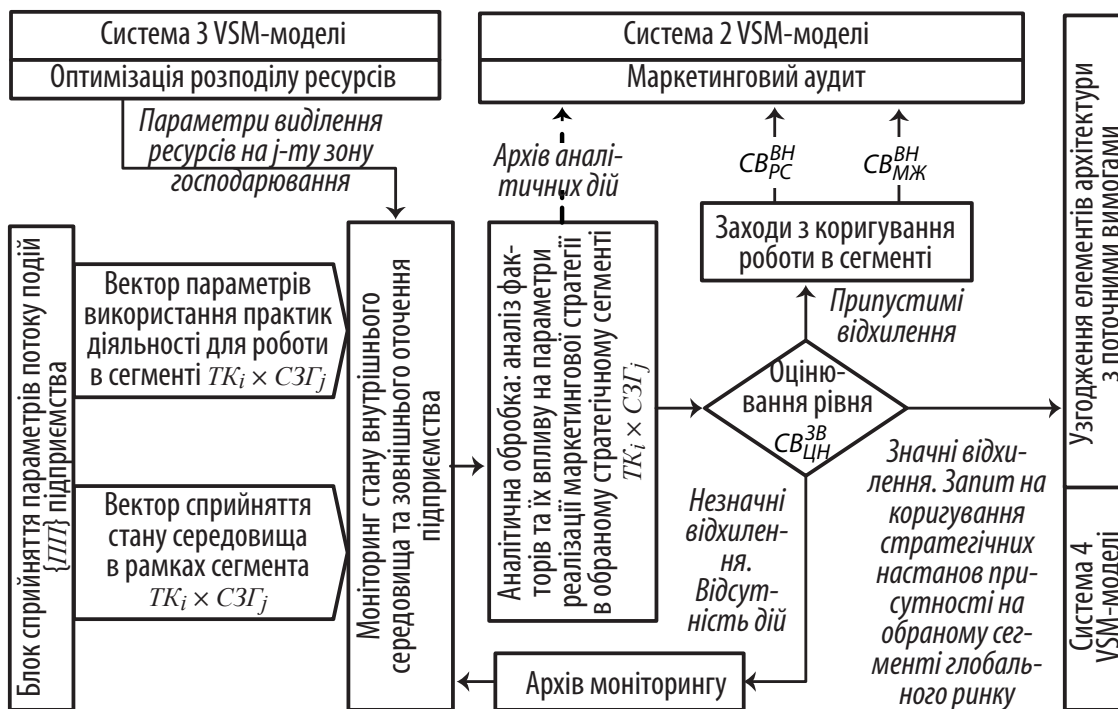


Рис. 6.15. Маркетинговий моніторинг як розкриття першої підсистеми VSM-моделі

Відмінністю схеми з рис. 6.15 є її розгляд як системи та неможливість відокремленого використання. Зв'язки з іншими елементами подано на рис. 6.15 як потоки вхідної та вихідної інформації. Склад показників для моніторингу індивідуалізовано для кожного підприємства, але в рамках авторської гіпотези такі показники обираються з переліку, наведеного у підрозділі 4.2. У такому разі під час моніторингу визначитиметься й рівень стратегічної відповідності (також подано на рис. 6.15). Орієнтуючись же на табл. 6.8 та з огляду на те, що моніторинг ведеться

за сегментами матриці  $TK \times CZG$ , склад показників можна обмежити показниками з табл. 4.9, а отже, самим оцінювати лише стратегічну відповідність ціннісної пропозиції підприємства в обраний сегмент (оцінювати  $CB_{ЦН}^{3B}$  з підрозділу 4.2). Решта показників оброблятиметься в рамках системи маркетингового аудиту, який охоплюватиме всі проблемні ситуації з підрозділу 3.2 та весь маркетинг-мікс підприємства.

Аудит маркетингу, в розрізі прийняття авторської гіпотези, виконує ще одне важливе завдання. Саме на базі маркетингового аудиту відбувається залучення до архітектури підприємства кращих практик діяльності. При цьому внутрішній аудит маркетингу забезпечує перерозподіл практик між орієнтованими на різні сегменти матриці  $TK \times CZG$  стратегічними бізнес-одинацями підприємства (реалізація внутрішнього ізоморфізму з рис. 2.12). Зовнішній аудит – залучення кращих практик із наявних на ринку, використовуваних стейкхолдерами та конкурентами (реалізація зовнішнього ізоморфізму з рис. 2.12). Отже, таке проведення маркетингового аудиту змістовно відповідає другій підсистемі з рис. 6.14 та табл. 6.8 – контуру тактичного управління зміною параметрів практик життєвого циклу.

Головним критерієм роботи другої підсистеми є максимізація розкриття потенціалу маркетингових ресурсів та оптимізація їх зв'язку з компетенціями підприємства. Важелями управління при цьому постає стратегічна відповідність ресурсів ( $CB_{PC}^{BH}$ ) та можливостей ( $CB_{MЖ}^{BH}$ ) підприємства. Роботу з цими напрямками стратегічної відповідності в рамках СМУПП, як видно з табл. 6.9, пропонується здійснювати з використанням методології аналітичної обробки даних – OLAP. На рис. 3.29 було наведено особливості інтеграції OLAP з базовою матрицею  $TK \times CZG$ .

Теоретичне підґрунтя використання відомостей з табл. 6.9 міститься в рамках прийняття доречності залучення до СМУПП означеної вище технології *Business Intelligence*, а конкретніше – така складова BI-інструментарію, як OLAP-технології (від англ. *online analytical processing* [33; 274]). OLAP має широкий спектр застосування в завданнях агрегації та обробки даних. Означені у табл. 6.9 OLAP-куби орієнтовані на



Таблиця 6.9

## Використання OLAP-технологій в інформаційному забезпеченні СМУПП

OLAP-куб	Виміри	Мітки виміру	Напрями застосування
1	2	3	4
Орієнтація на відбір кращих практик діяльності та реконфігурацію використовуваних практик			
Дифузія практик діяльності стратегічних партнерів і контрагентів	Важливості функцій управління	Визначаються позиціями $K, L, M$ континууму $KT_{OB-CO}$	OLAP визначає кількісні відомості про число та якість сумісного застосування тієї чи іншої практики для прийняття рішення про регламентацію її спільного застосування
	Стейкхолдери та партнери	Визначаються позиціями $E, F, G, H, J$ континууму $KT_{ПУ-CA}$	
	Практики діяльності	Визначаються стандартом ISO 15288 та схемою з рис. Д.1	
Ідентифікація та відбір практик діяльності конкурентів	Практики діяльності	Визначаються стандартом ISO 15288 та схемою з рис. Д.1	Призначена для дослідження статистики застосування тих чи інших практик з огляду на особливості їх використання конкурентами та рівнем ефективності та глобальності діяльності конкурентів
	Залучення у глобалізацію	Визначаються позиціями $A, B, C$ континууму $KT_{MP-ГО}$	
	Конкуренти підприємства	Лідери ринку – медіана ринку – аутсайдери ринку	
Внутрішня дифузія практик діяльності	Категорія клієнтів	Лояльні – потенційні – байдужі – випадкові	Подвійне застосування OLAP-кубта: відбір груп клієнтів для встановлення партнерських взаємин; ідентифікація практик діяльності, які призвели до підвищення прибутковості взаємодії з привабливішими клієнтами
	Практики діяльності	Визначаються стандартом ISO 15288 та схемою з рис. Д.1	
	Тривалість взаємодії	Висока – середня – низька	
	Прибутковість взаємодії	Висока – середня – низька	

Закінчення табл. 6.9

1	2	3	4
Орієнтація на управління параметрами використовуваних практик діяльності			
Забезпечення стабільності стратегії	Стратегічні розриви	Визначаються складовими радара на рис. 4.7	Скоригувавши вибір зон присутності, можливе забезпечення економічної безпеки стратегічних рішень. Оцінюється зв'язок стратегічної відповідності з негативним впливом оточення
	Стратегічні зони господарювання	Перелік зон господарювання або сегментів матриці $TK \times CZG$	
	Прояв й сила факторів-загроз	Високий – середній – низький	
Забезпечення стратегічної відповідності підприємства	Можливості (компетенції)	Визначаються в розрізі практик діяльності підприємства	Цей OLAP-куб відповідає означеній на рис. 3.29 матриці забезпечення стратегічної відповідності маркетингового потенціалу промислового підприємства
	Стратегічні розриви	Визначаються складовими радара на рис. 4.7	
	Ресурси	Залучені (алоквані – потенційно доступні – недоступні)	
Оптимізація витрат на утримання клієнта	Стратегічні відповідність	Висока – середня – низька	Ідентифікуються ті види споживчої цінності, для якої доцільне формування партнерств або в рамках яких виникає потреба перегляду продуктової стратегії
	Товарна категорія	Визначається виходячи з переліку категорій матриці $TK \times CZG$	
	Прибутковість взаємодії	Висока – середня – низька	
Оптимізація архітектурного представлення	Зони господарювання	Перелік зон господарювання або сегментів матриці $TK \times CZG$	Визначається статистика використання практик для задоволення стратегічних сегментів та коригування параметрів роботи таких практик діяльності
	Товарні категорії	Визначаються стандартом ISO 15288 та схемою з рис. Д.1	
	Практики діяльності		

розкриття логіки роботи другої підсистеми з рис. 6.14 та призначені для оцінювання якості сформованої конфігурації практик підприємства та доречності зміни складу чи змістовного наповнення таких практик.

Особливістю авторської розробки є пов'язаність наведених у табл. 6.9 кубів із поданого у підрозділі 2.1 системою континуумів синтезу системи маркетингового управління (ці континууми в рамках дії контурів консолідації інформації розкриваються у вигляді елементів OLAP-кубів та структур). Додатково звернемо увагу, що формовані куби будуються на основі попарного співвіднесення задекларованих у табл. 2.1 континуумів, але з додаванням вимірів товарних категорій, архітектурних проєкцій чи стратегічних розривів (як прояв стратегічної невідповідності). Для кожного з елементів табл. 6.9 введено пропонувані варіанти стратегічних рішень та визначено особливості роботи з використовуваними практиками.

У контексті розгляду третьої підсистеми VSM-моделі, яка в табл. 3.11 ідентифікована як «контур оперативного управління конфігурацією бізнес-процесів», зазначимо її орієнтованість на транслявання цільових настанов на рівень окремих стратегічних бізнес одиниць підприємства та цільових сегментів глобального ринку. За такої умови інформаційне забезпечення маркетингового управління, засноване на принципах консолідації інформації, має надавати стратегічній компоненті СМУПП певні сценарії розвитку подій. Основу для вироблення таких сценаріїв має становити охарактеризовані у підрозділі 3.2 семантична мережа та модель предметної області маркетингового управління. Так, якщо за основу взяти означену на рис. 3.14 базову схему понять предметної області, яка побудована у вигляді когнитивного графа, то можна змодельювати сценарії розвитку подій, які зрештою впливатимуть на конфігурацію бізнес-процесів. Приклад моделювання для ПАТ «Мотор Січ» наведено у *табл. 6.10*.

У контексті наведеного у табл. 6.10 прикладу сценарного моделювання зазначимо, що залежно від обраної ФМУ можуть використовуватися різні варіанти сценарного моделювання. Так, оскільки означена на рис. 6.14 схема не обмежується лише моніторингом маркетингової

Таблиця 6.10

Оцінка впливу проблем реалізації функції маркетингу на організацію маркетингового управління (негативний сценарій виведення турбореактивного двигуна AI-222-25 на ринки Росії та Китаю ПАТ «Мотор Січ»)

Фактор з рис. 3.14, у рамках якого відбуваються зміни	Характеристика впливу та особливості роботи СМУПП та системи інформаційного забезпечення з рис. 6.14	Фактор, зміна якого відбудеться через роботу СМУПП чи подальший розвиток подій	Можливі наслідки за умови не вживання заходів із реалізації проблеми у наступних періодах	Шифр проблеми, яка активізується у майбутньому (рис. 3.21 та табл. 3.5)
1	2	3	4	5
Прогноз уподобань споживачів та параметрів розвитку середовища	Виявлені запити на двигун вимагають налагодження партнерства з НВО «Салют» (СЗГ <sub>2</sub> ) та адаптування параметрів двигуна форсажною камерою (для СЗГ <sub>3</sub> )	Рівень розвитку інноваційних можливостей підприємства	Невиконання вимоги НВО «Салют» про створення спільного підприємства з правами на двигун вимагає орієнтування лише на СЗГ <sub>3</sub>	$G_{P_{23}}^5 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{51}}^{10}$
Рівень розвитку інноваційних можливостей підприємства	Оцінювання достатності конкурентоспроможного потенціалу (КП) за взаємодії з КП «Прогрес»	Параметри конфігурування виробничого рівня	Загрозою є засвоєння НВО «Салют» повного циклу виробництва двигуна	$G_{P_{17}}^4 \xrightarrow{CB^{BH}} G_{P_{70}}^1$
Параметри конфігурування практик діяльності	Орієнтування виробничого процесу на виведення двигуна (СЗГ <sub>3</sub> ) та комплексів на збирання двигуна в умовах інтеграції з НВО «Салют»	Конкурентоспроможність корисного результату діяльності	Початок російського виробництва двигунів у змозі створити для ПАТ «Мотор Січ» бар'єри входу на ринок	$G_{P_{27}}^5 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{50}}^{10}$

Закінчення табл. 6.10

1	2	3	4	5
Конкурентоспроможність корисного результату діяльності	Відсутність аналогів дозволяє орієнтувати ПАТ «Мотор Січ» на стратегію «блакитного океану»	Глобальні стратегічні настанови діяльності підприємства	Укладені угоди щодо передавання ліцензії на виробництво двигуна китайській стороні спричиняє втрати в майбутньому значного обсягу продажів	$G_{P_{12}}^3 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{34}}^7$
Глобальні стратегічні настанови діяльності підприємства	Реалізація маркетинг-міксу ведеться за рахунок укладання контрактів без провадження новацій	Маркетингові стратегії конкурентів	Загрозою є невиконання вимоги постійного удосконалення корисного результату	$G_{P_{11}}^2 \xrightarrow{CB^{CH}} G_{P_{57}}^{12}$
Маркетингові стратегії конкурентів	Конкуренція існує лише на російському ринку, що призводить до прояву відомої «дилеми інноватора»	Комплекс стратегій маркетинг-міксу промислового підприємства	Орієнтування на китайський ринок може призвести до втрати $SZG_2$ з ємністю 1000 двигунів до 2040 р.	$G_{P_{24}}^5 \xrightarrow{CB^{KM}} G_{P_{54}}^{11}$
Комплекс стратегій маркетинг-міксу підприємства	Отриманий рівень стратегічної відповідності поступово втрачається без залучення нових практик діяльності підприємства	Рівень розвитку маркетингового потенціалу та стратегічної відповідності		$G_{P_{22}}^5 \xrightarrow{CB^{3B}} G_{P_{48}}^{10}$

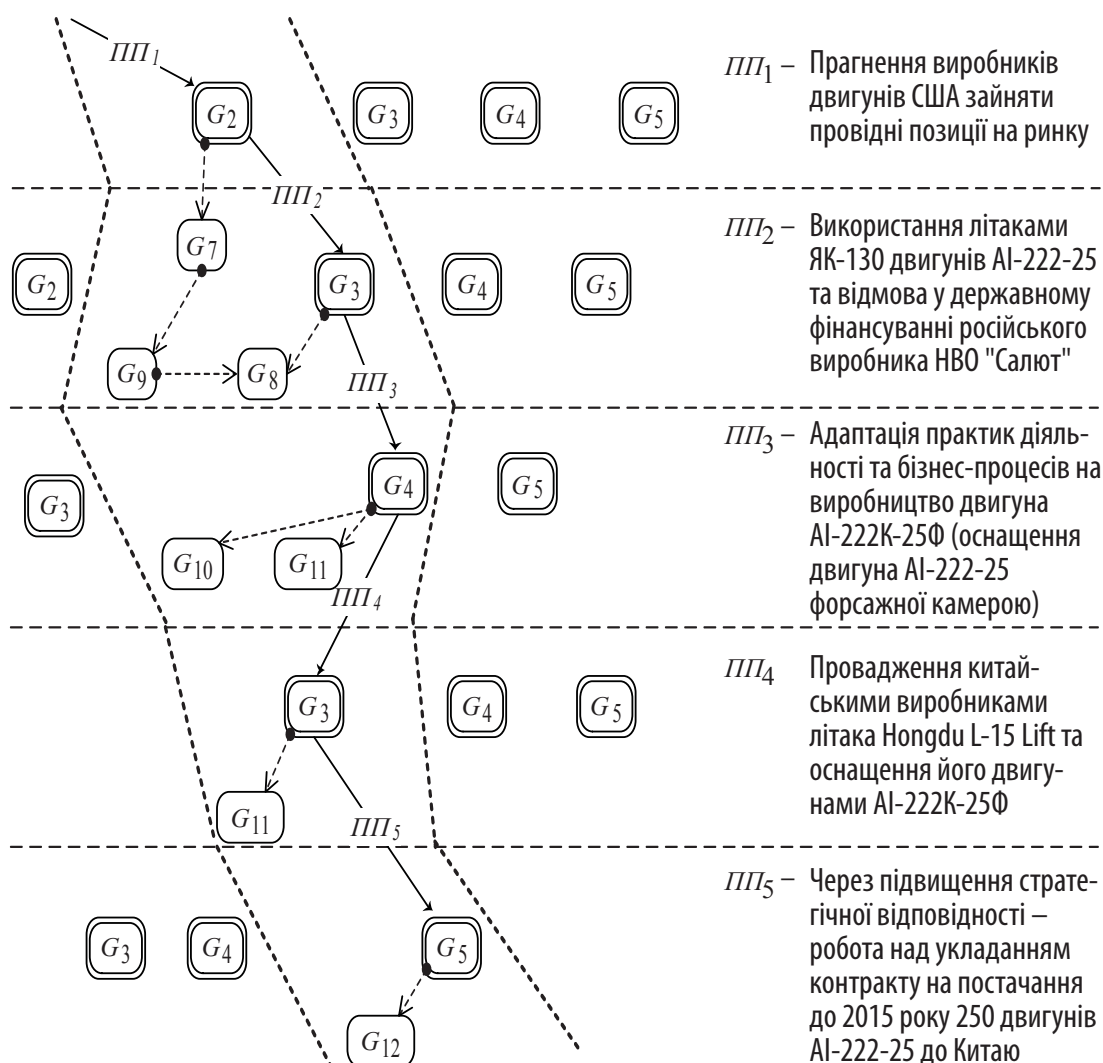
інформації, а забезпечує реалізацію всіх поставлених перед СМУПП задач превентивного типу, актуалізується питання вироблення рішень для різного роду проблемних ситуацій. Як підґрунтя для цього доречним є додаткове стосовно табл. 6.10 застосування означеної на рис. 3.14 семантичної мережі проблем маркетингового управління. При цьому, якщо прийняти пропозиції І. Ю. Каширіна [155, с. 84], зміст роботи СМУПП зведеться до моделювання потоку подій (наповнення складових множини  $\{ПП\}$ ) та прийняття рішень щодо розвитку тієї чи іншої проблемної ситуації з поданого табл. 3.5 переліку. Тут змістовно відбуватиметься прийняття управлінських рішень на базі проведення маркетингового аудиту другою підсистемою VSM-моделі (відповідну процедуру збирання інформації подано на рис. 6.15).

Приклад моделювання сценаріїв за допомогою поданої на рис. 3.14 семантичної мережі наведено на рис. 6.16, де відображено реакцію ПАТ «Мотор Січ» на позитивний розвиток означеної у табл. 6.10 динаміки. Ця схема змістовно входить до роботи другої підсистеми означеної на рис. 6.14 VSM-моделі. Основу цієї схеми становить лінійна упорядкована послідовність подій (обирається зі складу елементів множини  $\{ПП\}$ ), яка пов'язується з проблемними ситуаціями семантичної мережі. Приклад такого зв'язку наведено в частині А рис. 6.16. Оскільки в частині А показано лише прояв проблем, то в частині Б рис. 6.16 наведено зв'язок потоку подій з рекомендаціями щодо формування управлінських впливів.

Сприйняття параметрів потоку подій першою системою VSM-моделі з рис. 6.14 (реалізовано поданою на рис. 6.15 схемою) та моделювання й прогнозування їх розвитку другою системою (реалізовано поданою на рис. 6.16 схемою та визначеними у табл. 6.10 залежностями) створює підґрунтя для проведення оптимізації розподілу ресурсів між сегментами матриці  $TK \times CZ$ . Таку автоматизацію, згідно з табл. 6.8, реалізує третя підсистема VSM-моделі, в рамках якої відбувається сполучення автономності й централізації в роботі СМУПП, а головними критеріями ефективності роботи СМУПП постають компенсаторна ( $CB^{KM}$ ) та синергетична ( $CB^{CH}$ ) стратегічна відповідність.



А) Ланцюг потоку подій та їх зв'язку з проблемними ситуаціями



Б) Модель впливу потоку подій на параметри маркетингового управління

Рис. 6.16. Формування моделі позитивного розвитку подій просування турбореактивного двигуна AI-222-25 ПАТ «Мотор Січ»

Таким чином, у цьому підрозділі наведено підхід до побудови інформаційного забезпечення системи маркетингового управління промисловим підприємством, заснованого на удосконаленні моделі життєздатних систем. Основу авторських пропозицій становить диференціація

інформаційного забезпечення для етапів використання (забезпечуються першою, другою та третьою підсистемами VSM-моделі) та синтезу (забезпечуються четвертою та п'ятою підсистемами VSM-моделі) системи маркетингового управління. В рамках такої диференціації модель життєздатних систем збагачена для етапу використання СМУПП проактивним урахуванням впливу системних подій, інструментарієм аналітичної обробки даних та маркетинговим моніторингом із рекурентним каскадуванням показників; для етапу синтезу СМУПП – орієнтацією на відбір кращих практик у рамках дії ізоморфізму.

Щодо шостого розділу в цілому зазначимо, що висвітлення особливостей реалізації маркетинг-менеджменту національних суб'єктів господарювання та дослідження параметрів стратегічної роботи підприємств дозволили зробити такі висновки та рекомендації.

Оскільки досягнення поставлених цілей залежить від умов реалізації керівних впливів, автором введено поняття форми маркетингового управління. До характеристик форми маркетингового управління віднесено: особливості роботи та утворення конфігурації практик життєвого циклу, обраний підхід до розкриття й реалізації функцій управління, варіанти делегування повноважень бізнес-одиницям та оптимізації розподілу стратегічних ресурсів, відібрані принципи та мікроінститути маркетингового управління, формалізація взаємозв'язку організаційно-правової форми підприємства зі структурою системи маркетингового управління, сформований перелік інструментів реалізації керівних впливів, параметри та особливості роботи зі складовими потоку подій. Вибір форми відповідає позиції підприємства в континуумі «однакова важливість функцій – інноваційно-синергетична орієнтація».

Для кожного з елементів змістовного наповнення форми маркетингового управління розроблено детальні характеристики. Основними з яких є типологія форм маркетингового управління та параметри адаптування практик діяльності підприємства до обраної форми управління. Зокрема, для практики виділення ресурсів запропоновано перехід на метод поетапного виділення ресурсів і розгляд контурів маркетингового управління як перерозподіл ресурсів на реалізацію сервісів.



Оскільки МД вимагає регламентування потоку проектів взаємодії учасників кластера, ОМД зв'язано з упровадженням концепції BSC, що подано як засіб встановлення маркетингових орієнтирів учасникам кластера. Особливістю такого підходу є: введенням до стратегічних карт учасників кластера ступеня відповідності їх часткових інтересів обраним кластерним ініціативам; встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками стратегічних карт BSC учасників кластера в рамках середовище узгодження параметрів маркетингової взаємодії; виділення в рамках перспектив стратегічної карти аттракторів створюваної учасниками кластера цінності з формалізацією їх ролей у частині реалізованих маркетингових функцій.

Як складову форми маркетингового управління задекларовано інформаційне забезпечення системи маркетингового управління. Доведена доречність диференціації етапів синтезу та використання маркетингового управління обумовили відповідну диференціацію інформаційного забезпечення. Запропоновану узагальнену схему інформаційного забезпечення побудовано як розвиток моделі життєздатних систем. Для цього закладено у цю модель вкладеність переорієнтовано на транслявання елементів системи маркетингового управління між сегментами матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання», що дозволяє підвищити синергетичну стратегічну відповідність. Для детерміністського етапу «використання системи управління» інформаційне забезпечення перетворюється на систему моніторингу параметрів потоку подій та узагальнення інформації про цільові ринки. Відбір показників для такого моніторингу базується на карті проблем маркетингового управління.

На біфуркаційному етапі «синтез системи управління» роль інформаційного забезпечення трансформується на пошук та залучення кращих практик у діяльність підприємства. Саме цим реалізується додана властивість ізоморфізму. Відповідно, у структурі модельного базису виділено інструментарій конкурентної розвідки та аналітичної обробки даних, основою для чого стала розроблена автором система континуумів, до яких додавались окремі складові стратегічного профілю чи архітектурного опису підприємства. У контексті розкриття модельного

базису СМУПП у частині роботи з потоком подій застосовано когнітивні графи для прогнозування сценаріїв розвитку подій. Окрім того, обґрунтування параметрів маркетинг-міксу підприємства підпорядковано застосуванню імітаційного моделювання, засобами якого визначено варіанти перерозподілу стратегічних ресурсів між сегментами матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання».

Дослідження теоретичних засад та практичного досвіду функціонування промислових підприємств, які одночасно залучені до взаємодії в рамках реалізації кластерних ініціатив та сприймають глобалізаційні впливи, дозволило зробити ряд висновків щодо організації маркетингового управління їх діяльністю. Доведеність отриманих пропозицій та рекомендацій підтверджується широким переліком методів наукових досліджень, використаних для вирішення вагомій науково-практичній проблемі організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації. Наведений в *табл. 1* перелік методів, використаних в монографії, доводить таке:

1. Визначення особливостей впливу процесів глобалізації на розвиток функції маркетингу дозволило обґрунтувати концептуальні положення впровадження контурів маркетингового управління інтернаціоналізованою діяльністю промислового підприємства. Підґрунтя авторської гіпотези міститься у прийнятті архітектурно-сервісного представлення підприємства, у рамках якого виділяються практики діяльності з подальшим накладенням на них маркетингової парадигми. Залучення переліку практик як устояних моделей діяльності зі стандарту ISO 15288, дозволило охопити всі види діяльності підприємства керівними впливами. З огляду на те, що головними властивостями глобального середовища є нелінійність та багатоваріантність шляхів розвитку, доречним стає перехід до рекурсивного нелінійного управління маркетингом. Відповідно, актуалізується формування проактивної системи маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП), яка враховуватиме різні сценарії розвитку середовища та з високою долею ймовірності забезпечуватиме відповідність ціннісної пропозиції підприємства запитам споживача. Основу для формування такої системи становить розроблена система континуумів.

Таблиця 1

Методи наукового дослідження, що використані у монографії

Метод	Напрямок застосування	Підрозділ
1	2	3
Аналіз і синтез, індукція та дедукція	Обґрунтування предметної області дослідження та розробки концептуальних положень організації маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації	2.3 2.4 Додаток Е
Монографічний, історичний та морфологічний	Уточнення понятійного апарату та дослідження взаємобумовленої еволюції маркетингу з інтернаціоналізацією діяльності	1.1
	Адаптація базових економічних категорій теорії організації, маркетингу та кластеризації до взаємоузгодженого застосування	1.2 1.3
Концептуальне проектування	Визначення змісту та структури концепту «Організація маркетингового управління діяльністю підприємств кластера»	2.3
Експертні методи та таксономічний аналіз	Визначення рівня стратегічної відповідності промислових підприємств вимогам глобального ринкового оточення	4.2
	Визначення стійкості маркетингових позицій підприємства	4.3
Побудова шкали Раша	Розрахунок ступеня завершеності стратегічного процесу	5.2
	Оцінка рівня зрілості організації маркетингової діяльності	5.3
Формалізація	Відображення структурної побудови СМУПП	2.3
	Визначення простору організації маркетингової діяльності	2.2
Мережі Петрі	Відображення послідовності синтезу СМУПП	5.2
	Відображення логіки узгодження інтересів учасників кластера	5.1
	Побудова моделі життєвого циклу інституту лояльності	5.3
Когнітивне моделювання та побудови семантичних мереж	Визначення карти проблем маркетингового управління та формування моделі потоку подій підприємства	3.2
	Відображення причинно-наслідкових зв'язків часткових інтересів учасників кластера	1.3
Кластерний аналіз	Розподіл підприємств за ефективністю маркетингової діяльності та визначення форм маркетингового управління	4.1

## Висновки

Закінчення табл. 1

1	2	3
Класифікація	Побудова континуумів синтезу СМУПП	1.1
	Виділення ознак кластера та визначення їх впливу на параметри організації маркетингової діяльності	1.3
Матричні методи та портфельний аналіз	Побудова профілю маркетингової стратегії підприємства	5.2
	Обґрунтування варіантів вироблення й реалізації маркетингової політики кластера	4.4 5.1
Уніфікована мова моделювання (UML)	Представлення модельного базису маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера	6.1
	Відображення логіки рефлексивного узгодження інтересів учасників кластерної взаємодії	1.3
OLAP	Формування переліку стратегічних альтернатив	6.3
Лінійне програмування	Обґрунтування витрат на формування набору інструментів маркетингу, з їх розподілом між підприємствами кластера	5.1
Агентське моделювання	Фіксування розподілу ролей учасників кластера за спільної реалізації маркетингових функцій	5.3
Метод аналізу ієрархій (MAI)	Відбір суб'єктів спільної реалізації маркетингової діяльності та визначення форми її організації	6.2
IDEF-моделювання	Відображення послідовності етапів організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера	2.2
Побудови інтелектуальних карт (mind map)	Наочне представлення результатів монографічного дослідження. Візуалізація та структурування авторської гіпотези та висвітлення її взаємозв'язку з розробленою системою концептуальних положень	1.1
		4.1
		5.1
Нечіткий логічний висновок	Моделювання рішень щодо гармонізації інтересів учасників кластера в рамках сформованого інституціонального середовища ІСВ	5.1
		5.3

Подання конфігурації таких практик як одного з архітектурних описів підприємства дозволило розглядати архітектуру як об'єкт системи маркетингового управління підприємством. Функціонування такої системи подано як через узгоджене застосування динамічної, функціо-

нальної та структурної моделей, так і через додавання властивостей синергійності, рекурсивності, циклічності, нелінійності, ізоморфізму та врахування розширення глобалізації. Окрім того, обґрунтовано розгляд процесу маркетингового цілеполягання через досягнення стратегічної відповідності підприємства. Рівень такої стратегічної відповідності має розраховуватися з огляду на ті події, які впливають на можливість подержання обраної траєкторії розвитку. Отже, виділено «потік подій», який введено до складу СМУПП. Оскільки максимізація стратегічної відповідності відбувається під час накладення маркетингової парадигми на практики діяльності, пропонується розрізняти етапи синтезу (орієнтує контури управління підприємством на врахування потреб зацікавлених осіб) та використання (передбачає постійне оцінювання адекватності відібраних практик запитам споживачів) СМУПП.

**2.** Об'єктивне поширення кластерного підходу до розвитку національної та світової економіки обумовлює необхідність удосконалення окремих його складових, однією з яких є маркетингова діяльність учасників кластера. Для підвищення якісного рівня її організації обґрунтовано систему гіпотез щодо трансформації змісту маркетингової діяльності в умовах реалізації кластерних ініціатив. Введення таких гіпотез дозволило розробити концептуальні положення та обґрунтувати принципи організації маркетингової діяльності підприємств кластера. Відмінність розробки міститься в орієнтуванні організаційного процесу на випереджальну мінімізацію розбіжностей інтересів споживача з пропонованою учасниками кластера споживчою цінністю. Прийняття рефлексивного підходу до гармонізації інтересів учасників кластера обумовило структурування розробленого багаторівневого простору опису організації маркетингової діяльності. Плин організаційного процесу подано у вигляді відповідної IDEF-моделі, а логіку його реалізації розкрито через побудову системи інтелектуальних карт і діаграм UML.

**3.** Проведене дослідження умов функціонування учасників машинобудівних кластерів довело доречність прийняття ієрархічного підходу до організації їх маркетингової діяльності та дозволило диференціювати завдання маркетингової діяльності за рівнями такої ієрархії. За результатами проведеного кластерного аналізу виявлено розбіжності

в рівні ефективності ведення маркетингової діяльності. Це обґрунтувало доречність розробки методичного підходу до визначення стійкості маркетингових позицій учасників кластера, базованої на розробленій системі лінгвістичних змінних, виділених у розрізі сфер гармонізації інтересів та агрегованих груп атрибутів пропонованої цінності.

4. Об'єктивна складність СМУПП обумовлює наявність значної кількості проблем у сфері здійснення, організації та підвищення ефективності реалізації маркетингової функції для різних суб'єктів господарювання. Проведене оцінювання стану маркетингового управління, базоване на авторській інтерпретації результатів опитування керівників провідних підприємств світу крупнішими консалтинговими агенціями та обробці офіційних статистичних матеріалів, дозволило провести структурування та розробити відповідну карту проблем маркетингового управління. Представлення такої карти у вигляді семантичної мережі дозволило обґрунтувати систему понять предметної області дослідження та визначити їх зв'язок із контурами керівних впливів. Семантичну модель наведено у вигляді сукупності об'єктів і множини дуг, що зв'язують такі об'єкти. Елементи розподілено на два типи. *Перший тип* – безпосередньо проблемні ситуації, які мають прояв: на глобальному рівні, рівні середовища прямого впливу та важелів управління. *Другий* – рекомендації з прийняття управлінських рішень, розподілених за рівнями СМУПП.

Проведений кластерний аналіз діяльності національних підприємств, відбір показників для якого здійснено в рамках об'єктів розробленої семантичної мережі та напрямів прояву стратегічної відповідності, дозволив їх диференціювати за рівнем ефективності реалізації функції маркетингу. Проведені розрахунки виявили три кластери підприємств: підприємства, які ведуть ефективну діяльність на зарубіжних ринках та мають доволі значний бюджет маркетингу; підприємства, які лише сприймають прояв глобалізації та здійснюють ефективну діяльність за середнього бюджету маркетингу; підприємства з локальних ринків, які мають незначний потенціал, невисоку ефективність діяльності та невисокий бюджет маркетингу.

5. З огляду на підпорядкованість ефективності маркетингової діяльності параметрам її організації розроблено технологію визначення рівня зрілості організації маркетингової діяльності підприємств машинобудівного кластера. Такий рівень відображає повноту організації та ступінь керованості, контрольованості та ефективності маркетингової діяльності. Для отримання кількісних оцінок використано модель Раша, яку застосовано щодо кожної складової та кожного ієрархічного рівня простору опису організації маркетингової діяльності. На підставі співвіднесення отриманих оцінок стійкості маркетингових позицій та рівня зрілості організації маркетингової діяльності обґрунтовано системі альтернативних рішень щодо визначення параметрів консолідованої реалізації маркетингових функцій учасників кластера.

6. У рамках дії принципу проактивності здійснення маркетингової діяльності доведено доречність її організації через рефлексивний підхід до узгодження образів створюваної кластером цінності та уявленнями споживачів про таку цінність. Для реалізації означеного узгодження пропонується формування відповідного інформаційно-інституціонального середовища, у рамках якого відбуватиметься розповсюдження рефлексивних впливів уздовж ланцюга створення позитивного сприйняття продукції кластера. Організацію маркетингової діяльності при цьому зведено до забезпечення колінеарності векторів часткових інтересів учасників кластера, узгодження обраних підходів до захисту маркетингової інформації, досягнення синергії маркетингового інструментарію, регламентування рефлексивних впливів щодо підтримки динамічності балансу інтересів і відбору суб'єктів для спільного ведення маркетингової діяльності.

7. Прийняте використання рівнів стратегічної відповідності та розвитку потенціалу підприємства як важелів спрямування керівних впливів обумовило розробку аналітичного інструментарію для їх оцінювання. Підґрунтя формування такого інструментарію склали виділення морфологічних ознак маркетингового потенціалу, в розрізі яких виділено напрями прояву стратегічної відповідності. В рамках зведення таких напрямів до внутрішньої, зовнішньої, синергетичної та компенсаторної стратегічної відповідності вироблено систему кількісних та якісних по-



казників, які за допомогою узгодженого використання експертного та таксономічного методів об'єднуються в сукупність інтегральних показників, що формують радар стратегічної відповідності підприємства. З огляду на розбіжності в рівні розвитку маркетингової діяльності підприємств, передбачено різний склад показників оцінки стратегічної відповідності для різних підприємств. Для підприємств, які активно здійснюють зовнішньоекономічні операції, передбачено виділення таких векторів-напрямів оцінювання стратегічної відповідності: зовнішня відповідність архітектурного представлення підприємства, стратегічна відповідність внутрішніх складових архітектурних описів, стратегічна відповідність маркетингових і виробничих ресурсів, стратегічна відповідність можливостей, синергетична стратегічна відповідність, компенсаторна стратегічна відповідність, стратегічна відповідність ціннісної пропозиції підприємства та прояв стратегічної відповідності підприємства на глобальному рівні.

**8.** Враховуючи доречність використання в рамках машинобудівного кластера концепції партнерського маркетингу, обґрунтовано методичний підхід представлення маркетингової політики кластера як потоку проектів взаємодії його учасників. Такий підхід передбачає утворення інституту довгострокової лояльності для залучених до проектів взаємодії учасників кластера. Організаційний процес тут зведено до формалізації ролей виконавців та оптимізації маркетингових витрат на реалізацію проектів. Також передбачено гармонізацію інтересів залучених до проектів взаємодії учасників за складовими консолідованого маркетинг-міксу. Відповідно, встановлення завдань маркетингової діяльності підпорядковано визначенню стадії життєвого циклу цього інституту та параметрам консолідації зусиль маркетингових підрозділів учасників кластера.

**9.** Множинність сценаріїв та нелінійність процесів розвитку глобального ринку обумовили формування динамічного підходу до розробки й перегляду складових маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Динамічність міститься в моделюванні рекурсивних циклів одночасної та взаємоузгодженої реалізації процесів стратегічного планування та синтезу системи маркетингового управління за допо-

могою мереж Петрі. Контроль такої реалізації підпорядковано оцінюванню рівня завершеності означених процесів за допомогою виділення системи проміжних точок, досягнення яких визначається за допомогою шкали Раша. Безпосередньо профіль стратегії будується шляхом попарного порівняння осей матриць портфельного аналізу, відібраних із елементів семантичної мережі проблем реалізації маркетингової функції підприємства.

Так, для базової характеристики стратегічної відповідності введено матриці: «стратегічна відповідність – ворожість ринку», «стратегічна відповідність – спроможність до інтеграції», «стратегічна відповідність – конкурентні переваги» та «стратегічна відповідність – динаміка розвитку», характеристики яких співвідносяться з іншими складовими предметної області та системою континуумів синтезу СМУПП. Використання пропонованого профілю стратегії дозволить встановити напрямки розширення маркетингової діяльності, означити траєкторію розвитку підприємства, обґрунтувати співвідношення цілей маркетингу й міжнародної інтеграції, сформувавши оптимальний набір стратегічних альтернатив та врахувати синергетичний ефект від представленості різних товарних категорій підприємства на різних цільових ринках.

**10.** Необхідність розкриття змістовної та організаційної складових маркетингового управління підприємством обумовили введення поняття та здійснення типологізації форм маркетингового управління, в розрізі яких розроблено методичний підхід щодо формування стратегій маркетинг-міксу підприємства та наповнення відповідного модельного базису, формалізованого засобами UML. До характеристик форми маркетингового управління в роботі віднесено: особливості роботи (відбору, використання та утворення конфігурації) з практиками життєвого циклу, обраний підхід до розкриття й реалізації функцій СМУПП, варіант делегування повноважень бізнес-одинаціям та оптимізації розподілу стратегічних ресурсів у матриці «товарні категорії – стратегічні зони ресурсів», відібрані принципи та мікроінститути (система ролей та організаційних рутин) маркетингового управління, формалізація взаємозв'язку організаційно-правової форми підприємства зі структурою СМУПП, сформований перелік важелів та інструментів реаліза-

ції керівних впливів, параметри та особливості роботи з складовими потоку подій. У розрізі означених складових форми маркетингового управління для кожної з форм було подано розширену характеристику, визначено особливості використання практик життєвого циклу, обґрунтовано відмінності реалізації функцій маркетингового управління, встановлено параметри сприйняття впливів просторів глобалізації та визначено рекомендовані варіанти стратегічних дій зі зміною форми маркетингового управління.

**11.** Для підтримки впровадження інституту довгострокової лояльності запропоновано використання збалансованої системи показників (BSC) як інституціоналізованого орієнтиру ведення маркетингової діяльності. Отже, її впровадження представляється як процес інституціонального проектування параметрів організації маркетингової діяльності. У рамках реалізації такого підходу передбачено введення до стратегічних карт збалансованої системи показників параметрів пулу випереджальної гармонізації інтересів і рівнів організації маркетингової діяльності та стійкості маркетингових позицій підприємства. Встановлення ж причинно-наслідкових зв'язків між показниками стратегічної карти відбуватиметься у введеному інформаційно-інституціональному середовищі.

**12.** Непередбачуваність глобального ринкового середовища висуває підвищені вимоги до інформаційного забезпечення системи маркетингового управління підприємством, яке в роботі запропоновано диференціювати залежно від стадії використання чи синтезу такої системи. На стадії синтезу інформаційне забезпечення трансформується в систему пошуку та імплементації в діяльність підприємства кращих практик. Саме цим реалізується додана властивість ізоморфізму. Відповідно, у структурі модельного базису виділено інструментарій конкурентної розвідки та аналітичної обробки даних. Підґрунтя для цього становили континууми синтезу маркетингового управління, до яких додавались окремі складові стратегічного профілю чи архітектурного опису підприємства.

На стадії використання інформаційне забезпечення реалізується у вигляді системи маркетингового моніторингу, яка передбачає ре-

---

курентне каскадування показників з карти проблем маркетингового управління та використовує інструментарій консолідації інформації та аналітичної обробки даних для проактивного врахування впливу системних подій. Відбір показників для моніторингу базується на карті проблем маркетингового управління. Змістовно схему інформаційного забезпечення побудовано як розвиток моделі життєздатних систем. Для цього закладену у цю модель вкладеність переорієнтовано на транслявання елементів системи маркетингового управління між сегментами матриці «товарні категорії – стратегічні зони господарювання», що дозволяє підвищити синергетичну стратегічну відповідність.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер. – М. : ИД Гребенникова, 2003. – 440 с.
2. Абанина С. П. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Абанина Светлана Петровна. – Саранск, 2007. – 20 с.
3. Абдикеев Н. М. Когнитивная бизнес-аналитика / Н. М. Абдикеев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.
4. Абрамов В. Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В. Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 17–21.
5. Авдашева С. Б. Теория организации отраслевых рынков / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова. – М. : ИЧП “Издательство Магистр”, 1998. – 320 с.
6. Азарян Е. М. Международный маркетинг / Е. М. Азарян. – Киев : ИСМО МО Украины ; НВФ «Студцентр», 2003. – 200 с.
7. Акулич А. И. Маркетинг / А. И. Акулич. – Минск : Вышшая школа, 2009. – 511 с.
8. Акулова И. О. Организация стратегического управления логистическим взаимодействием субъектов хозяйствования на основе концепции маркетинга партнерских отношений / И. О. Акулова // Бизнес Информ. – 2007. – № 1. – С. 35–43.
9. Албитов А. Customer Relationship Management [Электронный ресурс] / А. Албитов, Е. Соломатин. – Режим доступа : <http://www.vernikov.ru/material55.html>.
10. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития : монография / В. С. Алексеевский. – Калуга : Манускрипт, 2006. – 328 с.

11. Ананьин О. Методология экономической науки: современные тенденции и проблемы / О. Ананьин, М. Одинцова // Истоки. – 2000. – № 4. – С. 92–137.
12. Андерсон К. Менеджмент, ориентированный на потребителя. CRM-технология как основа новых отношений с клиентом / К. Андерсон, К. Керр. – М. : Фаир-Пресс, 2003. – 288 с.
13. Андреев А. Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании / А. Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 2. – С. 15–20.
14. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
15. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием / Ю. П. Анискин. – М. : Омега-Л, 2007. – 411 с.
16. Антонюк А. А. Методи управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Антонюк Андрій Анатолійович. – Запоріжжя, 2010. – 20 с.
17. Аншина М. Архитектура и ИТ / М. Аншина // Открытые системы. – 2006. – № 03. – С. 7–11.
18. Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
19. Ареф'єв С. Сутність та складові організаційного потенціалу промислових підприємств / С. Ареф'єв // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – № 2. – С. 33–36.
20. Арженовский И. В. Маркетинг регионов [Электронный ресурс] / И. В. Арженовский. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru>.
21. Артимонова І. В. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Артимонова Ірина Вікторівна. – Біла Церква, 2010. – 20 с.
22. Артюх Т. О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств на овочевому ринку в структурі кластерних формувань / Т. О. Артюх // Економіка АПК. – 2009. – № 3. – С. 144–148.

## Література

---

23. Арутюнова Е. Оценка эффективности инвестиций в маркетинг: результаты опроса [Электронный ресурс] / Е. Арутюнова, М. Пикалова. – Режим доступа : <http://www.e-executive.ru>.
24. Асинхронный перевод // Бизнес. – 2012. – № 10. – С. 39–40.
25. Афанасьев А. А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / А. А. Афанасьев, С. П. Куш // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 1. – С. 33–52.
26. Багиев Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
27. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасович, Х. Анн. – М. : Экономика, 2007. – 773 с.
28. Багиев Г. Л. Международный маркетинг / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, С. В. Никифорова. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
29. Балабанова Л. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : монографія / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 153 с.
30. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркинга : монография / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 171 с.
31. Бараннік Р. В. Конкурентна розвідка: уявність та реальність / Р. В. Бараннік // Право України. – 2007. – № 11. – С. 72–76.
32. Баранчеев В. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В. П. Баранчеев, С. Г. Стрижов // Маркетинг. – 1994. – № 3. – С. 42–50.
33. Барсегян А. А. Технологии анализа данных: Data Mining, Visual Mining? Text Mining, OLAP / А. А. Барсегян, М. С. Куприянов, В. В. Степаненко, И. И. Холод. – СПб. : БХВ-Петербург, 2007. – 384 с.
34. Батоврин В. К. Архитектура предприятия и сервисный подход / В. К. Батоврин, Е. З. Зиндер // Корпоративные системы. – 2006. – № 4. – С. 12–34.
-

35. Бауман З. Глобализация. Последствия для человека и общества / З. Бауман ; пер. с англ. – М. : Весь Мир, 2004. – 188 с.
36. Беаджен М. Моменты истины в отношениях с клиентами [Электронный ресурс] / М. Беаджен, Д. Дэвидсон, С. Мэдж. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/marketing/mark130.html?print>.
37. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма – ответы на глобализацию / У. Бек. – М. : Наука, 2001. – 304 с.
38. Белявцев М. И. Организация маркетингового управления на предприятии / М. И. Белявцев, М. П. Калиниченко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – 2007. – № 3. – С. 1182–1186.
39. Беляев А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
40. Бережная И. В. Теоретические подходы к определению регионального маркетинга как механизма стимулирования социально-экономического развития региона / И. В. Бережная, Г. П. Горбань // Региональная экономика. – 2007. – № 1. – С. 51–55.
41. Бехтерев С. Майнд-менеджмент: Решение бизнес-задач с помощью интеллектуальных карт / С. Бехтерев. – М. : Альпина Паблишерз, 2009. – 308 с.
42. Бизнес-планирование и информационные системы и технологии: конкурентная позиция [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.market-pages.ru/bussines/68.html>.
43. Бир С. Мозг фирмы / С. Бир. – М. : Радио и связь, 1993. – 416 с.
44. Бияков О. А. Экономическое пространство региона: процессный подход / О. А. Бияков. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2004. – 244 с.
45. Білорус О. Г. Економічна система глобалізму : монографія / О. Г. Білорус. – Київ : КНЕУ, 2003. – 360 с.
46. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука) : в 2 кн. Кн. 1 / А. А. Богданов ; отв. ред. Л. И. Абалкин и др. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.



## Література

---

47. Богомаз Н. В. Маркетингові дослідження українського ринку добровільного медичного страхування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Богомаз Наталія Валеріївна. – Київ, 2003. – 20 с.

48. Божук С. Г. Маркетинговая деятельность. Субъекты. Функции. Виды. Организация / С. Г. Божук, Т. Д. Маслова. – СПб. : СПбГИЭА, 2007. – 140 с.

49. Бойко М. Г. Методичні основи оцінювання економічних інтересів туристичних підприємств // Економічний часопис ХХІ. – 2012. – № 9–10. – С. 48–53.

50. Боуш Г. Д. Идентификация и описание кластеров предприятий с применением категориальной модели «конечный информационный поток» / Г. Д. Боуш // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 337. – С. 129–134.

51. Бребах Г. Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов / Г. Бребах, Д. Забин. – М. : ЭКСМО, 2006. – 304 с.

52. Броншпак Г. К. Программы развития кластерно-сетевых механизмов применительно к сыродельной отрасли Украины / Г. К. Броншпак // Бизнес Информ. – 2006. – № 4. – С. 37–57.

53. Буняк Н. М. Формування маркетингової стратегії розвитку регіону та механізм її реалізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01 / Буняк Надія Михайлівна. – Луцьк, 2006. – 200 с.

54. Бурцева Т. А. Управление маркетингом / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М. : Экономистъ, 2005. – 271 с.

55. Быстров Д. Решение задач, стоящих перед предприятием с использованием CRM [Электронный ресурс] / Д. Быстров. – Режим доступа : <http://www.softmart.ru>.

56. Бюшкен И. Возьми клиента в заложники: как это делается / И. Бюшкен. – М. : ИД «Секреты фирмы», 2006. – 216 с.

57. Василенко М. А. Влияние опережающего маркетинга на формирование конкурентоспособной стратегии развития отраслевых корпораций : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Василенко Марина Александровна. – Ростов-на-Дону, 2011. – 28 с.

58. Васильев Г. А. Маркетинг. Словарь терминов / Г. А. Васильев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 396 с.

59. Велесько Е. И. Экономико-математическое обоснование общей задачи стратегического управления на предприятии / Е. И. Велесько, П. П. Логинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 23–30.

60. Веллингтон П. Стратегии кайзен для успешных продаж / П. Веллингтон ; под. ред. А. Заболотной. – СПб. : Питер, 2004. – 272 с.

61. Верба Ф. Про потенційну можливість формування єдиного економічного простору Україною, Росією, Білоруссю і Казахстаном / Ф. Верба // Економіка України, 2003. – № 11. – С. 80–84

62. Веремейчик О. Ф. Стратегія маркетингової діяльності підприємства на ринку легкових автомобілів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Веремейчик Олександр Федорович. – Донецьк, 2007. – 20 с.

63. Виноградская Е. Категорийный менеджмент: тяжелый путь познания [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.retail.ru/article/all\\_retail/18514/](http://www.retail.ru/article/all_retail/18514/).

64. Винограй Э. Г. Общая теория организации и системно-организационный подход / Э. Г. Винограй. – Томск: Изд-во Том. Ун-та, 1989. – 336 с.

65. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Вільямсон. – Київ : АртЕк, 2001. – 472 с.

66. Владимирова И. Г. Глобализация мировой экономики: проблемы и последствия / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 34–41.

67. Внукова Н. М. Перспективи розвитку фінансових послуг у кластерних ініціативах транскордонної співпраці єврорегіонів / Н. М. Внукова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми розвитку ринку фінансових послуг в Україні». – Харків : Харків. держ. ун-т будівництва та архітектури, 2007. – С. 8–17.

## Література

---

68. Возняк Г. В. Глобалізація і регіоналізація: пошук оптимальних моделей економічної взаємодії / Г. В. Возняк // Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2011. – № 32. – С. 14–21.

69. Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 27–30.

70. Войнаренко М. Кластеризация в структуре предпринимательства, экономического сотрудничества и привлечения инвестиций [Електронний ресурс] / М. Войнаренко. – Режим доступу : <http://www.unese.org/ie/documents/voynarenko.pdf>.

71. Войнаренко М. П. Кластери в економіці: аналіз теорії і практики : монографія / М. П. Войнаренко. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 220 с.

72. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент / А. В. Войчак. – Київ : КНЭУ, 1998. – 265 с.

73. Волкова Н. Н. Промышленные кластеры / Н. Н. Волкова, Т. В. Сахно. – Полтава : Асми, 2005. – 272 с.

74. Воронкова А. Э. Современные технологии управления промышленным предприятием : монография / А. Э. Воронкова, А. В. Козаченко, С. К. Рамазанов и др. – Київ : Либра, 2007. – 256 с.

75. Вотченікова О. В. Формування маркетингової системи взаємодії на ринку лакофарбових товарів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Вотченкова Ольга Володимирівна. – Донецьк, 2006. – 20 с.

76. Гавва В. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 221 с.

77. Гаврилюк О. Умови здійснення іноземного інвестування / О. Гаврилюк // Економіка України. – 1997. – № 8. – С. 9–16.

78. Гавриш О. Структура науково-інноваційного потенціалу підприємства / О. М. Гавриш // Регіональні перспективи. – 2004. – № 1–2 (38–39). – С. 54–56.

79. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. – 408 с.

80. Геєць В. М. Кластери і мережеві структури в економіці – тема досить цікава, але на сьогодні ще до кінця не вивчена ... / В. М. Геєць // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 10–11.

81. Гераськин М. И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М. И. Гераськин. – М. : Анко, 2005. – 293 с.

82. Гоблик-Маркович Н. М. Маркетингове забезпечення розвитку туризму в прикордонному регіоні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Гоблик-Маркович Надія Михайлівна. – Ужгород, 2011. – 20 с.

83. Голиков А. А. Оценка устойчивости внешнеэкономической деятельности предприятия / А. А. Голиков, О. В. Веселова. – Челябинск : Челябин. гос. ун-т., 2001. – 59 с.

84. Голубков Е. П. Маркетинг как концепция рыночного управления / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 44–52.

85. Гончаренко Н. Г. Організація маркетингового управління діяльністю інтегрованих корпоративних структур / Н. Г. Гончаренко, М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 293–297.

86. Гопала К. Б. Оценка зрелости архитектуры организации [Электронный ресурс] / К. Б. Гопала, П. Палли. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/ims/ims214.html?print>.

87. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Я. Х. Гордон ; под ред. О. А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

88. Грей К. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей ; пер. с англ. – Харків: Гуманитарный центр, 2008. – 196 с.

89. Гречаник Н. Ю. Організація маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гречаник Наталія Юріївна. – Київ, 2009. – 20 с.

90. Грушевский Д. В. Кластерные технологии в парадигме устойчивого развития [Электронный ресурс] / Д. В. Грушевский. – Режим доступа : <http://www.clusters-net.ru/d/16031/d/file9789.doc>.

## Література

---

91. Грязнова А. Г. Экономическая теория / А. Г. Грязнова, Т. В. Чечелева. – М. : Экзамен, 2003. – 592 с.
92. Губко М. В. Управление организационными системами с коалиционным взаимодействием участников / М. В. Губко. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 140 с.
93. Гурова Н. Новая технология управления: категорийный менеджмент [Электронный ресурс] / Н. Гурова. – Режим доступа : <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=65519>.
94. Гэд Т. 4D брэндинг. Взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 230 с.
95. Дайан А. Академия рынка: маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. – М. : Экономика, 1993. – 572 с.
96. Данилин А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М. : Интернет-Ун-т информ. технологий, 2005. – 504 с.
97. Данько Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект) / Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 245 с.
98. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. – М. : ЭКСМО, 2002. – 640 с.
99. Дейнека О. І. Маркетинг у транскордонних кластерах / О. І. Дейнека // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – 2009. – № 1. – С. 221–227.
100. Дементьев В. В. Экономика как система власти / В. В. Дементьев. – Донецк : Каштан, 2003. – 403 с.
101. Деревянко А. С. Технологии и средства консолидации информации / А. С. Деревянко, М. Н. Солощук. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2008. – 432с.
102. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / За ред. З. С. Варналія . – Київ : НІСД, 2007. – 768 с.
-

103. Дикий О. В. Формування конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві в умовах глобалізації бізнесу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Дикий Олександр Віталійович. – Київ, 2005. – 20 с.

104. Диксон П. Управление маркетингом / П. Диксон. – М. : БИНОМ, 1998. – 85 с.

105. Длігач А. О. Системно-рефлексивный маркетинг / А. О. Длігач / Экономика Крыма. – 2010. – № 4 (33). – С. 324–327.

106. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 432 с.

107. Донской Д. В. Кластеры в региональном управлении: Декларативный и императивный аспекты / Д. В. Донской // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 217. – С. 20–25.

108. Дорофеев В. Д. Маркетинг в управлении организацией : монография / В. Д. Дорофеев, А. Б. Зубков. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2001. – 108 с.

109. Дубина И. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований / И. Н. Дубина. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2006. – 263 с.

110. Дубницький В. И. Механизмы управления маркетингом промышленного комплекса региона / В. И. Дубницький. – Донецк : ИЭПИ НАН Украины, ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 315 с.

111. Дубницький В. Особливості формування стратегії розвитку промислового підприємства з урахуванням використання маркетингового потенціалу / В. І. Дубницький, Н. М. Маркова // Прометей. – 2009. – № 2 (29). – С. 124–128.

112. Дуглас С. П. Глобальный маркетинг / С. П. Дуглас, К. С. Крэйг. – СПб. : Питер, 2002. – 946 с.

113. Дымшиц М. Н. Манипулирование покупателем / М. Н. Дымшиц. – М. : Омега-Л, 2004. – 252 с.

114. Дэвис С. М. Управление активами торговой марки / С. М. Дэвис. – СПб. : Питер, 2001. – 272 с.

## Література

---

115. Дэйв В. Десять основных преимуществ Microsoft Business Intelligence [Электронный ресурс] / В. Дэйв. – Режим доступа : <http://www.w3.org/TR/html4/strict.dtd>.

116. Евдокимов Ф. И. Азбука маркетинга / Ф. И. Евдокимов, В. М. Гавва. – Донецк : Сталкер, 1998. – 432 с.

117. Економічний словник / Під ред. А. І. Архіпова. – Донецьк : ПБУЮО Захаров М.А., 2001. – 624 с.

118. Ерёмин В. Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации / В. Н. Ерёмин. – М. : КНОРУС, 2006. – 656 с.

119. Жданова О. И. Кластер как инструмент промышленной политики региона / О. И. Жданова // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 9 (66). – С. 23–27.

120. Жук М. А. Модель согласования экономических интересов властей и бизнес-сообщества в стратегии развития региона / М. А. Жук // Управление экономическими системами. – 2011. – № 10. – С. 34–37.

121. Забарна Е. М. Аналіз кластерного підходу як системи управління маркетингом регіону / Е. М. Забарна, О. Е. Папковська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 48–52.

122. Завадский М. Новый корпоративный порядок: Кризис в развитых странах дал шанс наиболее успешным компаниям из развивающихся экономик укрепить свои глобальные позиции / М. Завадский, А. Кокшаров // Эксперт. – 2008. – № 40. – С. 56–60.

123. Замятин Б. И. О сущности стратегического маркетинга / Б. И. Замятин, И. В. Семенов // Российский экономический журнал. – № 3. – 1997. – С. 52–54.

124. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2011. На зустріч економічному зростанню та процвітанням. – Київ : Фонд «Ефективне управління», 2012. – 205 с.

125. Зеніна І. Б. Управління маркетинговою діяльністю підприємств металургійної промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Зеніна Ірина Борисівна. – Маріуполь, 2010. – 20 с.

126. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия / А. В. Зозулев. – Киев : Центр учеб. лит., 2010. – 576 с.

127. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.

128. Иванов Л. А. Промышленный маркетинг [Электронный ресурс] / Л. А. Иванов. – Режим доступа : <http://www.f-abp.ru/indm.php>.

129. Иванов Ю. Б. Концептуальные основы формирования стратегии развития промышленного кластера в машиностроении / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Бизнес Информ. – 2006. – № 6. – С. 26–35.

130. Ивантер В. В. Экономические последствия создания ЕЭП и присоединения к нему Украины / В. В. Ивантер, В. М. Гецц, В. А. Ясинский и др. // Евразийская экономическая интеграция. – 2012. – № 1 (14). – С. 4–26.

131. Ильин В. В. Методы формирования кластеров в промышленности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ильин Владимир Владимирович. – Санкт-Петербург, 2010. – 19 с.

132. Индекс глобализации стран мира по версии КОФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/ratings/kof-globalization-index/info>.

133. Интеллектуальный анализ динамики бизнес-систем / Под ред. Н. М. Абдикеева, Л. Ф. Петрова, Н. П. Тихомирова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 320 с.

134. Интрамаркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml>.

135. Иншаков А. В. Рутинная и новация: институциональный, организационный и эволюционный аспекты взаимодействия : препринт / А. В. Иншаков, Е. А. Степачкина. – Волгоград : ВолГУ, 2003. – 60 с.

136. Исаева Н. Методология оценки конкурентоспособного потенциала промышленного предприятия / Н. С. Исаева, Ю. С. Валеева // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 21. – С. 59–65.

137. Использование CLV (Customer Lifetime Value) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.v-ratio.ru>.

138. Иванов Ю. Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 400 с.



## Література

---

139. Кабраль Луис М. Б. Организация отраслевых рынков: вводный курс / М. Б. Кабраль Луис. – Мн. : Новое знание, 2003. – 356 с.
140. Кадыков М. Что такое CRM [Электронный ресурс] / М. Кадыков. – Режим доступа : [http://www.monitor-crm.ru/html/crm/article\\_1.html](http://www.monitor-crm.ru/html/crm/article_1.html).
141. Казановская Л. Н. Экономическая организация как объект менеджмента: сущность, структура, методы проектирования : монография / Л. Н. Казановская. – М. : МГУЛ, 2002. – 72 с.
142. Казанцев А. В. Маркетинговое управление сетевым бизнесом в розничной торговле : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Казанцев Алексей Владимирович. – Белгород, 2011. – 26 с.
143. Кайзер К. Глобализация как проблема демократизации / К. Кайзер // International politic. – Bonn, 1998. – № 4. – Р. 1–15.
144. Как ваша компания управляет отношениями с клиентами? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.e-executive.ru/publications/ratings/article\\_3946.htm](http://www.e-executive.ru/publications/ratings/article_3946.htm).
145. Каманкин В. П. Экономические интересы развитого социалистического общества / В. П. Каманкин. – М. : Мысль, 1978. – 296 с.
146. Канапухин П. А. Система экономических интересов и их роль в мотивационном механизме / П. А. Канапухин, Ю. И. Хаустов // Вестник ВГУ. – Серия «Экономика и управление». – 2004. – № 2. – С. 11–21.
147. Капица С. П. Синергетика и прогнозы будущего / С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий. – М. : Наука, 1997. – 285 с.
148. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
149. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
150. Каримов В. Э. Стратегический учет / В. Э. Каримов. – М. : Омега-Л, 2005. – 168 с.
-

151. Карпов С. В. Формирование системы взаимодействия предприятия на основе прецизионного маркетинг-менеджмента : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Карпов Сергей Васильевич. – М., 2004. – 170 с.

152. Карпова С. В. Особенности инновационной маркетинговой политики современных ТНК : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.00.01 / Карпова Светлана Васильевна. – М., 2011. – 41 с.

153. Касабова І. А. Глобалізація світової економіки та її вплив на національний соціально-економічний розвиток : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Касабова Інна Ашотівна. – Київ, 2010. – 20 с.

154. Категорийный менеджмент: теория и практика в России. – М. : Комитет по управлению спросом, 2007. – 47 с.

155. Каширин И. Ю. Автоматизированный анализ деятельности предприятия с использованием семантических сетей / И. Ю. Каширин, А. В. Крошилин, С. В. Крошилина. – М. : Горячая линия, 2011. – 140 с.

156. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.

157. Кендюхов О. В. Маркетинг: гуманістична філософія бізнесу чи загроза людській цивілізації? / О. В. Кендюхов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 4. – С. 10–14.

158. Кизим М. О. Український досвід формування кластерних структур / М. О. Кизим, В. Є. Хаустова // Проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 3–11.

159. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдин. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 208 с.

160. Киреев А. П. Международная экономика / А. П. Киреев. – М. : Международные отношения, 1998. – 416 с.

161. Кирилова О. В. Совершенствование маркетинговой деятельности в АПК (на примере Тюменской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кирилова Ольга Викторовна. – Екатеринбург, 2004. – 25 с.

162. Клейнер Б. Г. Эволюция институциональных систем / Б. Г. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 240 с.

## Література

---

163. Клименко А. В. Кластер как современная форма кооперации субъектов хозяйствования, ориентированная на потребителя [Электронный ресурс] / А. В. Клименко. – Режим доступа : [http://www.inno.kharkov.ua/?page\\_id=1245](http://www.inno.kharkov.ua/?page_id=1245).

164. Клочко В. Глобалізація та її вплив на країни із перехідною економікою / В. Клочко // Економіка України. – 2001. – № 10. – С. 51–58.

165. Князева Е. Н. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. – М. : Алетейя, 2002. – 414 с.

166. Ковалев А. И. Межфирменный (промышленный) маркетинг . монография / А. И. Ковалев. – М. : Благовест-В, 2008. – 256 с.

167. Козаченко Г. В. Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности : монография / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, В. Ю. Мельник, В. В. Назаров. – Киев : Либра, 2003. – 328 с.

168. Козлов М. Квалификация потенциального клиента [Электронный ресурс] / М. Козлов. – Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru/development/sales/meanacts.htm>.

169. Козуб Н. М. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств причорноморського регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Козуб Наталія Миколаївна. – Харків, 2004. – 20 с.

170. Коковський А. Business Intelligence: ще сучасніший ніж 20 років тому / А. Коковський // Информационные технологии для менеджмента. – 2011. – № 1–2. – С. 12–17.

171. Коленська Н. В. Конкуренетоспособность и отраслевые кластеры: новая повестка дня для российского бизнеса и власти / Н. В. Коленська // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.csr-nw.ru/content/data/article/file/st45\\_579.pdf](http://www.csr-nw.ru/content/data/article/file/st45_579.pdf)

172. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.

173. Колодійчук А. В. Кластери як інноваційна форма організації промисловості / А. В. Колодійчук // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 3 (15). – С. 20–23.

---

174. Колодяжна І. В. Маркетингова діяльність підприємств малого бізнесу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Колодяжна Ірина Вікторівна. – Донецьк, 2004. – 20 с.

175. Колосов А. Іноземні інвестиції в економіку України: користь або небезпека? / А. Колосов // Економіка України. – 1997. – № 8. – С. 17–25.

176. Конев О. SCM – управление цепочками поставок [Електронний ресурс] / О. Конев. – Режим доступу : <http://www.bizon.ru/?t=50&idn=19&art=344>.

177. Концепція Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2011–2015 роки [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.09.2010 № 1838-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1838-2010-%D1%80>.

178. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2020 року [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.07.2013 № 603-р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-р>.

179. Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.09.2012 р. № 691-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80>.

180. Концепція створення кластерів в Україні (проект) [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.

181. Коптелов А. К. Как сделать проекты процессами [Електронний ресурс] / А. К. Коптелов. – Режим доступу : <http://businessprocess.narod.ru/index27.htm>.

182. Корольчук О. П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні : монографія / О. П. Корольчук. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 217 с.

183. Коротков Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

## Література

---

184. Коршунов В. І. Планування маркетингової діяльності підприємства / В. І. Коршунов. – Харків : Основа, 2000. – 304 с.
185. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.
186. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – СПб. : ИД «Вильямс», 1998. – 468 с.
187. Кочетов Э. Г. Глобалистика как геоэкономика, как реальность, как мироздание / Э. Г. Кочетов. – М. : Прогресс, 2001. – 704 с.
188. Кочкіна Н. Ю. Маркетингові комунікації як інструмент узгодження економічних інтересів виробника та споживача : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Кочкіна Наталія Юріївна. – Київ, 2004. – 20 с.
189. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська / – Київ : Центр навч. літ., 2005. – 352 с.
190. Красовський Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовський. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
191. Кротов К. В. Маркетинговые стратегии взаимоотношений в цепях поставок в российских промышленных компаниях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кротов Константин Викторович. – Владимир, 2009. – 26 с.
192. Крутова О. А. Маркетинговые принципы управления предприятием [Електронний ресурс] / О. А. Крутова. – Режим доступу : <http://nbene.narod.ru/market/fmarket8.htm>.
193. Крылова Г. Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 519 с.
194. Кузьминов Я. И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты / Я. И. Кузьминов, К. А. Бендукидзе, М. М. Юдкевич. – М. : ИД ГУ ВШЭ, 2006. – 442 с.
195. Кукліна Т. С. Управління комплексом маркетингу в забезпеченні розвитку туристичних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Кукліна Тетяна Сергіївна. – Херсон, 2011. – 20 с.
-

196. Куніцин С. В. Механізм управління розвитком підприємств туристично-рекреаційної сфери : монографія / С. В. Куніцин. – Сімферополь, 2012. – 420 с.

197. Куц С. П. Методология управления межфирменными взаимоотношениями на промышленных рынках : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Куц Сергей Павлович. – Санкт-Петербург, 2007. – 46 с.

198. Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С. П. Куц // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – № 32. – С. 3–25.

199. Лавров А. М. Реформирование экономики: региональные аспекты. Региональный маркетинг и тенденции его развития / А. М. Лавров, В. С. Сурин. – Кемерово : Кузбассвуиздат, 1994. – 146 с.

200. Ладиченко К. І. Маркетинг відносин в управлінні підприємствами готельного господарства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Ладиченко Катерина Іллівна. – Київ, 2010. – 20 с.

201. Лазарев И. А. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития / И. А. Лазарев, Г. С. Хижа, К. И. Лазарев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 240 с.

202. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

203. Лапін Є. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є.В. Лапін // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2007. – № 1. – Т. 2. – С. 63–71.

204. Латфулин Г. Р. Теория организации : учеб. для вузов / Г. Р. Латфулин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.

205. Лафта Дж. К. Теория организации / Дж. К. Лафта. – М. : Проспект, 2006. – 416 с.

206. Левин А. И. Методы и технологии управления конфигурацией сложных изделий [Электронный ресурс] / А. И. Левин, Е. В. Судов. – Режим доступа : [http://www.cals.ru/source/docs/art\\_levin\\_sudov.pdf](http://www.cals.ru/source/docs/art_levin_sudov.pdf).

207. Ледовская М. Е. Маркетинговые возможности организаций потребительской кооперации и перспективы их развития : автореф.

## Література

---

дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Ледовская Мария Евгеньевна. – Белгород, 2010. – 27 с.

208. Леонгардт В. А. Управление маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Леонгардт Валерия Анатольевна. – Пенза, 2012. – 23 с.

209. Лепа Р. Н. Модели рефлексивного управления в экономике : монография / Р. Н. Лепа. – Донецк : Ин-т економіки і пром-сти, 2012. – 380 с.

210. Лефевр В. А. Рефлексия / В. А. Лефевр. – М. : Когито-Центр, 2003. – 496 с.

211. Лобанова С. Н. Маркетинговое управление жизненным циклом туристического продукта : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Лобанова Светлана Николаевна. – Москва, 2012. – 23 с.

212. Лугопольський О. Кластерна модель розвитку промислового виробництва як фактор ефективних структурних реформ / О. Лугопольський // Економічний Часопис – XXI. – 2003. – № 2. – С. 1–8.

213. Лукашевич В. М. Глобалістика / В. М. Лукашевич. – Львів : Новий світ, 2010. – 440 с.

214. Лукінов І. Інвестиційна активність в економічному оновленні і рості / І. Лукінов // Економіка України, 1997. – № 8. – С. 4–8.

215. Луценко Е. В. Интеллектуальные информационные системы / Е. В. Луценко. – Краснодар : КубГАУ, 2006. – 615 с.

216. Лянцевич М. Разработка стратегии CRM: в поисках сущности управления отношениями с покупателями [Электронный ресурс] / М. Лянцевич. – Режим доступа : <http://www.vernikov.ru/material56.html>.

217. Магалецький А. В. Формування маркетингової політики підприємств готельного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Магалецький Андрій Володимирович. – Київ, 2011. – 20 с.

218. Макаров В. Л. Микроекономіка знань / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер. – М. : Економіка, 2007. – 204 с.

219. Маклаков М. В. Маркетинг как инструмент согласования интересов хозяйствующих субъектов / М. В. Маклаков. – Волгоград : ВГУ, 1999. – 19 с.

220. Макоткіна Л. В. Управління інноваційною маркетинговою діяльністю підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Макоткіна Лариса Вікторівна. – Донецьк, 2010. – 20 с.

221. Малхорта Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малхорта. – М. : ИД «Вильямс», 2002. – 960 с.

222. Мальска М. П. Основи туристичного бізнесу / М. П. Мальска, В. В. Худо, В. І. Цибух. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 272 с.

223. Мальчик М. В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий : монография / М. В. Мальчик. – Донецк-Ровно : ЧП Лапсюк В. А., 2010. – 216 с.

224. Мальцев В. А. Рыночный аттрактор и инновационное развитие российской экономики / В. А. Мальцев // Современные наукоемкие технологии. – 2007. – № 10 – С. 58–59.

225. Манохина Н. В. Институциональные структуры реальной экономики: теория развития и практика хозяйствования / Н. В. Манохина. – Саратов : Изд-во СГСЭУ, 2002. – 344 с.

226. Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

227. Маркетинговое управление и управление маркетингом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/20.html>.

228. Маркетинговый менеджмент / [Под ред. Л. В. Балабановой]. – Киев : Центр науч. лит., 2004. – 344 с.

229. Марков Л. С. Кластеры: формализация взаимосвязей в неформализованных производственных структурах / Л. С. Марков, А. М. Ягольницер. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2006. – 126 с.

230. Марков Л. С. Экономические кластеры: понятия и характерные черты / Л. С. Марков // Актуальные проблемы социально-эконо-



## Література

---

мического развития. – Новосибирск : Ин-т экономики РАН, 2004. – С. 139–147.

231. Марч Дж. Дж. Поисковая деятельность и эксплуатация проверенных приемов в организационном научении / Дж. Дж. Марч // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 4. – Т. 3. – С. 42–51.

232. Махновська Н. Д. Маркетингова стратегія розвитку національних кластерів / Н. Д. Махновська, Н. О. Задорожнюк // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 1 (18). – С. 62–65.

233. Медвідь Ф. М. Глобалізація засобів масової інформації: концептуальні засади / Ф. М. Медвідь, О. Л. Димарчук, Т. О. Курчина // Наукові праці МАУП. – 2011. – № 4 (31). – С. 88–92.

234. Мейер К. Живая организация. Компания как живой организм. Грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса / К. Мейер, С. Дэвис. – М. : Добрая книга, 2007. – 368 с.

235. Мельман И. В. Кластерная форма организации лесопромышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Мельман Ирина Викторовна. – 2006. – 23 с.

236. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления [Электронный ресурс] / Л. Н. Мельниченко. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/evolyutsiya-marketingovogo-upravleniya>.

237. Менкур О. Логіка колективної дії. Суспільні блага і теорія груп / О. Менкур ; пер. з англ. – Київ : Лібра, 2004. – 272 с.

238. Мерзликина Г. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г. С. Мерзликина, Л. С. Шаховская. – Волгоград : ВолгГТУ, 1998. – 265 с.

239. Метод Шарпа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finmarket.net/ru/sharp>.

240. Миколайчик З. Решение проблем в управлении. Принятие решений в организации работ / З. Миколайчик ; пер. с польского – Харьков : Гуманит. центр 2004. – 472 с.

241. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с.

242. Минока С. Размышления о процессах возникновения проблем в организациях [Электронный ресурс] / С. Минока. – Режим доступа : <http://www.healthmanagement.ru/lect3.html>.

243. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гамаю ; [под. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

244. Миротин Л. Б. Логистика интегрированных цепочек поставок / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.

245. Митенев В. В. Теоретико-методологические основы кластерных систем [Электронный ресурс] / В. В. Митенев, И. М. Гулый. – Режим доступа : [http://journal.vssc.ac.ru/php/jou/36/art36\\_03.php](http://journal.vssc.ac.ru/php/jou/36/art36_03.php).

246. Митрофанова А. В. Региональный туристский кластер как форма пространственной организации туризма (на примере Калининградской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 25.00.24 / Митрофанова Анна Владимировна. – Калининград, 2010. – 24 с.

247. Мних О. Б. Маркетингова концепція формування вартості машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.04 / Мних Ольга Богданівна. – Львів, 2009. – 40 с.

248. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган ; пер. с англ. Н. Лапиной. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.

249. Мосейко В. О. Кластерный подход в инновационном развитии территорий / В. О. Мосейко, В. В. Фесенко, А. Е. Ноговицин // Инновационная экономика. – 2009. – № 2 (15). – С. 14–22.

250. Мулен Э. Кооперативное принятие решений: Аксиомы и модели / Э. Мулен ; пер. с англ. – М. : Мир, 1991. – 464 с.

251. Мурашкин Н. В. Маркетинг / Н. В. Мурашкин, О. Н. Тюкина, Н. М. Сеник и др. – Псков : [б. и.], 2000. – 361 с.

252. Мюллер Х. Составление ментальных карт: метод генерации и структурирования идей / Х. Мюллер. – М. : Омега-Л, 2007. – 126 с.

253. Нагапетьянц Р. Н. Маркетинг в сфере производства и обращения : монография / Р. Н. Нагапетьянц. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 240 с.

## Література

---

254. Назимко А. Событийный маркетинг: руководство для заказчиков и исполнителей / А. Назимко. – М. : Вершина, 2007. – 223 с.

255. Науменко М. О. Маркетингова стратегія та проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства / М. О. Науменко, С. М. Осіпенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 25. – С. 175–180.

256. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. – М. : Дело, 2002. – 352 с.

257. Нечаева Е. В. Маркетинговое управление товарным ассортиментом предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Нечаева Екатерина Владимировна. – Екатеринбург, 2019. – 24 с.

258. Никитас Д. В. Формирование и развитие системы информационно-аналитического обеспечения маркетинга организаций (на примере сферы малого бизнеса) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Никитас Денис Викторович. – Москва, 2012. – 25 с.

259. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Проблемы теории и практики. – 2001. – № 5. – С. 55–63.

260. Новиков Д. А. Институциональное управление организационными системами / Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2004. – 68 с.

261. Новиков Д. А. Сетевые структуры и организационные системы / Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 102 с.

262. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт ; пер. з англ. І. Дзюб. – Київ : Основи, 2000. – 198 с.

263. Нянько В. М. Організаційні аспекти удосконалення маркетингових досліджень підприємств сільськогосподарського машинобудування / В. М. Нянько // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 199–204.

264. Овдіюк О. М. Організація маркетингової діяльності малих переробних підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Овдіюк Олена Миколаївна. – Київ, 2005. – 20 с.

265. Ожерельев О. И. Политическая экономия : словарь / Под ред. О. И. Ожерельева. – М. : Мысль, 1967. – 180 с.

266. Окландер М. А. Маркетинг региона как разновидность маркетинга некоммерческих организаций / М. А. Окландер, Е. Г. Михайленко // Труды Одесского политехнического университета. – 2000. – № 1 (10). – С. 264–268.

267. Окландер М. А. Потребительская кооперация: маркетинговые модели и технологии : монография / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. – Одесса : Астропринт, 2005. – 232 с.

268. Оксенюк К. І. Кластерна модель нарощення стратегічного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / Оксенюк К. І. // Економічний форум. – 2011. – № 2. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc...2/24.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc...2/24.pdf).

269. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України / О. Олексюк // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. – С. 42–45.

270. Отт Р. Создавая спрос. Эффективные советы и рекомендации по маркетингу ваших товаров и услуг / Р. Отт. – М. : Филинь, 2003. – 320 с.

271. Офіційний сайт групи ІМР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.impgroup.org>.

272. Павленко Д. Ю. Теоретические и практические аспекты формирования и развития инновационно-технологических кластеров (на примере Ярославской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Павленко Даниил Юрьевич. – Москва, 2012. – 26 с.

273. Павлов Н. В. Методы и модели маркетинго-ориентированного управления жизненным циклом продукта / Н. В. Павлов. – СПб. : Изд-во СПбГПУ, 2011. – 206 с.

274. Паклин Н. Б. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям / Н. Б. Паклин, В. И. Орешков. – СПб. : Питер, 2010. – 704 с.

275. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий / А. П. Панкрухин. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.

276. Перерва П. Г. Маркетинг машиностроительной продукции / П. Г. Перерва, Н. І. Погорелов. – Киев : ИСМО, 1997. – 177 с.

## Література

---

277. Перуня В. Ю. Ризики маркетингової діяльності: вплив глобалізації / В.Ю. Перуня // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 114–122.

278. Пестун І. В. Теоретичні та науково-прикладні засади маркетингового управління в системі лікарського забезпечення населення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Пестун Ірина Володимирівна. – Харків, 2010. – 40 с.

279. Петик М. І. Феномен глобалізації / М. І. Петик, Н. Я. Кунтий // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19. – С. 206–215.

280. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наук. вид. / А. А. Пилипенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 276 с.

281. Пилипенко А. А. Організація управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Пилипенко Андрій Анатолійович. – Харків, 2009. – 40 с.

282. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.

283. Пилипенко А. А. Менеджмент / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.

284. Питеркин С. В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем / С. В. Питеркин, Н. А. Оладов, Д. В. Исаев. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 368 с.

285. Підвищення експортного потенціалу як фактора розвитку конкурентоспроможності економіки Харківської області: аналітичне дослідження. – Харків : Харків. Фонд Місцевої Демократії, 2007. – 106 с.

286. Подсолонко М. В. Императивы обеспечения занятости населения в создании кластеров в районах АР Крым / М. В. Подсолонко // Экономика Крыма. – 2011. – № 1 (34). – С. 174–183.

287. Покрытан А. К. Политическая экономия социализма / А. К. Покрытан, И. Т. Балуков, В. П. Бородатый. – Киев : Выща школа, 1988. – 286 с.

288. Полиенко М. Маркетинговая деятельность [Электронный ресурс] / М. Полиенко. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/64-marketingovaya-deyatelnost.html>.

289. Политическая экономия : словарь / Под ред. М. И. Волкова и др. – М. : Политиздат, 1981. – 493 с.

290. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий : монографія / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 160 с.

291. Пономаренко И. В. Разработка компьютерной подсистемы поддержки принятия решений в маркетинговой деятельности предприятия [Электронный ресурс] / И. В. Пономаренко. – Режим доступа : [http://www.masters.donntu.edu.ua/2003/kita/ponomarenko\\_i/project/project.htm](http://www.masters.donntu.edu.ua/2003/kita/ponomarenko_i/project/project.htm).

292. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : Экономика, 2002. – 559 с.

293. Попов О. В. Організація рефлексивного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства / О. В. Попов // Управління розвитком : зб. наук. пр. – Харків, 2011. – № 22 (119). – С. 140–142.

294. Попова Е. А. Формирование маркетинг-микса в мясопродуктовом подкомплексе регионального АПК: особенности, координация, условия повышения эффективности (на материалах Группы компаний «ТАВР») : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Попова Евгения Александровна. – Ростов-на-Дону, 2011. – 34 с.

295. Поповский С. Н. Управление оптовыми продажами электроэнергии в условиях формирования конкурентной рыночной среды) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Поповский Сергей Николаевич. – Ростов-на-Дону, 2013. – 24 с.

296. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

297. Посібник з кластерного розвитку. – Київ : Консорціум GFA, 2006. – 38 с.

## Література

---

298. Постсоветский институционализм – 2006 / Под. ред. Р. М. Нуреева. – Ростов н/Дону : Наука-Пресс, 2006. – 512 с.
299. Посыпанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей : монография / О. С. Посыпанова. – Калуга : Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. – 296 с.
300. Похильченко О. А. Засади взаємовідносин у структурі кластера / О. А. Похильченко // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – Серія «Логістика». – 2010. – № 669. – С. 108–113.
301. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, В. Рамасвами ; пер. з англ. М. Ставицького. – Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
302. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
303. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
304. Применение ИПИ-технологий в задачах обеспечения качества и конкурентоспособности продукции. Методические рекомендации. – М. : НИЦ CALS-технологий, 2004. – 104 с.
305. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.com>.
306. Пруненко Д. О. Удосконалення організаційно-методичного механізму формування кластерів нерудних будівельних матеріалів в регіонах України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Пруненко Дмитро Олександрович. – Харків, 2009. – 20 с.
307. Прутник Э. А. Межотраслевые хозяйственные объединения – стратегии диверсификации развития углеобогащающих предприятий : монография / Э. А. Прутник. – Донецк : ООО «Юго-восток, Лтд.», 2004. – 445 с.
308. Пустынникова Е. В. Процессы эффективного управления корпоративными структурами в экономических кластерах (на примере Ульяновской области): автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Пустынникова Екатерина Васильевна. – Самара, 2012. – 44 с.
-

309. Пустынникова Ю. М. Формирование приверженности клиентов / Ю. М. Пустынникова // Управление магазином. – 2005. – № 1. – С. 12–18.

310. Путилов В. А. Системная динамика регионального развития / В. А. Путилов, А. В. Горохов. – Мурманск : НИЦ «Пазори», 2002. – 306 с.

311. Пушкаръ А. И. Управление информационной деятельностью предприятия в экономике знаний : монография / А. И. Пушкаръ, С. А. Назарова, К. С. Сибилев. – Харьков : ХНЕУ, 2012. – 560 с.

312. Пушкаръ А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А. И. Пушкаръ, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков : ООО «Кросс-Роуд», 2006. – 440 с.

313. Радаев В. В. Институциональная динамика рынков и формирование новых концепций контроля : препринт / В. В. Радаев. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 62 с.

314. Радаев В. В. Экономические интересы при социализме / В. В. Радаев. – М. : Изд-во москов. ун-та, 1971. – 335 с.

315. Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф. Райхельд, Т. Тил ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2005. – 384 с.

316. Райченко А. В. Прикладная организация / А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 304 с.

317. Рекорд С. И. Развитие промышленно-инновационных кластеров в Европе: эволюция и современная дискуссия / С. И. Рекорд. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 109 с.

318. Репьев А. П. Псевдомаркетинг [Электронный ресурс] / А. П. Репьев. – Режим доступа : <http://www.repiev.ru/articles/Pseudomarketing.htm>.

319. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты : монография / Под ред. Р. Н. Лепы. – Донецк : Ноулидж, 2011. – 422 с.

320. Рефлексивный подход: от методологии к практике / Под. ред. В. Е. Лепского. – М. : Когито-центр, 2009. – 447 с.



## Література

---

321. Решетило В. П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.01 / Решетило Валентина Петровна. – Харків, 2006. – 40 с.

322. Решетило В. П. Экономическая синергетика институциональных изменений : монография / В. П. Решетило. – Харків : Прометей-Пресс, 2006. – 288 с.

323. Розенспен А. Ложные представления о лояльности [Электронный ресурс] / А. Розенспен. – Режим доступа : <http://www.direct-marketing.com.ua/?dir=loyalty&subdir=biblioteka&level1=3&level2=29&id=39&print=1>.

324. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг: теорія, методологія, організація : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Романенко Лариса Федорівна. – Київ, 2002. – 32 с.

325. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг : монографія / Л. Ф. Романенко. – Київ : ІнЮре, 2001. – 484 с.

326. Романов А. Н. Маркетинг / А. Н. Романов. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 236 с.

327. Рудницька О. В. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств на ринку органічної агропродовольчої продукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Рудницька Оксана Валентинівна. – Київ, 2007. – 20 с.

328. CRM Гуру [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.CRMGuru.com>.

329. CRM по требованию : быть или не быть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.e-xecutive.ru/publications/ratings/test\\_366](http://www.e-xecutive.ru/publications/ratings/test_366).

330. Саввин А. Круги без границ. Человек, бизнес и информационные технологии как единая система / А. Саввин. – М. : Альпина Паблшерз. – 2010. – 160 с.

331. Садченко Е. Методические основы расчета интегрального показателя маркетингового потенциала экологического товара / Е. В. Садченко, С. К. Харичков // Экономические инновации. Вып. 16: Конку-

ренция и конкурентоспособность : сб. науч. работ. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины. – 2003. – С. 282–292.

332. Сачук Т. В. Поведение потребителей в территориальном маркетинге : монография / Т. В. Сачук. – Петрозаводск : Карельский науч. центр РАН, 2005. – 157 с.

333. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 408 с.

334. Сердюков А. Э. Концепция и системная организация процесса формирования предпринимательских структур, ориентированных на потребителя : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сердюков Анатолий Эдуардович. – Санкт-Петербург, 2004. – 21 с.

335. Синяева И. М. Маркетинг в малом бизнесе / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.

336. Скоробогатых И. И. Маркетинг отношений в сетевом взаимодействии акторов индустрии товаров класса «люкс» (теория, методология, практика) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Скоробогатых Ирина Ивановна. – Москва, 2011. – 50 с.

337. Слесарев Е. С. Воздействие международных альянсов на процесс создания знания / Е. С. Слесарев // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 22–34.

338. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – СПб. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

339. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 248 с.

340. Смык А. В. Маркетинговое обеспечение стратегического соответствия в предпринимательских структурах [Электронный ресурс] / А. В. Смык. – Режим доступа : [http://elibrary.finес.ru/materials\\_files/338383965.pdf](http://elibrary.finес.ru/materials_files/338383965.pdf).

341. Соковніна Д. М. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом наукоємних підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Соковніна Діана Михайлівна. – Вінниця, 2010. – 20 с.

## Література

---

342. Соколенко С. Кластери в глобальній економіці / С. Соколенко. – Київ : Лотос, 2004. – 848 с.

343. Соколенко С. Структура кластерних систем по регіонах України – [Електронний ресурс] / С. Соколенко. – Режим доступу : <http://ucluster.org/blog/2012/06/struktura-klasternikh-sistem-po-regionakh-ukraini/>.

344. Сомик К. В. Связные структуры экономических событий / К. В. Сомик. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 176 с.

345. Спицин В. В. Формирование и совершенствование стратегий маркетинга экспортной продукции региона / В. В. Спицин // Известия Томского политехнического университета. – 2007. – № 6. – С. 65–70.

346. Співак А. Проблеми реалізації маркетингового потенціалу підприємства / А.О. Співак // Маркетинг: теорія і практика : збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 12. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 262–268.

347. Старостина А. А. Маркетинговые исследования / А. А. Старостина. – М. : ИД «Вильямс», 2001. – 320 с.

348. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект / А. О. Старостіна. – СПб. : ВД «Вільямс», 1998. – 262 с.

349. Старостіна А. О. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні / А. О. Старостіна, С. Є. Мартов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 3 – С. 55–57.

350. Старцев Е. Н. Глокальность как всеобщая форма отражения современной реальности / Е. Н. Старцев // Известия Иркутского государственного университета. – 2009. – № 1. – С. 12–16.

351. Стельмащук А. М. Використання кластеризації у формуванні конкурентоспроможності національної економіки / А. М. Стельмащук // Інноваційна економіка. – 2009. – № 13. – С. 54–57.

352. Степанова О. М. Організація маркетингового управління діяльністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / Степанова Олена Михайлівна. – Луганськ, 2000. – 20 с.

353. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / Дж. Стігліц ; пер. з англ. – Київ : ВД «КМ Академія», 2003. – 252 с.

354. Стратегическое соответствие в управлении человеческими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uprav.org.ua/>.

355. Стратегическое соответствие, эффект синергии и конкурентные преимущества [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.e-executive.ru/wiki/index.php>.

356. Стратегия повышения экономической конкурентоспособности Днепропетровской области [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.feg.org.ua/docs/20110425\\_Public\\_Strategy\\_Presentation\\_RUS\\_Final.pdf](http://www.feg.org.ua/docs/20110425_Public_Strategy_Presentation_RUS_Final.pdf).

357. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://poladm.gov.ua/content/docs/RD\\_Strategy\\_Khmelnyskyi\\_12052011\\_UA.pdf](http://poladm.gov.ua/content/docs/RD_Strategy_Khmelnyskyi_12052011_UA.pdf).

358. Стратегія соціально-економічного розвитку Запорізької області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zoda.gov.ua/images/article/original/000014/14916/strategy-2015.pdf>.

359. Стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 р., затверджена рішенням обласної ради від 23.12.2010 р. – Харків : ОДА, 2010. – 112 с.

360. Суслов С. С. Формирование и развитие системы управления внутренним маркетингом в сфере общественного питания (на материалах Кировской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Суслов Станислав Сергеевич. – Санкт-Петербург, 2012. – 22 с.

361. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл, П. Браун ; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 224 с.

362. Тамбовцев В. Л. Основы институционального проектирования / В. Л. Тамбовцев. – М. : МГУ, 2003. – 136 с.

363. Тарасов В. Б. От многоагентных систем к интеллектуальным организациям: Философия, психология, информатика / В. Б. Тарасов. – М. : Эдиториал УРСС, 2002. – 352 с.

## Література

---

364. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

365. Теслинов А. Концептуальное мышление в разрешении сложных задач и запутанных проблем / А. Теслинов. – СПб. : Питер, 2009. – 288 с.

366. Теслинов А. Концептуальное проектирование сложных решений / А. Теслинов. – СПб. : Питер, 2009. – 288 с.

367. Тищенко О. М. Класифікація промислових кластерів: типи й моделі / О. М. Тищенко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2010. – № 4. – С. 12–18.

368. Тищенко О. М. Особливості туристських кластерів як синтетичних утворень / О. М. Тищенко, Н. Б. Петрова // Проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 24–30.

369. Тогунов И. А. Концептуальная модель маркетинговой системы как рыночно ориентированная парадигма [Электронный ресурс] / И. А. Тогунов. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/read.htm>.

370. Томпсон Х. Кто увел моего клиента? Выигрышные стратегии формирования и поддержания лояльности клиентов / Х. Томпсон ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2005. – 336 с.

371. Третьяк В. П. Кластеры предприятий / В. П. Третьяк. – Иркутск : Изд-во Байкал. гос. ун-та экономики и права, 2006. – 219 с.

372. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления / О. А. Третьяк. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 403 с.

373. Украина 44-я в рейтинге глобализации мировых экономик [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://news.zn.ua/ECONOMICS/ukraina\\_44-ya\\_v\\_reytinge\\_globalizatsii\\_mirovyh\\_ekonomik,\\_-\\_ernstyoung-96141.html](http://news.zn.ua/ECONOMICS/ukraina_44-ya_v_reytinge_globalizatsii_mirovyh_ekonomik,_-_ernstyoung-96141.html).

374. Українське кластерне дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2010-study/>.

375. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель. – М. : Добрая книга, 2005. – 296 с.

376. Устинов В. Четырнадцать определений [Электронный ресурс] / В. Устинов. – Режим доступа : <http://december.polikom.ru/www.nsf>.

377. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / [Д. Б. Берг, Б. Е. Большаков, С. Л. Гольдштейн и др.] ; под. ред. В. В. Попкова. – М. : Экономика, 2007. – 295 с.

378. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер ; [пер. с англ.]. – М. : ИД Гребенщикова, 2005. – 416 с.

379. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхудинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

380. Фаулер М. UML. Основы / М. Фаулер, К. Скотт ; пер. с англ. – СПб. : Символ-Плюс, 2002. – 196 с.

381. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2003. – 316 с.

382. Федонюк С. Зміст, структура та функції регіонального маркетингу в територіальній соціально-економічній системі / С. Федонюк // Науковий вісник Волинського державного університету. – 1999. – № 9. – С. 46–48.

383. Филина С. Ю. Экономические ожидания как фактор инвестиционной активности) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Филина Светлана Юрьевна. – Москва, 2013. – 23 с.

384. Фоломкіна І. С. Маркетингове управління реалізацією стратегічного набору підприємства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Фоломкіна Інна Сергіївна. – Донецьк, 2001. – 20 с.

385. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) / Дж. Форрестер. – М. : Прогресс, 1971. – 340 с.

386. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам / Г. Хакен. – М. : Мир, 1991. – 240 с.

387. Халл Э. Разработка и управление требованиями. Практическое руководство пользователя / Э. Халл, К. Джексон, Д. Дик. – М. : Telelogic-Press, 2005. – 240 с.

## Література

---

388. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

389. Харичев В. В. Формирование системы маркетингового менеджмента на туристических предприятиях АПК : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Харичев Виктор Валерьевич. – Симферополь, 2009. – 225 с.

390. Харькова А. Н. Маркетинговая стратегическая программа предприятия [Электронный ресурс] / А.Н. Харькова. – Режим доступа : <http://www.masters.donntu.edu.ua/publ2002/fem/kharkova.pdf>.

391. Хелд Д. Глобальные трансформации. Политика, экономика и культура / Д. Хелд, Е. Макгрю, Д. Гольдблатт и др. – М. : Праксис, 2004. – 576 с.

392. Хилл. Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 2000 / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше. – М. : ИД «Технологии», 2004. – 192 с.

393. Хлыбова Е. В. Архитектурное видение бизнеса [Электронный ресурс] / Е. В. Хлыбова. – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/>.

394. Хэннан М. Популяционная экология организаций / М. Хэннан, Д. Фримен // Экономическая социология. – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 42–72.

395. Хэнфилд Р. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем ценности / Р. Хэнфилд, Э. Николс. – М. : ИД «Вильямс», 2003. – 416 с.

396. Цахаев Р. К. Основы маркетинга / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева, С. А. Алиев. – М. : Экзамен, 2005. – 448 с.

397. Цепочки поставок нового поколения. Глобальный обзор деятельности в сфере управления цепочками поставок за 2013 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/performance-management/assets/global-supply\\_chain-survey-2013-rus.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/performance-management/assets/global-supply_chain-survey-2013-rus.pdf).

398. Цихан Т. В. Кластерная теория экономического развития / Т. В. Цихан // Теория и практика управления. – 2003. – № 5. – С. 26–31.

399. Цысарь А. В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А. В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – № 5. – С. 56–57.

400. Чанкіна І. В. Моделирование аттрактора развития промышленного предприятия на примере ОАО «КОННЕКТОР» / І. В. Чанкіна // Бизнес Информ. – 2012. – № 4. – С. 59–63.

401. Черенков В. И. Международный маркетинг / В. И. Черенков. – СПб. : ИВЭСЭП, 2003. – 848 с.

402. Чернега О. Б. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы : монография / О. Б. Чернега, О. В. Озарина. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 221 с.

403. Черняховская Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: функции и практика / Т. Н. Черняховская. – М. : Высшее образование, 2008. – 533 с.

404. Чешков М. А. О видении глобализирующегося мира / М. А. Чешков // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 6. – С. 46–54.

405. Чужиков В. Кластери як об'єкт державного регулювання / В. Чужиков // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2001. – № 4. – С. 160–167.

406. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія : монографія / В. І. Чужиков. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2008. – 272 с.

407. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики : монографія / Н. Чухрай, О. Гірна. – Львів : Інтелект-Захід, 2007. – 232 с.

408. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро ; под ред. В. С. Лукинського. – СПб. : Питер, 2006. – 720 с.

409. Шафер Д. Ф. Управление программными проектами / Д. Ф. Шафер, Р. Т. Фатрелл, Л. И. Шафер ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2003. – 1136 с.

410. Шестакова Е. В. Синергетический подход к исследованию социально-экономических систем [Электронный ресурс] / Е. В. Шес-



## Література

---

такова. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/15\\_NNM\\_2014/Economics/10\\_170158.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NNM_2014/Economics/10_170158.doc.htm).

411. Шепелев М. А. Теория міжнародних відносин / М.А. Шепелев. – Київ : Генеза, 2004. – 286 с.

412. Шереметьева Е. Н. Методологические основы прямого маркетинга : монография / Е. Н. Шереметьева. – М. : КНОРУС, 2005. – 128 с.

413. Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Шерешева Марина Юрьевна. – Москва, 2006. – 49 с.

414. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / За ред. О. В. Шкурупій. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 248 с.

415. Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфліктів і співіснування суб'єктів ринку / О. С. Шнипко // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 33–44.

416. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 597 с.

417. Шумилов М. М. Концептуальные основы глобализации [Електронний ресурс] / М. М. Шумилов. – Режим доступу : [http://gzvon.pyramid.volia.ua/biblioteka/kafedra\\_filosofii/libph/sb/credo/credonew/01\\_05/9.htm](http://gzvon.pyramid.volia.ua/biblioteka/kafedra_filosofii/libph/sb/credo/credonew/01_05/9.htm).

418. Шурпаев Ш. М. Методы разработки стратегии маркетинговых коммуникаций автомобильных корпораций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шурпаев Шамиль Мурадович. – Санкт-Петербург, 2011. – 19 с.

419. Щедровицкий Г. П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации, Руководства и Управления : хрестоматия / Г. П. Щедровицкий. – М. : Дело, 2004. – 208 с.

420. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – 411 с.

421. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / Под ред. А. М. Румянцева. – М. : Совет. энциклоп., 1975. – Т. 2. – 560 с.
422. Экономический потенциал развитого социализма / Под ред. Б. М. Мочалова. – М. : Экономика, 1982. – 160 с.
423. Эриашвили Н. Д. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе / К. Ховард., Н. Д. Эриашвили, Б. А. Соловьев и др. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 255 с.
424. Юлдашева О. Новая маркетинговая парадигма: когнитивный маркетинг или искусство создания и продвижения технологий потребления [Электронный ресурс] / О. Юлдашева. – Режим доступа : [www.compass-r.ru](http://www.compass-r.ru).
425. Яковлев А. А. Взаимодействие групп интересов и их влияние на экономические реформы в России / А. А. Яковлев. – М. : ГУ ВШЭ, 2004. – 60 с.
426. Andersson T. The Cluster Policies Whitebook / T. Andersson, S. Serger, J. Sörvik, E. Hansson. – Sweden : International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2004. – 266 p.
427. 330. Muth J. F. Rational expectations and the theory of price movements / J. F. Muth. – Boston : Econometrica, 1961. – 246 p.
428. Bakhtizin A. R. CGE model Russia: Center-Federal districts. WP/2003/151. – Moscow : Russian Academy of Sciences, 2003. – 46 p.
429. Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK) [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.businessarchitectureguild.org/Resources/Documents/1.0\\_Introduction-RB121202-FINAL.pdf](http://www.businessarchitectureguild.org/Resources/Documents/1.0_Introduction-RB121202-FINAL.pdf).
430. Davenport T. H. What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best New Management Thinking / T.H. Davenport, L. Prusak, H. J. Wilson. – Harvard : Harvard Business School Press, 2003. – 256 p.
431. Dickerson C. Architecture and principles of systems engineering / C. Dickerson, D. N. Mavris. – New York : CRC Press, 2010. – 498 p.
432. DiMaggio P. J. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields / DiMaggio P. J., Powell W. W. // American sociological review. – 1983. – Vol. 48. – № 2. – P. 147–160.

433. Doing Business 2013 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>.

434. Dyche J. Customer Data Integration / J. Dyche, E. Levy. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2006. – 322 p.

435. Enterprise Architecture Body of Knowledge [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.mitre.org/work/tech\\_papers/tech\\_papers\\_04/04\\_0104/04\\_0104.pdf](http://www.mitre.org/work/tech_papers/tech_papers_04/04_0104/04_0104.pdf).

436. Espejo R. Organizational Systems Managing Complexity with the Viable System Model / Raul Espejo l Alfonso Reyes. – New York : Springer, 2011. – 278 p.

437. Essence – Kernel and Language for Software Engineering Methods [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.omg.org/spec/Essence/1.0>.

438. Ferrario R. Towards an Ontological Foundation for Services Science [Electronic resource] / R. Ferrario, N. Guarino. – Mode of access : <http://www.loa.istc.cnr.it/Papers/FerrarioGuarinoFIS08Proceedings.pdf>.

439. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston : Artech House, 2006. – 540 p.

440. Firesmith D. G. The Method Framework for Engineering System Architectures / D. G. Firesmith, P. Capell, D. Falkenthal, C.B. Hammons, D. Latimer, T. Merendino. – New York : Taylor & Francis Group, 2009. – 482 p.

441. Friedman Th. Understanding Globalization. The lexis and the Olive Tree / Th. Friedman. – N. Y. : Farrar, Straus & Giroux, 1999. – 512 p.

442. Gawande A. The Checklist Manifesto: How To Get Things Right / A.Gawande. – Great Britain : Profile Books Ltd, 2010. – 222 p.

443. Ginevičius R. Quantitative evaluation of enterprise marketing activities / R. Ginevičius, V. Podvezko, A. Ginevičius // Journal of Business Economics and Management. – 2013. – № 14 (1). – P. 200–212.

444. Global Innovation Index 2012 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.globalinnovationindex.org/>.

445. Global IT Industry Competitiveness Index 2009 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.bsa.org/globalindex>.

446. Global Peace Index 2012 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.visionofhumanity.org/gpi-data/>.

447. Hamel G. Competing for the future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – N. Y. : Harvard Business School Press, 1994. – 352 p.

448. Hedin H. The Handbook of Market Intelligence. Understand, Compete and Grow in Global Markets / H. Hedin, I. Hirvensalo, M. Vaarnas. – United Kingdom : John Wiley & Sons, Ltd, Publication, 2011. – 258 p.

449. Hofmeyr J. Commitment-Led Marketing / J. Hofmeyr, B. Rice. – New Yourk : John Wiley and Sons, 2000. – 85 p.

450. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach / S. Hollensen. – London: Financial Times Prentice Hall, 2010. – 698 p.

451. Holt J. UML for System Engineering: watching and wheelsю The Instructions of Engineering and Technology / J. Holt. – London : IET, 2007. – 375 p.

452. Hooley G. J. Marketing strategy and competitive positioning / G. J. Hooley, N. F. Piercy, B. Nicolaud. – Edinburgh : Prentice Hall International, 2008. – 634 p.

453. Hunt S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing / R. Morgan, S. Hunt // Journal of Marketing. – 1994. – Vol. 58. – № 3. – P. 20–38.

454. Hekansson H. Developing Relationships in Business Networks / H. Hekansson, I. Snehota. – London : Routledge, 1995. – 433 p.

455. ISO 1471-2000 Recommended Practice for Architectural Description of Software-Intensive Systems [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.iso-architecture.org/42010/>.

456. ISO 42010 «Systems and software engineering – Architecture description» [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.iso-architecture.org/ieee-1471/>.

457. ISO/IEC 15288:2008 Systems and software engineering – System life cycle processes [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=43564](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43564).

458. Jackson M. C. Systems Thinking: Creative Holism for Managers / Michael C. Jackson. – San Francisco : University of Hull, 2003. – 378 p.

459. Jacques A. La mondialisation de l'économie / Adda Jacques. – Paris : La Découverte, 1996. – 124 p.

460. Karlsson C. Handbooks of research on clusters / C. Karlsson. – Northampton : Edward Elgar Publishing, Inc., 2008. – 486 p.

461. KOF Index of Globalization [Electronic resource]. – Mode of access : <http://globalization.kof.ethz.ch/>.

462. Kotler P. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – New York : Wiley, John & Sons, Incorporated, 2010. – 208 p.

463. Kotler P. Marketing Management (14th Edition) / P. Kotler, K. Lane. – London : Prentice Hall, 2011. – 812 p.

464. Krakostas B. Engineering Service Oriented Systems. A Model Driven Approach / B. Krakostas, Y. Zorgios. – New York : IGI Global, 2008. – 381 p.

465. Krasner S. Globalization and sovereignty / S. Krasner // States and sovereignty in the global economy / Ed. by Smith D., Solinger D., Topik S. – L. ; New York : Routledge, 1999. – P. 34–52.

466. Kumar S. Connective technologies in the supply chain / S. Kumar. – New York : Taylor & Francis Group, 2007. – 298 p.

467. Levitt T. The Globalization of Markets / T. Levitt // Harvard Business Review. – 1983. – № 61. – P. 92–102.

468. Liu P. Analysis of permanence and extinction of enterprise cluster based on ecology theory / P. Liu, Y. Li // World Academy of Science, Engineering and Technology. – 2011. – № 56. – P. 1493–1498.

469. Management Tools 2013 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-management.aspx>.

470. McGarry E. D. Some Viewpoints in Marketing / E. D. McGarry // Journal of Marketing. – 1953. – Vol. 17. – № 3. – P. 36–43.

471. Möller K. M. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction / K. M. Möller // Journal of Marketing Management. – 2000. – № 16. – P. 29–54.

472. Moss L. T. Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications / L. T. Moss, S. Atre. – New York : Addison Wesley, 2003. – 576 p.

473. Nacgira F. Digital business ecosystem / F. Nacgira, A. Nicolai, P. Dini. – Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – 214 p.

474. National Institute of Standards and Technology. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0). – Washington : Draft Federal Information, 1993. – 116 p.

475. Networked Readiness Index 2011–2012 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.weforum.org/issues/global-information-technology>.

476. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 288 p.

477. Phelps E. Rebuilding Economics: Why? And how? / Edmund Phelps // World Economic Forum Congress Center. – 2010. – № 27.

478. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition / M. E. Porter // Harvard Business Rev. – 1998. – Nov. –Dec. – P. 77–90.

479. Prahalad C. K. The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers / C. K. Prahalad, V. Ramaswamy. – Boston : Harvard Business Press, 2004. – 98 p.

480. Pulier E. Understanding Enterprise SOA / E. Pulier, H. Taylor. – Greenwich : Manning Publications Co., 2006. – 282 p.

481. Pylypenko A. Organization of cluster structures potential development management with balanced scorecard tools / A. Pylypenko, O. Duda // Economics of development. – 2012. – № 2. – P. 25–32.

482. Rosen M. Applied SOA. Service-Oriented Architecture and Design Strategies / M. Rosen, B. Lublinsky, K.T. Smith, M. J. Balcer. – Greenwich : Wiley Publishing, Inc., 2008. – 600 p.

483. Ryals L. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationships Marketing Through Customer Relationships Management / L. Ryals, S. Knox // European Management Journal. – 2001. – № 5 (19). – P. 534–542.

484. Sargent T. J. After Keynesian Macroeconomics [Electronic resource] / R. E. Lucas, T. J. Sargent. – Mode of access : <http://www.minneapolisfed.org/research/QR/QR321.pdf>.

485. Saric S. Competitive Advantages through Clusters / S. Saric. – Wiesbaden : Springer Gabler, 2012. – 250 p.

486. Sasidharan S. The effects of social network structure on enterprise systems success: A longitudinal multilevel analysis / S. Sasidharan, R. Santhanam, D. J. Brass // Information Systems Research. – 2012. – № 23. – Part 1. – P. 658–678.

487. Sheth J. N. Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value / J. N. Sheth, C. Usley // Journal of Public Policy and Marketing. – 2007. – Vol. 26, № 2. – P. 302–307.

488. Söderström H. T. Sweden in the New Economic Geography of Europe / H. T. Söderström, P. Braunerhjelm, R. Friberg. – Sweden : Kristianstads Boktryckeri AB, 2001. – 32 p.

489. Spencer R. Strategic Management of Customer Relationships – A Network Perspective on Key Account Management / R. Spencer. – Uppsala : Uppsala University, Department of Business Studies, 2005. – 170 p.

490. Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK) version 1.0 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.sebokwiki.org>.

491. Tabb W. K. Economic Governance In The Age Of Globalization / William K. Tabb. – New York : Columbia University Press, 2004. – 529 p.

492. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York : Oxford University Press, 2009. – 299 p.

493. The 2012 Country RepTrak [Electronic resource]. – Mode of access : <http://gtmarket.ru/ratings/country-reputation-ranking/info>.

---

494. The European Cluster Memorandum [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.innoclusters.ru/uploaded/docs/european\\_cluster\\_memorandum.pdf](http://www.innoclusters.ru/uploaded/docs/european_cluster_memorandum.pdf).

495. The Global Competitiveness Index 2012–2013 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>.

496. The Global Enabling Trade Index 2012 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2012/>.

497. The World Competitiveness Yearbook 2012 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results>.

498. TOGAF 9 Foundation Study Guide / Prepared by R. Harrison of Stratton Edge Consulting. – Amsterdam : The Open Group, 2009. – 265 p.

499. UNIDO Cluster and Networking Development Initiatives [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.unido.org/fileadmin/ebook\\_cluster-report.PDF](http://www.unido.org/fileadmin/ebook_cluster-report.PDF).

500. Value Delivery Modeling Language (VDML) [Electronic resource]. – Mode of access : <http://bawg.omg.org/12-06-01.pdf>.

501. Walliser B. Cognitive Economics / B. Walliser. – Heidelberg : Springer, 2008. – 182 p.

502. Worldwide Press Freedom Index 2011–2012 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://en.rsf.org/press-freedom-index-2011-2012,1043.html>.

503. Yin X. Research on the excavating enterprise cluster structure based on the cluster analysis method / X. Yin // Journal of Convergence Information Technology. – 2012. – № 7 (11). – P. 321–328.



## **ΔΟΔΑΤΚΗ**

Додаток А  
СЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ МОНОГРАФІЇ

Таблиця А.1

Трактування категорії «маркетинг»

Автор	Визначення	Ознаки, які змінюватимуться під впливом:	
		глобалізації	кластеризації
1	2	3	4
Ф. Котлер, К. Лане [463]	Соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення нужд і потреб як індивідів, так і груп, за допомогою створення, пропозиції й обміну товарів	Зміна параметрів поведінки особистостей під час стандартизації норм і правил діяльності чи присутності на ринку	Консолідована реалізація «створення пропозиції» з огляду на параметри взаємодії у кластері
П. Г. Перерва, Н. І. Погорелов [276]	Сукупність заходів ринкового характеру, спрямованих на створення, виробництво, збут і експлуатацію промислової продукції відповідно до суспільних потреб у ній	Глобалізація суттєво змінює уявлення споживачів про параметри пропозиції підприємства (атрибути товару) та про особливості сервісу	Уявлення споживача про параметри пропозиції формуються з огляду на образ продукції кластера в цілому
В. І. Коршунов [184]	Двосторонній процес, пов'язаний з виявленням і наданням у розпорядження підприємства інформації про запити покупця для того, щоб підприємство відповідно до них могло розробити й представити на ринок необхідні товари й послуги	Під час розробки стратегії маркетингіміксу слід враховувати збільшення поінформованості споживача про атрибути й товари конкурентів	Маркетинг розглядається вже не як двосторонній процес, а як процес, до якого залучена численна кількість учасників кластера
Р. Фокслор [226, с. 54]	Система організації поведінки покупців та менеджерів, спрямована на досягнення їх економічних цілей шляхом обміну, який задовольняє потреби покупця та надає вигоди споживачу	В умовах глобалізації трансформуються параметри поведінки особистостей під час прийняття рішення щодо здійснення транзакцій	Така «організація поведінки» можлива, наприклад, через інтеграцію фахівців маркетингових служб учасників кластера

Додатки

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Г. Л. Багієв, Н. К. Моїсєє- ва [28]	Процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування й реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою такого обміну, що задовольняє цілям окремих осіб й організації	Глобалізація підвищує вимоги з боку споживача до пропонованої цінності	Зазначені процеси реалізуються через формування спеціалізованих маркетингових структур на рівні кластера
Р. А. Фатхудінов [379, с. 8]	Концепція орієнтації на споживачів будь-якої діяльності на будь-якій стадії життєвого циклу керованих об'єктів на основі прогнозування їх потреб і організації просування будь-якого товару	Глобалізація прискорює проходження товаром стадій життєвого циклу та ускладнює ідентифікацію запитів споживачів	В умовах кластерних ініціатив бажаним стає орієнтування на більш сучасні концепції маркетингу, зокрема МПО
А. Н. Романов [326]	Система поглядів, функція координації різних аспектів комерційної діяльності, комплекс взаємозалежних елементів ділової активності, філософія бізнесу, мета якої – пом'якшення криз надвиробництва та збалансування попиту та пропозиції	Попит та пропозиція на глобальному ринку мають балансуватися з урахуванням міжнародного розподілу праці та дії більш широкого кола факторів впливу	Координування різних аспектів комерційної діяльності відбувається в рамках утворених маркетингових структур, які займаються обслуговуванням кластера
А. Дайан [95, с. 480]	Система заходів і сукупність технічних прийомів, що дозволяють підприємству завоювати, а згодом зберегти вигідну клієнттуру за допомогою постійного спостереження за ринком з метою впливу на його розвиток або, в найгіршому разі, пристосування до можливих змін кон'юнктури	Розширення проявів глобалізації майже унеможлиблює спостереження за ринком у звичайному режимі та вимагає орієнтування на ознаку нелінійності та сценарне моделювання	В рамках кластера відбувається сполучення відносин конкуренції та кооперації (визначає так звану «кооперенція») його учасників у боротьбі за клієнтську базу

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
В. М. Єремін [118, с. 28]	Створення та просування на ринок товару або іншої цінності, що найповніше відповідає запитам і побажанням споживача й забезпечує успіх виробнику	Розширюється кількість аспектів у категоріях «потреба» та «запит споживача», які має задовольнити підприємство	Виробники можуть орієнтуватися на «ефект масштабу» за спільного задоволення потреб
Г. Д. Крилова, М. І. Соколова [193, с. 18]	Цілісна концепція управлінської діяльності фірми, що характеризується єдиною системою принципів, цілей і функцій та забезпечує створення, виробництво й збут товарів, що відповідають існуючому й потенційному попиту конкретних споживачів	Швидке колювання потенційного попиту через отримання відомостей про пропоновану цінність на ринках інших країн	Попит споживачів формується не стільки з огляду на продукцію окремого підприємства, скільки в рамках сприйняття образу пропонованої кластером цінності
А. І. Акуліч [7, с. 19]	Вся діяльність фірми, орієнтована на виробництво й продаж необхідних товарів та надання необхідних послуг, яка базується на вивченні потреб споживачів	Ідентифікація необхідних товарів здійснюється з огляду на значне зростання подібних товарів на глобальному ринку	Потреби споживачів розглядаються як об'єкт рефлексивних впливів із боку учасників кластера
Strategic Management Group [193]	Система взаємодії в бізнесі, розроблена для здійснення планування, встановлення цін, стилювання збуту й розподілу товарів і послуг організаціям і приватним особам	Взаємодії між виробниками й споживачами відбувається у траскордонному режимі	Більш складні параметри взаємодії виробників і споживачів через потребу врахування кластерних ініціатив
Ф. Котлер А. Сетіаван [462]	Система отримання прибутку через сумісне зі споживачем створення потрібної для нього цінності, з переорієнтацією на особистісні цінності споживача	Цілі маркетингу в контексті ідентифікації потреб споживача трансформуються в ціль отримання довіри споживача	У процесі спільного зі споживачем творення цінності долучаються інші виробники з кластера

Додатки

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
Попов Е. В. [292, с.15]	Система знань про закономірності в розробці, розповсюдженні та просуванні товару на ринок	Збільшення обсягу знань, які слід враховувати під час просування товару	Знання на рівні кластера набувають консолідований характер
А. Назимко [254, с.14]	Комплекс заходів, спрямованих на просування бренду у маркетинговому середовищі через організацію спеціальних подій	Значне розширення потоку подій, які слід враховувати та організовувати підприємству	Просувається не стільки бренд продукції, скільки образ кластера
И. А. Тогунов [369]	Діяльність людини, спрямована на задоволення потреб за допомогою обміну	Обмін за межами локальних ринків	Ієрархічна система обміну та наданих сервісів
Дж. Холей [452, с. 6]	Сукупність процесів: визначення цінності, розвитку цінності та надання цінності	Розширення розуміння змісту наданої цінності	Консолідований підхід до вироблення й просування цінності
А. П. Градов [420]	Оцінка потреб покупців, перетворення їх у реальний попит на товар або послугу, а також просування товару до споживача чи клієнта для того щоб досягти намічених прибутків або інших цілей	Глобалізація ускладнює оцінювання й прогнозування потреб покупців і вимагає врахування різних сценаріїв прояву таких потреб	Під час вироблення цілей враховуються моделі взаємодії учасників кластера та параметри кластерних ініціатив

Трактування поняття «маркетингова діяльність»

Категорія	Визначення	Автор
1	2	3
Процес	Всяка діяльність, що охоплює процес впровадження філософії та інструментарію маркетингу в усіх ланках відтворювального ланцюга ринкової економіки та дозволяє дати відповіді на питання: що і скільки виробляти; як і де виробляти; щоб товар або послуга задовольняли попит і забезпечували прибуток	І. Л. Багієв [27]
	Діяльність за рішенням підрозділом маркетингу стоять перед ним практичних завдань у комерційної компанії (підприємстві)	М. Полієнко [288]
Функція	Діяльність, пов'язана зі здійсненням функцій маркетингу (маркетингові дослідження, організація маркетингу, збут, ціноутворення, товарна політика, розробка стратегій і планів маркетингу, просування товару, маркетингова розвідка, бенч-маркінг тощо)	І. Л. Багієв [26]
	Вся сукупність видів і напрямків роботи з вивчення ринку, розвитку асортименту, формування каналів руху товарів на ринок, проведення реклами і стимулювання продажів, а також з управління і контролю	С. Г. Божук, Т. Д. Маслова [48]
Стратегія	Стратегічна управлінська діяльність, завдання якої полягає у розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили, шляхом оцінки потреб споживачів, а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб	І. В. Понома-ренко [291]
	Процес спостереження перевірки, обліку та аналізу щодо коригування прийнятих маркетингових рішень для досягнення місії фірми	Г. В. Васильєв [58]
Система	Являє собою комплекс заходів, що ставлять метою дослідження такі питання, як: вивчення споживача; дослідження мотивів його поведінки на ринку; аналіз власне ринку підприємства; дослідження продукту (вироби або вид послуг); аналіз форм і каналів збуту; аналіз обсягу товарообігу підприємства; вивчення конкурентів, визначення форм і рівня конкуренції; дослідження рекламної діяльності; визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку; вивчення «ніші» ринку	Р. Отт [270]

Додатки

Закінчення табл. А.2

1	2	3
Технологія	Сукупність послідовних операцій і процедур, пов'язана з аналізом зовнішнього середовища, аналізом поточного стану внутрішнього маркетингу, плануванням та організацією внутрішнього маркетингу, контролем та оцінкою ефективності реалізації заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних і стійких взаємовідносин із співробітниками заради досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку тощо	С. С. Сулов [360, с. 11]
	Процес упровадження концепції маркетингу в практику господарювання, формалізований у вигляді певної технології (сукупності методів, процесів і необхідних ресурсів) досягнення ринкових цілей підприємства	О. Ф. Веремейчик [62]
Взаємодія	Пошук взаємовигідного компромісу між потребами потенційних споживачів і виробничими можливостями та ключовими компетенціями компанії з урахуванням можливих дій конкурентів	М. Полієнко [288]
	Забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до мінливої економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) до вимог споживачів на ринку	Н. Д. Еріашвілі [423, с. 11]

Семантичний аналіз категорії «глобалізація»

Автор	Тлумачення	Семантична ознака	Вплив на маркетинг
1	2	3	4
Т. Левіт [467]	Феномен злиття ринків окремих продуктів, що виробляються транснаціональними компаніями (ТНК)	Взаємопроникнення ринків ТНК	Уніфікація окремих складових комплексу маркетинг-міксу
В. Лукашевич [213, с. 13–16]	Об'єктивний соціальний процес, змістом якого є зростання взаємозв'язку та взаємозалежності національних економік, національних політичних та соціальних систем, національних культур, а також взаємодія людини та довкілля	Взаємопроникнення економік різних країн світу	Переорієнтування з 4Р парадигми маркетингу на функціонування в рамках єдиного інституціонального середовища взаємодії
В. Клочко [164, с. 51]	Процес певної «гомогенізації» світу, створення єдиних принципів і формування прихильності щодо дотримання єдиних норм поведінки	Уніфікація норм поведінки та вимог споживачів	Орієнтація на кастомізований продукт у рамках граничних обмежень на його атрибути
У. Бек [37, с. 34]	Процес, рух, хоча й не прямолінійний, що призводить до формування транснаціональних просторів і ліквідації відстаней	Глобальність, як широта та повномасштабність	Потреба врахування наявності декількох нелінійних станів ринкового середовища
С. Удовік [391]	Процес становлення та гармонізації багатомірного та багаторівневого світу, взаємопов'язаного в одних вимірах та гетерогенного – в інших, прохід між якими здійснюється завдяки використанню семіотичних методів	Ортогональність напрямів розвитку глобального ринку як єдиного цілого	Глобалізація відіграє роль синхронізуючого фактора, який забезпечує узгоджено гармонійну взаємодію в межах та між сферами людського існування
Ф. М. Медвідь, О. Л. Димарчук, [233]	Комплекс процесів трансграничних взаємодій різних рівнів, які дедалі більше ускладнюються, що включає інтенсифікацію контактів між соціальними формаціями в галузі економіки й політики	Інтенсифікація соціальної взаємодії агентів транскордонного ринку	Поширення орієнтації на лояльність і прихильність споживача, для якого складно вивести уніфікований прояв лояльності



Додатки

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
О. Г. Білоруз [45, с. 38]	Складова частина еволюційної трансформації сучасної економіки, форма глобальної інтеграції, обумовленої переходом до нового технологічного способу виробництва – інформаційно-інтелектуальних постіндустріальних технологій	Параметри та умови контактування учасників глобалізації [37, с. 67]	Поширення маркетингу взаємодії та засобів консолідації інформації за взаємодії маркетингу та підприємств під час спільного продукування цінності
Д. Хелд [391, с. 3]	Розширення, поглиблення та прискорення взаємозв'язків у світовому просторі в усіх аспектах сучасного життя людей	Інтегрованість країн у світове співтовариство	Використання маркетингу для визначення консолідованих цілей розвитку
В. Клочко [164]	Результат розвитку виробничих сил та інтернаціоналізації усіх сфер суспільного життя, безпосереднього встановлення більш чи менш стійких зв'язків між суб'єктами різних держав, внаслідок чого виробничий процес у одній країні стає складовою процесів, які відбуваються у світовому масштабах	Наявність ринків глобального рівня (єдиного ринку та виробничої зони)	Розгляд ринку як єдиного простору взаємодії із національними та регіональними секторами, проявом чого є орієнтування на нові інструменти комунікації та зміни інституціональної середовища та зв'язків агентів
М. А. Шепелєв [411]	Особлива довгострокова стратегія корпорацій, спрямована на подолання обмежень, зв'язаних із національними кордонами і національними економіками. Це подолання іде, головним чином, шляхом переносу виробництва в інші країни, розширення ринків збуту і швидкісного обертання фінансових ресурсів	Представлення глобалізації на мікрорівні як результату взаємодії агентів із сильною ринковою владою (ТНК)	Актуалізація ще більшої диференціації стратегії на «захисні» стратегії та стратегії наступу з виділенням стратегій лідерів ринку та стратегії слідування за лідером (у різних їх варіаціях та різновидах)
Е. Г. Кочетов [187]	Процес, що вписує світову господарську систему взаємодії з природно-біологічною системою (біосфера), що надає цій цілісності нову соціальну якість	Еколого-економічний підхід до стійкого розвитку	Маркетинг має врахувати перевикористання країнами-глобалізаторами екологічних ресурсів планети

Продовження табл. А.3

1	2	3	4
Дж. Стігліц [353]	Тісніша інтеграція держав і народів світу, спричинена величезним зниженням цін на транспортування і комунікації та усуненням штучних перепон потокам товарів, послуг, капіталу, знань і (меншою мірою) людей через кордони	Активізація транскордонного співробітництва на міждержавному рівні	Обґрунтування елементів комплексу маркетингу з урахуванням угод щодо гармонізації цін, товарних потоків, атрибутів товарів, асортименту тощо
І. А. Касабова [153]	Органічне поєднання процесів економізації політики, геоелектронізації простору, стиснення соціального часу і створення нових організаційних та інституційних форм розвитку країн світу	Двоїстий, об'єктивно-суб'єктивний характер глобалізації	Гармонійне поєднання самоорганізації та управління як штучного процесу, в якому управління домінує над самоорганізацією
KOF Index of Globalization [132]	Процес, який руйнує національні границі, інтегрує національні економіки, культури й технології, а також продукує складні відносини й взаємозв'язки, опосередковані через різноманітні потоки, що включають людей, капітали, ідеї тощо	Спрощення транскордонної логістики та міжнародних бізнес-процесів	Маркетинг як ідентифікатор потреб ідеального споживача, який відноситься одночасно до всіх країн світу
Ж. Ада [459, с. 16]	Поширення механізмів ринку на всю планету. Розподіляє на зовнішню (вивіз капіталу та створення субвиробництва) та внутрішню (засвоєння слаборозвиненими країнами набутків більш розвинених)	Спрощення потоків транскордонної логістики	Маркетингова діяльність як узгодження інтересів учасників цілісного інституціонального утворення
С. Краснер [465, с. 34]	Легітимізація прав людини, уніфікація правил ведення комерційних справ, посилення впливу міжнародних організацій та зростання міжнародних ринків капіталу	Інтенсифікація соціальної взаємодії агентів глобального ринку	Орієнтація на лояльність і прихильність споживача, для якого складно вивести уніфікований прояв лояльності
М. Шумілов [417]	Включення країни до процесів світового економічного розвитку через підвищення рівня транскордонних	Інтегрованість країн у світове співтовариство	Використання маркетингу для визначення консолідованих цілей розвитку

Додатки

Закінчення табл. А.3

1	2	3	4
	пересувань та транспарентності кордонів		
З. Бауман [35]	Посилення та укріплення міжнародних соціальних відносин та віртуалізація простору взаємодії.	Єдиний соціальний простір	Маркетинг має враховувати уніфікацію вимог покупця
Т. Фрідман [441, с. 9–10]	Безперервна, безжалісна інтеграція ринків, держав і технологій до фантастичного рівня, що уможлиблює прискорений глибокий і дешевший, ніж коли-небудь, рух індивідуумів, корпорацій і національних держав до світового товариства	Інтеграційне підґрунтя глобалізації	Посилення інтеграційних відносин спричиняє переорієнтацію на маркетинг взаємодії та партнерський маркетинг
К. Кайзер [143, с. 5–6]	Створення соціальними учасниками економічного життя (окремі індивіди, соціальні групи) системи світової економічної взаємозалежності, що знаходиться у стадії постійного еволюційного розвитку	Параметри та умови контактування учасників глобалізації	Поширення маркетингу взаємодії та консолідації інформації у взаємодії підприємств за спільного продукування цінності
Д. Хелд, Є. МакГрю [391]	Люди повсюдно в більшій чи меншій мірі підпадають під вплив і фактичну залежність від тих порядків, що панують на світовому ринку	Інтенсифікація соціальної взаємодії	Орієнтація на лояльність і прихильність споживача
Д. Хелд, Є. МакГрю [391]	Безпрецедентний процес в загальносвітовій історії, за якого держави й суспільства у всіх куточках земної кулі намагаються адаптуватися як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях до сучасного мінливого світу	Уніфікація процесів адаптування до ідеального стану ринку	Маркетинг як ідентифікатор потреб ідеального споживача, який відноситься одночасно до всіх країн світу

Таблиця А.4

Еволюція концепції маркетингу [27, с.49]

Роки	Концепція	Провідна ідея	Основний інструментарій	Головна мета
1860—1920	Виробнича	Виробляю те, що можу	Собівартість, продуктивність	Удосконалювання виробництва, зростання продажів, максимізація прибутку
1920—1930	Товарна	Виробництво якісних товарів	Товарна політика	Удосконалювання споживчих властивостей товару
1930—1950	Збутова	Розвиток збутової мережі, каналів збуту	Збутова політика	Інтенсифікація збуту товарів за рахунок маркетингових зусиль щодо просування й продажу
1960—1980	Традиційного маркетингу	Виробляю те, що потрібно споживачу	Комплекс маркетинг-міксу, дослідження споживача	Задоволення потреб і вимог цільових ринків
1980—1995	Соціально-етичного маркетингу	Виробляю те, що потрібно споживачеві, з урахуванням вимог суспільства	Дослідження соціальних і екологічних наслідків від виробництва й споживання вироблених товарів	Задоволення потреб цільових ринків за умови заощадження людських, матеріальних, енергетичних й інших ресурсів, охорони навколишнього середовища
З 1995 р. по теперішній час	Маркетингу взаємодії	Проваджує те, що задовольняє споживачів і партнерів по бізнесу	Методи координації, інтеграції й мережного аналізу, комплекс маркетинг-міксу	Задоволення потреб споживачів, інтересів партнерів і держави у процесі їх комерційної та некомерційної взаємодії

## Трактування поняття «маркетинг партнерських відносин»

Автор	Визначення	Вплив кластера
1	2	3
Ф. Котлер [185, с. 36]	Практика побудови довгострокових взаємовигідних взаємодій із ключовими ринковими партнерами підприємства (споживачами, постачальниками, дистриб'юторами) з метою встановлення тривалих привілейованих взаємозв'язків. МПВ спрямований на встановлення тісних економічних, технічних і соціальних зв'язків із партнерами, дозволяє забезпечити зменшення транзакційних витрат й зекономити час	Гармонізація взаємодії на рівні всіх залучених до кластерної взаємодії учасників з певної географічної території
Я. Х. Гордон [87, с.35]	Безперервний процес визначення й створення нових цінностей разом з індивідуальним споживачем, а потім спільного отримання й розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії. Він включає розуміння, фокусування уваги й управління поточною спільною діяльністю постачальників та відібраних покупців за для створення й спільного використання цінностей через взаємозалежність та адаптацію організації	Залучення учасників кластерної взаємодії до спільного творення образу продукції кластера
Д. А. Аакер [1, р. 138]	Маркетинг покликаний установлювати, підтримувати й розвивати взаємини зі споживачами й іншими партнерами з метою досягнення загальних цілей і витягу прибутку	Збільшення кількості учасників процесу творення цінності
О. І. Дейнека [99]	Інтегровані зусилля щодо побудови, підтримки й розвитку мережі з індивідуальними споживачами для взаємної користі за допомогою взаємодії, індивідуалізації протягом тривалого часу	Творення цінності в рамках інтегрованих взаємин учасників

Закінчення табл. А.5

3	1	2
О. С. Шнипко [415]	Маркетинг відносин відноситься до всіх дій, спрямованих на аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, які викликають, стабілізують, підсилюють і відновляють ділові відносини із зацікавленими сторонами корпорації, головним чином зі споживачами, а також на створення взаємної цінності в процесі цих відносин	Розгляд зв'язків між учасниками кластера в розрізі тривалості й цінності взаємодії
І. Л. Багієв [27]	Концепція сервісного підприємництва, орієнтована на охоплення всіх ресурсів і видів діяльності в процесі організації, планування й управління комунікаціями з усіма суб'єктами ринкової мережі на кожній стадії життєвого циклу товару. Концепція, орієнтована на довгострокові взаємини із клієнтом	Реалізація кластерних ініціатив через утворення розгалуженої мережі взаємних сервісів
С. М. Девіс [114]	Підвищення ролі споживача й перехід від маніпуляції споживачем до формування справжньої споживчої зацікавленості (комунікації й обмін знаннями)	Маркетинг як інструмент дифузії знань
І. Л. Багієв [26]	Метод організації маркетингу за принципом розподілу, розширення відповідальності за розуміння й виконання функцій маркетингу серед усього персоналу фірми – від працівника, що безпосередньо обслуговує клієнта, до вищого керівництва фірми	Підпорядкування внутрішніх операцій учасникам кластера і запитам споживача

## Трактування поняття «економічний інтерес»

Ознака	Автор	Визначення
Вигоди, корисності та переваги	Н. Ю. Кочкіна [188]	Набір вигод (певних користностей або переваг, отриманих певним суб'єктом в результаті ринкового обміну), який бажає отримати ринковий суб'єкт, вступаючи в економічні відносини з іншими суб'єктами ринку
Система відносин	А. М. Румянцев [421, с. 42]	Економічна категорія, у якій виражаються виробничі відносини між окремими учасниками суспільного виробництва (індивідами, їхніми групами, класовими спільнотами)
Спонукальні мотиви	А. А. Яковлев [425]	Об'єктивні спонукальні мотиви економічної діяльності, зв'язані із прагненням людей до задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб
Об'єктивні потреби	М. І. Волков [289, с. 473]	Об'єктивно необхідні матеріальні потреби суспільства, класу, соціальної групи або особистості
Стимул соціальних дій	М. І. Гераськін [81]	Реальний, обумовлений відносинами власності й принципом економічної вигоди, мотив і стимул соціальних дій із задоволення динамічних систем ідеальних потреб
Об'єктивні спонукальні мотиви	О. І. Ожерельєв [265, с. 175]	Об'єктивні спонукальні мотиви господарської (економічної) діяльності людей, які обумовлені їхнім місцем у системі суспільного розподілу праці та знаходяться під впливом історично визначених виробничих відносин, насамперед відносин власності на засоби виробництва
Форма задоволення потреб	А. Г. Грязнова [91, с. 88]	Форма об'єктивної необхідності задоволення потреб. Розкривається як поведінка людей згідно з принципом економічної вигоди
Втілення вигод для суб'єкта	П. А. Канапун, Ю. І. Хаустов [146, с. 14]	Об'єктивна характеристика соціального статусу суб'єкта, яка показує, що для цього суб'єкта, з огляду на його соціальний статус, вигідно чи невигідно (які дії у цій системі соціально-економічних відносин або зміни цієї системи сприяють підтримці цього соціального статусу)
Система відносин	А. К. Покритан [287, с. 50]	Виражають відносини між людьми з приводу задоволення усвідомлених ними потреб

Трактування категорії «кластер»

Ознака	Автор	Визначення
1	2	3
КЛ <sub>ТР</sub> – «на- явність те- риторіальної концентрації підприємств, пов'язаних географічною спеціаліза- цією»	М. Портер [296, с. 346]	Сконцентровані на обмеженій території конкуруючі компанії, які випускають диференційований продукт і мають загальну маркетингову стратегію за межами кластера
	В. П. Третьяк [371]	Сукупність територіально сконцентрованих компаній, пов'язаних між собою відносинами за принципом територіальної спеціалізації
	Д. В. Грушевський [90]	Географічно сконцентрована група конкуруючих компаній, які виробляють диференційований продукт, але ведуть загальну стратегію за межами цього регіону, та визначають вектор розвитку інститутів цієї географічної території
	Л. С. Марков [230, с. 139]	Географічні концентрації підприємств однієї або кількох взаємозалежних галузей, які конкурують, але у той же час кооперуються і мають вигоди зі специфічних місцевих активів, близького розташування та соціальної адаптації
	Л. С. Марков, А. М. Яголь- ниці [229, с. 181]	Просторово сконцентрована критична маса спеціалізованих, численних дійових осіб, які залучені до комбінування, конкуренції і кооперації; географічні концентрації фірм, залучених у подібну і пов'язану діяльність
	Т. Андерсон [426]	Кластеризація в загальному вигляді визначається як процес спільного розташування фірм та інших дійових осіб всередині концентрованої географічної області, кооперації навколо певної функціональної ніші та встановлення тісних взаємозв'язків і робочих альянсів для посилення їх колективної конкурентоспроможності
	Г. Д. Боуш [50]	Група фірм у межах однієї галузі, які розташовані в одній географічній області
КЛ <sub>КП</sub> – «си- туаційне чи постійне інтеграційно- коопераційне	М. Ю. Шерешева [413]	Стратегічна міжорганізаційна мережа галузевого чи між-галузевого характеру, яка поєднує ресурси та ключові компетенції не тільки фірм як економічних агентів, але й інших організацій



Додатки

Продовження табл. А.7

1	2	3
об'єднання ресурсів та компетенцій у рамках подібної чи пов'язаної діяльності»	Н. В. Коленська [171, с. 6]	Інтенсивні вертикальні й горизонтальні економічні зв'язки між суб'єктами господарювання, засновані як на ринкових (формальних), так і неринкових (неформальних) принципах обміну
	Т. В. Цихан [398]	Вертикально-інтегрована спеціалізована територія, створена в рамках державної економічної політики
	В. І. Чижков [406, с. 112]	Локально-ієрархічне об'єднання технологічно та географічно пов'язаних компаній, фінансових та інших бізнесових структур, які в межах певних регіонів створили оптимальну організаційну форму поєднання окремих своїх підрозділів з метою мінімізації витрат, а через це – підвищення своєї конкурентоспроможності на національних і світових ринках
	С. Соколенко [342]	Виробничо-комерційна мережа незалежних фірм за участю спеціалізованих виробників, установ, що генерують знання (університетів, науково-дослідних інститутів, венчурних компаній), посередницьких закладів (брокерів, консультантів), державних установ і споживачів, які є ланками у виробничому ланцюгу та близькі за місцем розташування
	Н. Внукова [67]	Спільне розташування фірм всередині концентрованої географічної області, кооперації навколо ніші та встановлення тісних взаємозв'язків і робочих альянсів
КЛ <sub>СП</sub> – «спільність зусиль щодо виробництва продукції, за якої спеціалізується кластер»	В. О. Мосейко, В. В. Фесенко [249, с. 16]	Індустріальний комплекс, сформований на базі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників та споживачів, пов'язаних технологічним ланцюгом і виступаючих альтернативою секторальному підходу
	О. М. Тіщенко, Н. Б. Петрова [368, с. 26]	Форма промислової організації, яка залежить від мереж високоспеціалізованих, взаємопов'язаних фірм приватного сектора та закладів громадського сектора, чия кінцева продукція проникає на ринки за межі центрального (metropolitan) регіону
	О. Лугопольський [212, с. 7]	Група локалізованих і взаємозалежних компаній, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих послуг, інфраструктури, науково-дослідних інститутів, ВНЗ

Продовження табл. А.7

1	2	3
		та інших організацій, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного для досягнення загальних цілей
	В. В. Ільїн [131, с. 7]	Група територіально локалізованих промислових підприємств та інших господарюючих структур, пов'язаних між собою за технологічним ланцюжком, завдяки чому створюються конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках ресурсів і потреб
КЛ <sub>ДБ</sub> – «добровільність залучення до кластерних ініціатив та прийняття правил життєдіяльності кластера»	М. П. Войнаренко [70]	Добровільне об'єднання акторів (за територіальною чи галузевою ознакою) при їх взаємодії з науковими закладами й суб'єктами місцевої влади
	Н. В. Коленська [171, с. 6]	Просторова концентрація підприємств, соціокультурна близькість суб'єктів господарювання, які формують єдині правила та принципи поведінки за умови наявності мережі підтримуючих державних і приватних місцевих установ
	С. І. Соколенко [342]	Добровільне об'єднання фірм, підприємницьких структур у певній сфері підприємництва, технологічно пов'язаних між собою. Це мережа спеціалізованих постачальників, основних виробництв і споживачів, з'єднаних між собою технологічними ланцюжками, а також їх взаємодія з наукою, фінансуванням, стратегією уряду
КЛ <sub>ІН</sub> – «інноваційно-синергетичне підґрунтя реалізації кластерних ініціатив»	Ю. П. Аніскін [15, с. 20]	Сукупність інноваційно активних суб'єктів економічної діяльності з мотивованими та стійкими коопераційними відносинами, які утворюють синергетичну сукупність елементів отримання підсумкового результату
	А. В. Колодійчук [173, с. 22]	Географічно сконцентроване об'єднання підприємств для досягнення синергетичного ефекту у вигляді підвищення конкурентоспроможності його учасників, шляхом широкого впровадження інноваційних технологій, із залученням органів місцевої влади і наукових установ
КЛ <sub>ІН</sub> – «інноваційно-синергетичне	Ю. П. Аніскін [15, с. 122]	Регіонально обмежені форми економічної активності усередині родинних секторів, звичайно прив'язані до певних наукових установ

Додатки

Продовження табл. А.7

1	2	3
<p>підгрунтя реалізації кластерних ініціатив»</p>	<p>З. С. Варналій [102]</p>	<p>Об'єднання різних суб'єктів суспільного життя (промислових компаній, дослідних центрів, органів державного управління, громадських організацій), що дозволяє використати переваги двох способів координації економічної системи – внутрішньофірмової ієрархії та ринкового механізму, що дає можливість більш швидко й ефективно використовувати нові знання, наукові відкриття і винаходи</p>
	<p>А. В. Мітрофанова [246]</p>	<p>Форма просторової організації туризму, наведена сукупністю підприємств сфери туристського обслуговування і сполучених галузей, об'єднаних горизонтальними зв'язками, синергія яких приводить до підвищення ефективності функціонування сукупності в цілому та її окремих підприємств, виникнення ефекту інноваційності, сприяє посиленню внутрішньо- і міжрегіонального розподілу праці</p>
<p>КЛ<sub>БК</sub> – «наявність внутрішньої конкуренції з одночасним усвідомленням необхідності співпраці у просуванні іміджу кластера»</p>	<p>Ю. П. Аніскін [15, с. 20]</p>	<p>Сукупність інноваційно активних суб'єктів економічної діяльності з мотивованими та стійкими коопераційними відносинами, які утворюють синергетичну сукупність елементів отримання підсумкового результату</p>
	<p>В. Чужиков [405, с.164]</p>	<p>Конкурентоспроможна організаційна форма територіально-ієрархічної моделі виробництва з різними рівнями локалізації, яка дає максимальний господарсько-соціальний ефект через мінімізацію видатків у порівняно подібних галузях та в основі кластерної системи передбачає таку передумову, як концентрація</p>
	<p>С. Сарік [485]</p>	<p>Локалізовані мережі спеціалізованих організацій, чий процес виробництва тісно пов'язані через обмін товарами, послугами та знанням</p>
	<p>Ю. П. Аніскін [15, с. 122]</p>	<p>Галузі промисловості, визначені на високому рівні агрегації, або сукупності секторів на ще більш високому рівні агрегації</p>
	<p>Ю. П. Аніскін [15, с. 122]</p>	<p>Регіонально обмежені форми економічної активності усередині родинних секторів, звичайно прив'язані до певних наукових установ</p>

Закінчення табл. А.7

1	2	3
<p><i>КЛ<sub>ШР</sub></i> – «широка диференціація складу учасників кластера за обсягами діяльності та організаційно-правовими формами»</p>	<p>М. Ю. Шерешева [413]</p>	<p>Сукупність малих фірм-суміжників, сконцентрованих навколо підприємства транснаціональної компанії (ТНК) як ядра бізнес-кластера, що спеціалізуються на виконанні замовлень цього підприємства та конкурують між собою</p>
	<p>Н. Н. Волкова, Т. В. Сахно [73, с. 106]</p>	<p>Наявність таких ключових елементів, як певна множина конкуруючих компаній (виділення лідируючих акторів, які забезпечуватимуть успіх усього кластера) та мережі постачальників і бізнес-клімату (сукупність зовнішніх впливів)</p>
	<p>Н. М. Гоблик-Маркович [82, с. 14]</p>	<p>Добровільне об'єднання підприємств і підприємців галузі на певній території, забезпечення співпраці з державними органами та органами місцевої влади, з науковими установами, з метою підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту та соціально-економічного зростання регіону</p>

Таблиця А.8

Класифікація підходів до визначення сутності категорії «кластер» [173, с. 21]

Підходи	Кластер характеризується як:										
	Засіб досягнення конкурентних переваг	Застосування інноваційних технологій	Структура	Ланцюг створення доданої вартості	Галузь	Географічна концентрація учасників	Ефект синергії	Сукупність інститутів	Функціональні зв'язки	Процес кооперації підприємств, установ	Форма еволюції територіально-виробничих комплексів
Конкурентний	+										
Інноваційний		+									
Структурний			+								
Ланцюговий				+							
Галузево-територіальний					+						
Територіальний						+					
Синергетичний							+				
Інституційний								+			
Функціональний									+		
Процесуальний										+	
Просторовий											+

Таблиця А.9

Система класифікаційних ознак кластерів підприємств  
(узагальнено на основі [282, с. 163 – 166; 351, с. 57; 306; 367])

Ознака	Вид	Характеристика різновиду промислового кластера
1	2	3
Модель організації	Шотландська	Ядром спільного виробництва стає велике підприємство, що об'єднує навколо себе невеликі фірми
	Італійська	Співробітництво підприємств малого, середнього й великого бізнесу
Підхід до формування	Регіональний	Регіональні об'єднання навколо наукового або промислового центру
	Вертикальний	Об'єднання всередині одного виробничого процесу, наприклад, ланцюжок «постачальник – виробник – підприємство збуту – клієнт»
	Горизонтальний	Загальні клієнти, технології, посередники, об'єднання різних галузей промисловості в один мегакластер
Тип формування	Спонтанно створений	Найефективніша й життєздатніша форма, яка виникає без особливих зусиль для створення кластера. Стратегія взаємодії, як правило, визначається бізнес-лідерами
	Штучно створений	Створено за допомогою зусиль ззовні (зокрема за допомогою уряду) та чиєюсь приватною ініціативою. Переважно все ж таки є розуміння напрямків співпраці без розуміння форми її організації
План розвитку й особливості функціонування	Індустріальний	Виробляє традиційну продукцію. Висока ефективність і продуктивність, спонукання до інноваційного розвитку нових підприємств. Розвиток через збільшення щільності взаємозв'язків промисловості, університетів, уряду. Розвиток міжнародних зв'язків кластерів. Створення диверсифікованих кластерів
	Інтелектуальний, або інноваційний	Утворюються навколо відомих університетських або дослідних центрів. Спонування прагнення до інновацій, регіонального розвитку технологій, науки й інтелектуальної власності. Розвиток шляхом вибору регіонів із найбільшим науково-технічним потенціалом, унікальних областей досліджень, розвиток декількох спільних програм

## Додатки

1	2	3
План розвитку й особливості функціонування (розширений варіант)	«Залежний, або усічений» кластер	Складається з ланок технологічно взаємозалежних підприємств, іноді значно розрізнених територіально, діяльність обмежена набором типових функцій (видобуток ресурсів, обробка, збагачення, відправлення). Застосовувані технології є досить сучасними, але не передовими
	Індустріальної стагнації	Група спільно працюючих компаній, які виробляють типові продукти або послуги. Використання нових технологій обмежене сферою контролю якості й управління персоналом
	Інноваційно-індустріальний	Група спільно працюючих компаній, які роблять продукти й послуги, що вимагають постійного оновлення, поліпшення якості, впровадження нових функціональних можливостей. Постійні та стійкі зв'язки з науково-дослідними центрами
	Про-інноваційний	Інноваційний кластер компаній, спрямованих на провідні світові стандарти та якнайшвидше придбання необхідних знань і технологій з метою поліпшення поточної конкурентоспроможності
	Інноваційно-орієнтований	Визначає промислову, інвестиційну та соціальну структуру регіону. Створює динамічні групи компаній, які використовують передові знання та технології, залучають талановиті трудові ресурси, є споживачами і генераторами венчурного капіталу, визначає й спрямовує напрямки наукових досліджень університетів і освітніх установ
Варіант включення малих та середніх підприємств	Кластери Маршалла	Складаються лише з малих і середніх підприємств, які працюють у сфері сервісу, високих технологій, ремесел тощо
	«Центру та спиць»	Домінуюча роль належить одній або декільком великим фірмам, оточений більшою кількістю постачальників і підрядників (рис. 2.10)
	Кластер - супутник	Домінуюча роль належить філії якогось великого підприємства, що знаходиться поза межами кластера
	Кластер державних підприємств	Регіони, в яких місцеве бізнес-оточення обслуговує інтереси державного або некомерційного підприємства (університет, військова база, урядові заклади тощо)
Тип поведінки	Агресивний	Орієнтація на глобальний ринок, синтез конкуренції та кооперації, різні види стратегій учасників, прагнення до інновацій

Продовження табл. А.9

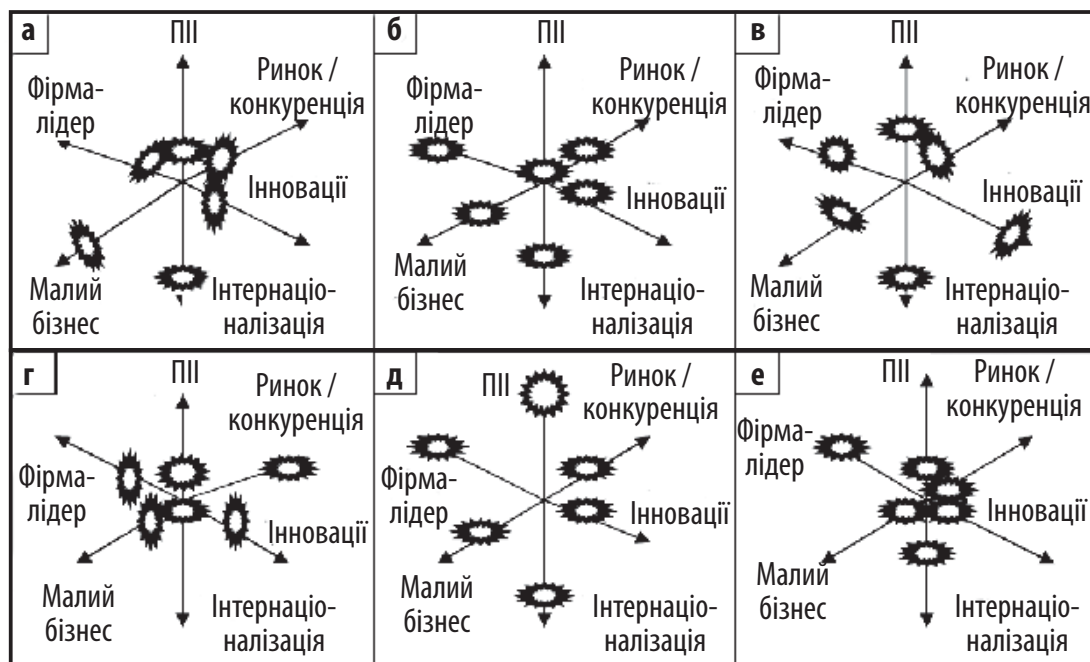
1	2	3
	Захисний	Закритий ринок, картелі, взаємоузгоджень загальна стратегія, консервативна поведінка
Ступені «зрілості»	Сильні кластери	Гарна збалансованість розвитку основних, пов'язаних виробництв та спеціалізованого сервісу. Висока внутрішня конкуренція, науково-дослідний та інноваційний потенціал світового рівня, інтенсивна внутрішня взаємодія в рамках спільних проектів. Ефективна структура відображує найважливіші етапи виробничого циклу
	Стійкі кластери	Демонструють позитивну динаміку становлення всіх елементів кластера й внутрішньої взаємодії. У той же час рівень розвитку недостатній для одержання впевнених вигід від агломерації. Структура стабільно розвивається, проте виробничий потенціал недостатньо розвинутий для одержання значних переваг від агломерації
	Потенційні кластери	Нерівномірний розвиток структури кластера, яка інтенсивно розвивається. Існують виражені конкурентні переваги й фундаментальні фактори, що сприяють подальшому розвитку
	Латентні кластери	Наявний певний перелік успішних компаній, які в цілому досить далекі від повноцінної кластерної структури. Повільність процесів кластеризації. Об'єкти не розглядаються як рушійні сили економічного зростання. Не вистачає комунікативних взаємозв'язків
Динамізм розвитку та взаємодії	Статичний	Ізольовані фірми й брак конкуренції, брак передових постачальників, заснований на людському капіталі, брак довіри та мереж, лише декілька підтримуючих установ
	Динамічний	Локальна конкуренція та міжнародна відкритість, інституційне сприяння інноваціям, спеціалізовані постачальники, розвинений суспільний капітал, передові установи співробітництва й кластерних ініціатив
Розмір	Мікрокластер	Утворюється в межах окремого ланцюга чи товариства створення вартості, що функціонують в межах однієї галузі
	Мезокластер	Міжгалузева взаємодія. Кластер охоплює відразу кілька галузей економіки. Середня кількість учасників кластера



Додатки

Закінчення табл. А.9

1	2	3
	Мега-кластер	Утворюється мережею (великою кількістю) акторів, які відносяться до різних секторів економіки й характеризуються високим ступенем агрегації
Походження й спеціалізація території	Ендеміки	Спеціалізується на ендемічності (географічній обмеженості) бізнес-одиниць, що склалася в певній місцевості завдяки особливим природно-кліматичним чи етно-економічним умовам. Бізнес у цьому випадку не може бути перенесений в інші регіони
	Трансплантати	Створені шляхом впливу на інфраструктуру, інститути й ресурси або з боку органів державної влади чи місцевого самоврядування, або з боку бізнес-співтовариства (пошук діючих на цій території, як правило, конкуруючих, підприємницьких одиниць)
Функціональність	Регіональний кластер	Просторові угруповання подібних і пов'язаних фірм та галузей, що відносяться до конкретного регіону
	Промисловий кластер	Функціонально пов'язані системи, які майже не обмежені границею регіонів
Спрямування	Орієнтовані на зовнішній ринок	
	Орієнтовані на внутрішній ринок	
Стадія розвитку	Агломерат (ембріональний кластер); кластер, що зароджується; кластер, що розвивається; зрілий кластер; кластер, що трансформується	
Ядро	Базований на складній технологічній основі, часто новій для цієї території	
	Заснований на традиційних для цього регіону видах діяльності	
	Зв'язаний підрядними відносинами	
Глибина	Глибокий, дрібний, невизначеної глибини	
Динаміка	Зростаючий, зменшуваний, стабільний	
Сфера життєдіяльності	Кластери, засновані на видобутку й обробці природних ресурсів	
	Кластери, засновані на промисловому виробництві та транспорті	
	Кластери, засновані на наданні послуг, у тому числі фінансових	



**а** – італійська (промисловий кластер складається з великої кількості малих фірм, які поєднуються в різні асоціації для підвищення своєї конкурентоспроможності); **б** – японська (існує фірма-лідер, що володіє високим масштабом виробництва й інтегрує велику кількість постачальників на різних стадіях технологічного ланцюжка); **в** – фінська (кластер має високий рівень інтернаціоналізації бізнесу й інновацій); **г** – північноамериканська (наявність високої конкуренції між підприємствами одного рівня, що є основним чинником розвитку кластера); **д** – індійсько-китайська (основну роль грають ПІІ, значний запас дешевих і легкодоступних ресурсів); **е** – радянська (ринкові відносини й конкуренція зведені до мінімуму, виробництво сконцентроване на великих фірмах)

Рис. А.1. Виділення моделей промислових кластерів [367, с. 15]\*

\* – базується на сполученні шести ключових характеристик кластера: ступеня ринкових зв'язків і конкуренції, наявності фірм-лідерів, розвитку малого бізнесу, інновацій, інтернаціоналізації, присутності прямих іноземних інвестицій (ПІІ) [367, с. 16].

## Варіанти тлумачення концепції «Customer Relationships Management»

Ознака	Автор	Тлумачення
1	2	3
Стратегічна орієнтація на клієнта	А. Албітов [9]	Спрямована на побудову стійкого бізнесу концепція й бізнес-стратегія, ядром якої є клієнтоорієнтований підхід
	І. Бюшкен [56]	Система розробки й реалізації ділових стратегій і технологій, що усувають розрив між поточною і потенційною ефективністю роботи компанії із залучення й утримання клієнтів
	Н. Хілл, Б. Скельф [392]	Клієнтоорієнтована ділова стратегія, що вимагає реінжинірингу бізнес-процесів та зміни підходу до присутності на цільовому ринку
Програма підтримка логіки партнерського маркетингу	Л. Роял [283]	Програмне забезпечення практичної реалізації маркетингу партнерських відносин на підприємстві
	В. Устінов [376]	Набір певного програмного забезпечення і технологій, що дозволяють автоматизувати й удосконалювати бізнес-процеси в таких областях, як: продаж, маркетинг, обслуговування й підтримка клієнтів
Інформаційна технологія	Дж. Дісше [434]	Мистецтво й наука збору й використання інформації про ваших клієнтів, що дозволяє підвищувати лояльність клієнта та збільшувати його цінність
	Р. Н. Нагапетьянц [253]	Процес активного поглиблення знань (а не даних) про клієнтів та подальшого використання цих знань, для того щоб налаштувати бізнес-процеси і стратегії на задоволення індивідуальних потреб клієнтів

Закінчення табл. А.10

1	2	3
Технологія утримання клієнта	Л. М. Шульгіна [416] А. Розенспен [323]	Комплекс ділових моделей, методологій й інтерактивних технологій, спрямованих на досягнення й підтримку високого рівня втримання й контактності певних категорій наявних та перспективних клієнтів
Вивчення поведінки та засіб фіксування потреб клієнтів	В. Устінов [376] О. Н. Шереметьєва [412]	Підхід компанії до розуміння поведінки клієнтів і використання такого розуміння для підвищення рівня втримання й задоволеності своїх найбільш прибуткових клієнтів за одночасного зниження витрат і збільшення ефективності взаємодії із клієнтом Вид маркетингу, що використовує персональні й інтерактивні засоби для формування системи відносин з потенційними с наявними споживачами й задоволення їхніх потреб
Технологія підтримки взаємодії	О. В. Вотченкова [75] К. І. Ладиченко [200] П. Веллінгтон [60]	Процес формування маркетингової системи взаємодії, що відбувається завдяки управлінню всією сукупністю ринкових відносин підприємства Філософія учасників ринкових взаємодій, спрямованих на встановлення, підтримку і розвиток конкурентоспроможних та прибуткових партнерських відносин на основі взаємної вигоди сторін, що беруть участь у процесі створення ланцюга вартості підприємства Об'єднана зі стратегічним плануванням, маркетингом, організаційними й технічними засобами технологія, спрямована на побудову таких внутрішніх і зовнішніх відносин, які збільшують прибутковість

## Трагування маркетингу щодо мезо- та макрорівня

Автор	Визначення
1	2
Територіальний маркетинг (маркетинг кластера)	
Е. М. Забарна, О. Е. Папковська [121, с. 49]	Сукупність заходів, що спрямовані на найбільш ефективно поширення та просування інформації щодо продукції (послуг) кластера з метою задоволення потреб цільових ринків, тобто просування кластерної ініціативи на регіональному, національному та міжнародному рівнях
М. В. Подсолонко [286, с. 176]	Мультиплікатор розвитку підприємництва в рамках певної території, спрямований на підвищення добробуту її мешканців
Т. В. Сачук [332, с. 7]	Діяльність, що вживається з метою створення, підтримки та / або зміни відношень і поведінки резидентів та нерезидентів в особі приватних осіб і організацій комерційного та некомерційного характеру щодо конкретної території
А. П. Панкрухин [275]	Маркетинг в інтересах території, її внутрішніх суб'єктів, а так само тих зовнішніх суб'єктів, в зоні уваги яких знаходиться зацікавлена територія
Е. М. Забарна, О. Е. Папковська [121, с. 49]	Багатофункціональна діяльність щодо створення сприятливих умов для ефективної роботи та розширення кластерної структури за допомогою залучення нових бізнес-партнерів (членів кластера), науково-дослідних і фінансових інститутів
І. В. Арженовський [20, с. 1]	Передова ідея, філософія, що вимагає орієнтації на потреби цільових груп покупців послуг території, коли всі відповідальні за долю регіону мають орієнтуватися на потреби клієнтів і цільові групи, а також на створення кращих порівняно з іншими територіями конкурентних переваг на користь клієнтів
Маркетинг регіону (регіональний маркетинг)	
В. І. Дубницький [110, с. 8]	Діалектична спільність маркетингу підприємств, оптимізація взаємозв'язку підприємств для вироблення регіональної стратегії і спеціалізації регіону
А. П. Панкрухин [275]	Комплекс заходів стандартного маркетингу, який застосовується до конкретних товарів і послуг, створюваних у регіоні, тобто маркетинг якого-небудь конкретного товару, який проводиться в певному регіоні із властивими йому особливостями (кліматичними, демографічними, політичними тощо)

1	2
Ф. Котлер [185, С. 647].	Діяльність, що здійснюється з метою створення, підтримки або зміни відносин чи поведінки клієнтів стосовно до окремих місць
С. Федонюк [382, с. 47]	Сукупність заходів адміністративного характеру, які здійснюються в напрямку реалізації комплексної програми соціально-економічного розвитку регіону в системі ринкових відносин мікрорівня територіальної організації держави
І. В. Бережна, Г. П. Горбань [40]	Широке поняття, яке містить у собі заходи, пов'язані з використанням наявних і формуванням нових конкурентних переваг, що забезпечують соціально-економічний розвиток регіону відповідно до обраних пріоритетів, залучення нових економічних агентів, що, в остаточному підсумку, буде сприяти підвищенню рівня добробуту мешканців регіону
М. А. Окландер, Е. Г. Михайленко [266]	Маркетингова діяльність, яка виконується регіональним органом державного управління й шляхом обміну задовольняє потреби створення сприятливого маркетингового середовища для формування довгострокових конкурентних переваг юридичних осіб і підвищення якості життя населення території
С. Федонюк [382, с. 47]	Спільність процесів планування й реалізації цільових програм узгодження діяльності підприємств із вимогами регіонального ринку шляхом ціноутворення, просування товарів і послуг, які задовольняють інтересам організації
А. О. Старостіна [349, с. 56]	Інтегральна діяльність у регіоні та за його межами з урахуванням зосереджених у ньому ресурсів і можливостей їх реалізації та відтворення
Ж. Ж. Ламбен [181]	Система заходів щодо залучення в регіон або місто нових економічних агентів, що сприяють процвітанню регіону в цілому
А. М. Лавров, В. С. Сурин [199]	Система взаємозалежних економічних відносин, що виражає взаємодії між різними суб'єктами із приводу управління економікою регіону на основі постійного моніторингу (аналізу, оцінки й прогнозу) процесів, що відбуваються на ринку, а також узгодження (в оптимальному варіанті гармонізації) різнорівневих економічних інтересів
Н. М. Буняк [53, с. 26]	Система управління розвитком регіону, спрямована на задоволення потреб споживачів цільових ринків регіону й підвищення його конкурентоспроможності з метою залучення економічних агентів, які здатні підвищити добробут місцевого населення

## Додатки

*Закінчення табл. А.11*

1	2
П. Г. Перерва [276]	Ринково орієнтована концепція управління, спрямована на сталий розвиток регіону, де регіон – це внутрішньо єдиний географічний простір, що історично еволюціонує та відмінний від інших регіонів за низкою критеріїв, у рамках якого здійснюється господарська та соціокультурна діяльність територіально ідентифікованого населення

*Таблиця А.12*

### Трактатування поняття «Supply Chain Management»

Автор	Визначення
1	2
Д. А. Іванов [127, с.16]	Системний підхід до інтегрованого планування та управління всіма потоками інформації, матеріалів і послуг від постачальників сировини через підприємства та склади до кінцевого виробника
Дж. Шапіро [408]	Організація, планування, контроль і реалізація товарного потоку, починаючи з одержання замовлення й закупівлі сировини й матеріалів для забезпечення виробництва товарів, і далі – через виробництво й розподіл – доведення його з оптимальними витратами ресурсів до кінцевого споживача відповідно до вимог ринку
Р. Б. Хендфілд та Е. Л. Ніколс [395, с.23]	Не просто переміщення яких-небудь матеріалів між заданими кінцевими пунктами, а створення додаткової вартості для організацій, які є учасниками ланцюга постачань, з особливим акцентом на кінцевому споживачі. У цьому випадку ланцюг постачань можна розглядати як систему формування вартості
О. Коняєв [176]	Формування такої мережі збуту, за якої потрібні товари будуть доставлені в потрібний час, у потрібне місце й з мінімальними витратами
Л. М. Шульгіна [416]	Процес планування, виконання й контролю з погляду зниження витрат, потоку сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, сервісу й зв'язаної інформації від точки зародження заявки до точки споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні й зовнішні переміщення), тобто до повного задоволення вимог клієнтів
С. Кумар [466]	Розгляд логістичних операцій протягом усього життєвого циклу виробів (процес розробки, виробництва, продажу готових виробів і їх післяпродажне обслуговування)

*Закінчення табл. А.12*

1	2
Л. Б. Миротин [244]	Являє собою стратегію бізнесу, що забезпечує ефективне керування матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками з метою забезпечення їхньої синхронізації у розподілених організаційних структурах
О. І. Пушкар [312]	Оптимізація бізнес-процесів на всіх рівнях підприємства, починаючи з постачальників ваших постачальників і закінчуючи замовниками ваших замовників
С. П. Куш, С. С. Смирнова [177, с. 33–34]	Перманентний процес створення організаційної компетенції щодо ефективної взаємодії з клієнтами, спрямованої на досягнення цілей сторін й спільне створення цінності взаємин на підґрунті довіри та виконання обіцянок



Семантичний аналіз поняття «маркетингове управління»

Автор	Тлумачення	Головний акцент	Недоліки підходу
1	2	3	4
О. М. Степано- ва [352]	процес мобільної адаптації усіх сфер діяльності підприємства до змін зовнішнього маркетингового середовища і підвищення рівня маркетингової активності підприємства на різних сегментах ринку шляхом дифузійного проникнення у таке середовище	Адаптування всіх сфер діяльності підприємства на принципи маркетингу	Відсутність наголосу на врахуванні синергії присутності на різних сегментах ринку
Американська асоціація маркетингу (за [185])	Управління, яке дозволяє досягти цілей організації в одержанні наміченого обсягу прибутку за рахунок своєї повної орієнтації на споживача, та на все більш повне задоволення його потреб і потреб	Підпорядкування всіх цілей підтримці максимальної клієнтоорієнтованості	Клієнтоорієнтованість може спричинити прояв так званої «дилеми інноватора»
Ф. Котлер [463]	Процес планування й реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідів, так і організації	Розкриття підходу до реалізації складових маркетинг-міксу	Розкриваються лише окремі функції управління, які задовольняються маркетингом
О. А. Крутова [192]	Управління попитом на цільовому ринку, реалізоване через систему маркетингових стратегій на рівні всього підприємства і прийняття всіх управлінських рішень із урахуванням потреб ринку	Стратегічний підхід до формування й коригування попиту	Брак уваги на підпорядкування внутрішнього середовища запита ринку
Г. Л. Багієв [27, с. 69]	Управлінська діяльність, пов'язана зі здійсненням планування, організації, координації, контролю, аудиту й стимулювання заходів щодо інтенсифікації процесу формування й відтворення попиту на товари й послуги, збільшення прибутку	Стратегічний підхід до формування й коригування попиту	Розкриваються лише окремі функції управління, які задовольняються маркетингом

Продовження табл. А.13

1	2	3	4
П. Дойль [106, с. 62]	Діяльність із виявлення цільових ринків, вивчення потреб певних споживачів, розробки товарів, установа цін на них, визначення способів просування споживачів, як зацікавлених особистостей	Знаходження сегмента споживачів й організація роботи з цим сегментом	Відсутня цілісність розуміння зв'язку між функціями управління
П. Діксон [104, с. 23]	Різноманітна організаційна діяльність, спрямована на вивчення потреб споживачів і їх психології, включаючи аналіз і прогноз поведінки конкурентів, розробку й просування нових конкурентоспроможних товарів і послуг, а також управління системою комерційних відносин з постачальниками і посередниками	Стратегічна орієнтованість та інтеграційний характер функції маркетингу як засобу організації діяльності підприємства	Тлумачення більше розкриває особливості організації управління маркетингом поряд із рештою функцій управління
Т. П. Данько [97, с. 67]	Цілеспрямована діяльність з регулювання позицій фірми на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю, виконання кожної фази позиційно-діяльнісної поведінки фірми з урахуванням усієї сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Орієнтування на додержання стійкої конкурентної позиції підприємства засобами маркетингу	Переважна орієнтація на операційний рівень за обмеженого розуміння сутності поняття «маркетингове управління»
Г. Л. Багієв [27, с. 69]	Виступає філософією бізнесу й засобом інтенсифікації маркетингової діяльності, основною метою якої є не просто збут і стимулювання продажів, а управління попитом	Філософські аспекти стимулювання попиту на продукцію	Описана вимога впровадження маркетингу, а не управління
А. В. Войчак [72, с. 29]	Система науково-обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності підприємств, організації або готельних осіб в умовах ринкової економіки	Підтримка орієнтації на виробничо-збутову діяльність	Відсутність конкретики та значна обмеженість визначення

Додатки

Продовження табл. А.13

1	2	3	4
Л. В. Балабанова [228, с. 13]	Системний підхід до здійснення всієї управлінської діяльності при її орієнтації на потреби ринку. Націленість на: довгостроковий комерційний успіх, ситуаційне управління, своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища, завоювання першових позицій на ринку й забезпечення конкурентних переваг, стратегію активного впливу на покупців	Стратегічний підхід до формування й коригування потреб ринку й запитів споживачів	Орієнтування на стратегічну перспективу без згадування тактовного управління
Л. В. Балабанова [30, с. 34]	Управлінський процес встановлення рівноваги між стратегічними маркетинговими цілями та стратегічним потенціалом підприємства. Передбачає довгострокове орієнтування на споживача та конкурента	Подолання стратегічних розривів між можливостями, цілями та запитами	Орієнтування на стратегічну перспективу без згадування тактовного управління
В. В. Харічев [389, с. 23]	Гнучка, багатоаспектна, адаптаційна й саморегулювальна система задоволення ринкового попиту під час забезпечення пріоритетності підприємства (шляхом пристосування ресурсів до ринкових потреб)	Наголос на оптимізації ринково-ресурсного портфеля підприємства	Орієнтація лише на задоволення, а не на створення попиту на продукцію
С. В. Карпов [151, с. 46]	Комплекс сучасних методів управління, аналізу й реалізації, націлений на: персоналізацію (вироблення й доставку персональних повідомлень індивідуальним клієнтам або сегментам ринку), інтеграцію каналів (узагальнення інформації й знань за всіма каналам взаємодії із клієнтами) та оптимізацію відносин (оптимізацію корисності відносин за життєвим циклом контактів)	Наголос на імplementації маркетингового інструментарію до контурів організації системи управління підприємством	Відсутнє визначення того, яким чином робиться наголос саме на маркетинговому управлінні, як з точки зору маркетингу, так і з точки зору управління

Продовження табл. А.13

1	2	3	4
Т. А. Бурцева [54, с. 11]	Складний процес впливу суб'єкта управління (яким виступає керівництво фірмою, збутових організацій, концернів, монополій, державних органів) на об'єкт управління, яким виступають процеси й суб'єкти в системі маркетингу	Реалізація впливу суб'єкта управління на об'єкт управління засобами маркетингу	Відсутня чіткість розмежування суб'єкта й об'єкта управління та маркетингового управління
І. М. Сіняєва [335, с. 211]	Процес планування й реалізації маркетингової концепції, установлення цін, просування послуг, ідей для обмінів із цільовими групами, які задовольняють споживачів і відповідають завданням організації	Орієнтація на впровадження й реалізацію маркетингової концепції	Відсутність наголосу саме на реалізації процесу управління підприємством
Р. К. Цахаєв [396, с. 421]	Управління всією діяльністю організації на принципах маркетингу, тобто і використання маркетингу як філософії менеджменту, коли всі підрозділи планують і оцінюють свою діяльність із позицій маркетингу	Імплементация принципів маркетингу до контурів управління	Не охоплює всіх рівнів застосування концепції маркетингу
М. І. Белявцев [38]	Багатофункціональна система безперервної адаптації суб'єкта господарювання і його діяльності до мінливих ринків робочої сили, капіталу, інформації, споживчих товарів і/або товарів промислового призначення	Маркетинг як напрямком адаптації системи менеджменту підприємства	Маркетинг замінено орієнтацією на ринок (втрачається можливість створення цінності)
Н. В. Мурашкін [251, с. 93]	Управління на основі ринкової орієнтації, ціль якого – «забезпечення виживаності підприємства», одержання потрібного розміру прибутку через нагромадження й задоволення споживача, тобто задоволення його потреб і потреб споживачів	Додавання цільової орієнтації та введення критерію економічної безпеки	Йдеться про прийняття принципів маркетингу, а не впровадження контурів управління

Закінчення табл. А.13

1	2	3	4
Дж. Холей [452]	Аналіз, планування, реалізація і контроль над програмами, покликаними цілеспрямовано створювати, будувати й підтримувати взаємовигідні обмінні операції з покупцями цільового ринку заради досягнення стратегічних цілей компанії	Зміщення акцентів реалізації функцій управлінського циклу на принципи маркетингу	Розкриваються лише окремі функції управління маркетингом

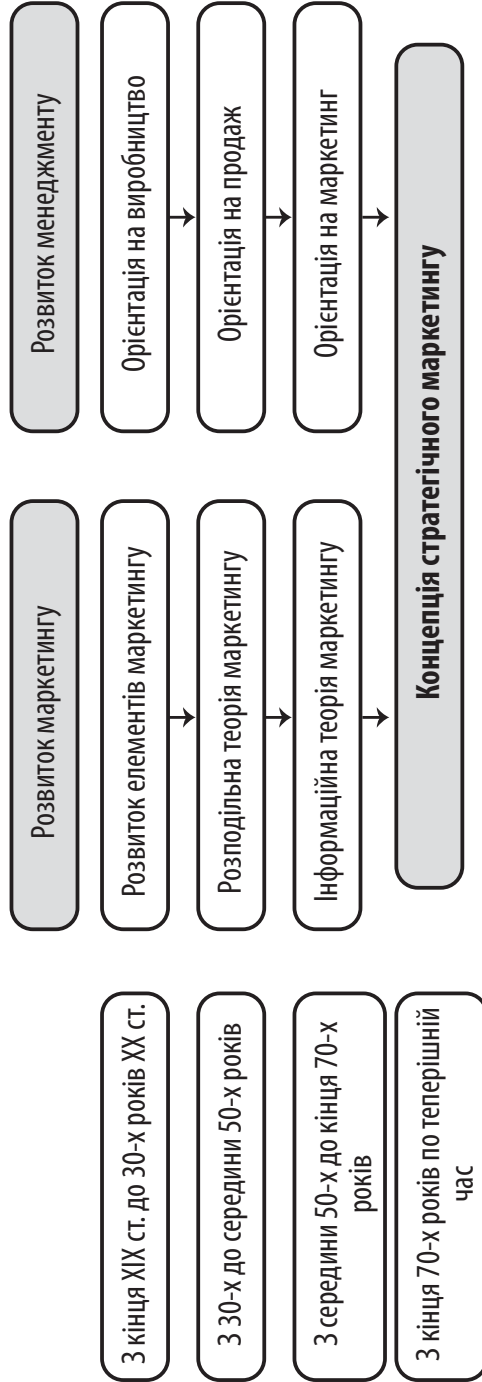


Рис. А.2. Імплементация процесів еволюції маркетингу і менеджменту [123]

Розвиток понятійної парадигми маркетингу-менеджменту [401, с.134]

	Ціль / завдання	Дії
Глобальний маркетинг-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Створення глобальних корпоративних бізнес-мереж із планетарною організаційно-управлінською структурою</li> <li>▪ Одержання, збереження і використання глобальної конкурентної переваги за рахунок і з метою розвитку всіх стратегічних бізнес-одиниць підприємства</li> </ul>	Сполучення маркетингового конфігурування, координування й інтеграції для одержання синергетичного ефекту під час реалізації стратегічних, оперативних і тактичних рішень на всіх ділянках маркетингової / виробничої діяльності фокальної міжнародної компанії
Інтернаціональний маркетинг-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Забезпечення ефективного й ефективного перетинання державних кордонів товарними, фінансовими й інформаційними (включаючи управлінські) потоками міжнародної компанії</li> <li>▪ Підтримка й оцінка маркетингової / виробничої діяльності підприємства з досягнення міжнародної конкурентної переваги</li> </ul>	Створення, впровадження, підтримка і контроль маркетингової / виробничої діяльності фокальної міжнародної компанії на багатонаціональному базисі, на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях менеджменту відповідно до її стратегічних завдань і організаційно-управлінської структури
Закордонний маркетинг-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Виконання у приймаючій країні маркетингової діяльності, що враховує і сполучає інтереси як міжнародної компанії в цілому, так і її відповідних окремих закордонних СБО</li> <li>▪ Підтримка й оцінка закордонної маркетингової (і виробничої) діяльності закордонних СБО, сфокусованої на використанні / створенні міжнародної конкурентної переваги</li> </ul>	Створення, впровадження, підтримка і контроль маркетингової / виробничої діяльності фокальної міжнародної компанії на багатонаціональному базисі, на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях менеджменту відповідно до її стратегічних завдань і організаційно-управлінської структури, з огляду на зміни маркетингового середовища конкретних закордонних СБО

Розвиток парадигми маркетингу за інтернаціоналізації бізнесу [401, с. 121]

	Зміст	Дії і відповідальність
Глобальний маркетинг	Маркетингові заходи, координація, інтеграція і контроль яких повинні забезпечувати виконання стратегічних задач підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Синергетична інтеграція міжнародної та закордонної маркетингової діяльності підприємства</li> <li>▪ Виконання і збереження результатів виконаних стратегічних задач підприємства як на внутрішньому, так і на закордонних ринках</li> <li>▪ Створення і збереження відмітних конкурентних переваг на кожному з закордонних ринків</li> </ul>
Інтернаціональний маркетинг	Маркетингові заходи, які підтримують бізнес-активність підприємства, що перетинає національні кордони	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Полегшення і улагоджування всіх форм бізнес-активності, необхідних при перетинанні національних кордонів</li> <li>▪ Забезпечення роботи з різними національними оболонками міжнародного маркетингового середовища (наприклад, мова, право, часові пояса, валюти)</li> <li>▪ Підтримка й оцінка власне закордонної маркетингової діяльності</li> </ul>
Закордонний маркетинг	Маркетингові заходи, що застосовуються підприємством у будь-якій закордонній країні, що приймає ділову активність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Встановлення маркетингового представництва</li> <li>▪ Управління маркетинговою діяльністю підприємства на закордонному ринку</li> <li>▪ Розробка, впровадження й контроль таких маркетингових стратегій, які одночасно забезпечують виконання задач підприємства і відповідають потребам та бажанням обраних ринків або ринкових сегментів</li> </ul>

Додаток Б  
ЕМПІРИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ АКТУАЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ

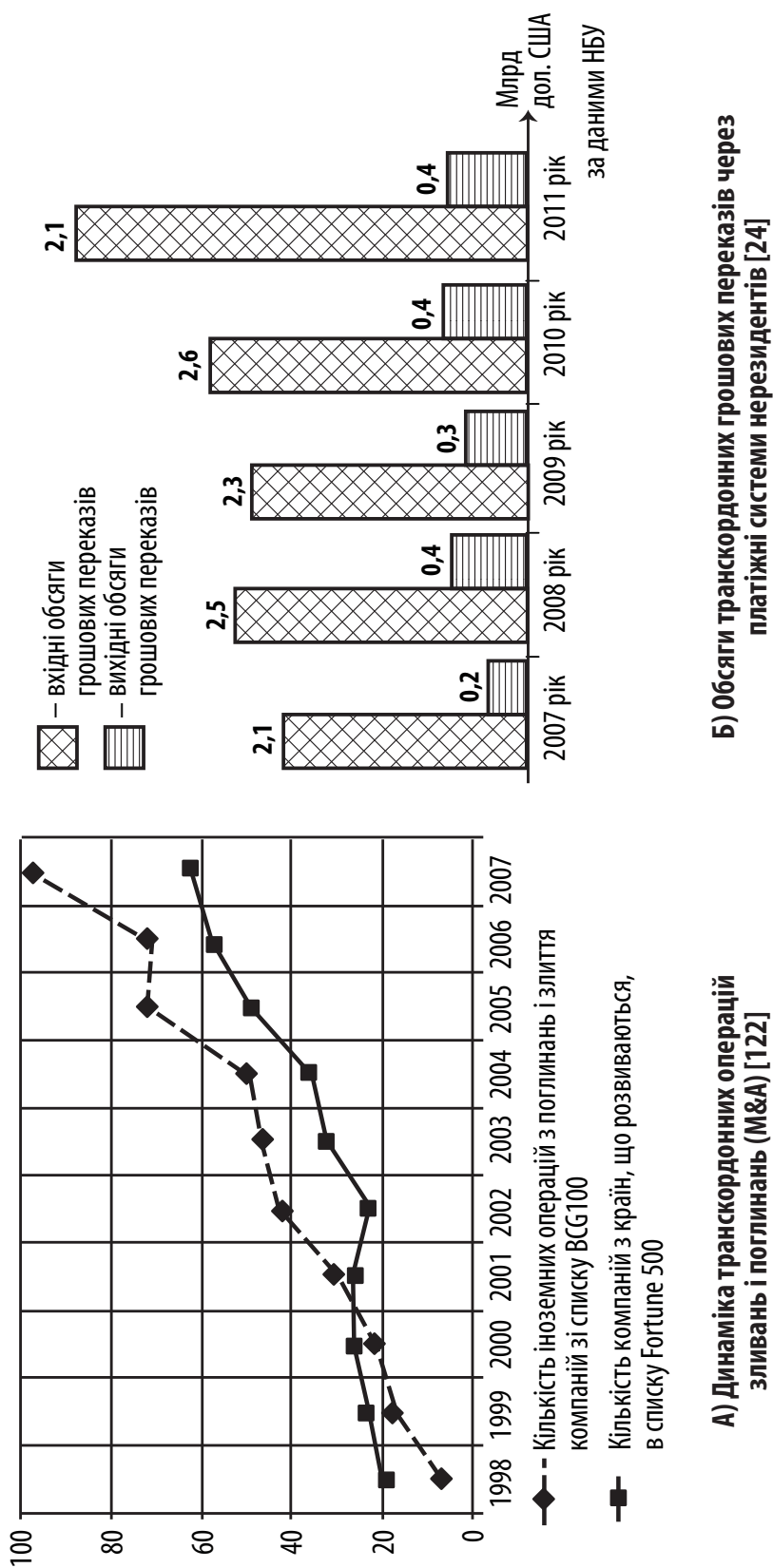


Рис. Б.1. Інтеграційне підґрунтя процесів глобалізації світової економіки



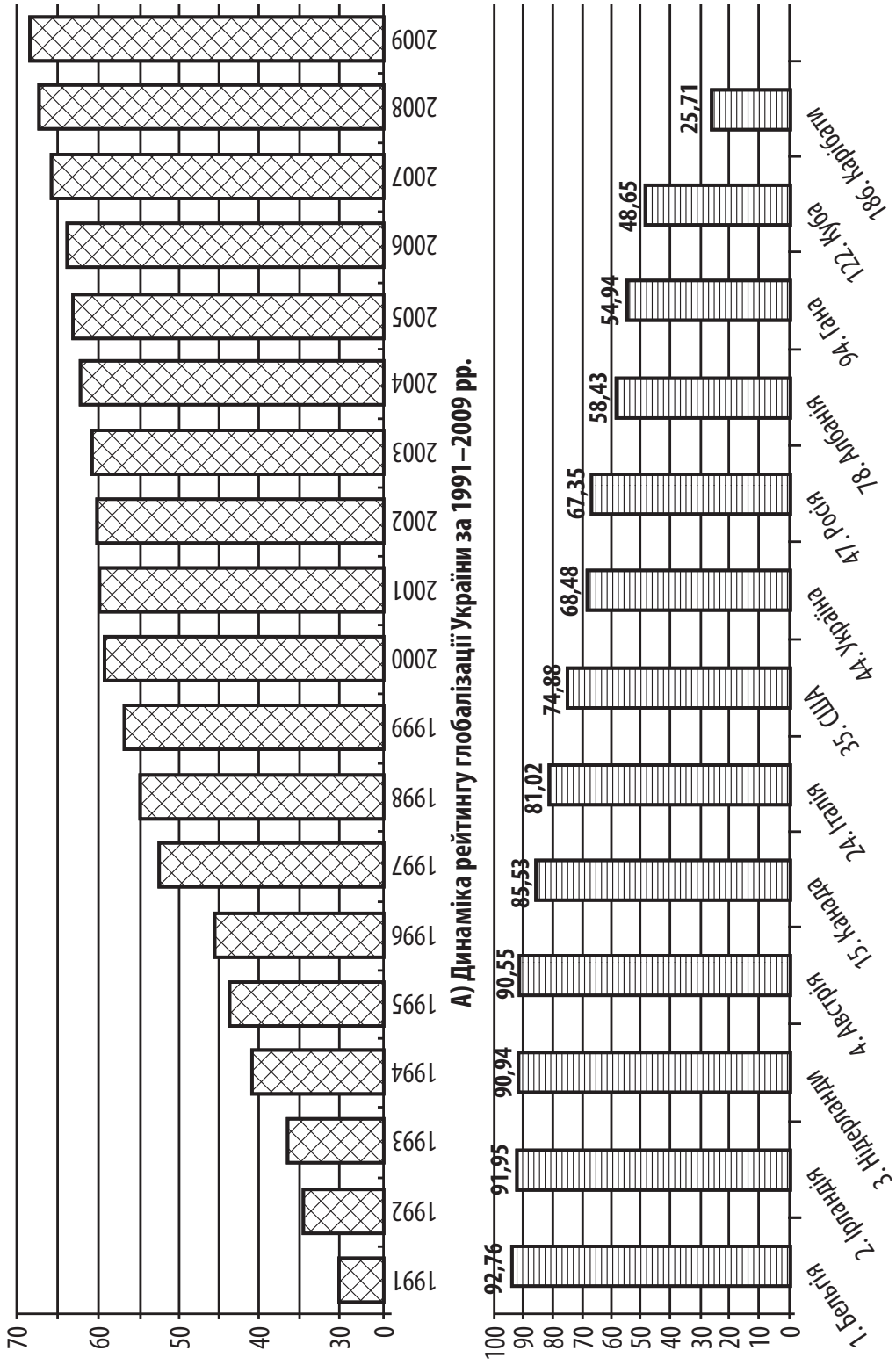


Рис. Б.2. Динаміка рейтингу глобалізації України за індексом КОГ [461]

Таблиця Б.1

Індекс залучення України до міжнародної торгівлі [496, с. 10]

Країна	Загальний індекс		Доступ до ринку		Адміністративна інфраструктура		Транспортно-комунікаційна інфраструктура		Бізнес-клімат (бізнес-оточення)	
	Місце	Рівень	Місце	Рівень	Місце	Рівень	Місце	Рівень	Місце	Рівень
Сінгапур	1	6,14	1	6,20	1	6,53	1	6,06	5	5,75
Китай	2	5,67	10	5,08	4	6,02	3	5,85	7	5,75
Данія	3	5,41	67	3,90	3	6,22	8	5,75	4	5,77
Швеція	4	5,39	67	3,90	2	6,35	17	5,42	2	5,88
США	23	4,90	60	4,02	20	5,42	15	5,45	42	4,69
Молдова	76	3,92	19	4,83	101	3,32	83	3,59	87	3,93
України	86	3,79	26	4,73	116	2,85	64	3,91	103	3,66
Росія	112	3,41	129	2,94	111	3,03	51	4,23	113	3,45
Чад	132	2,63	126	3,04	132	2,14	131	2,11	127	3,24

## Додатки



### А) Найбільш проблемні фактори для здійснення експорту



### Б) Найбільш проблемні фактори для здійснення імпорту

Рис. Б.3 Проблемні факторів для ведення торгівлі [496, с. 346]

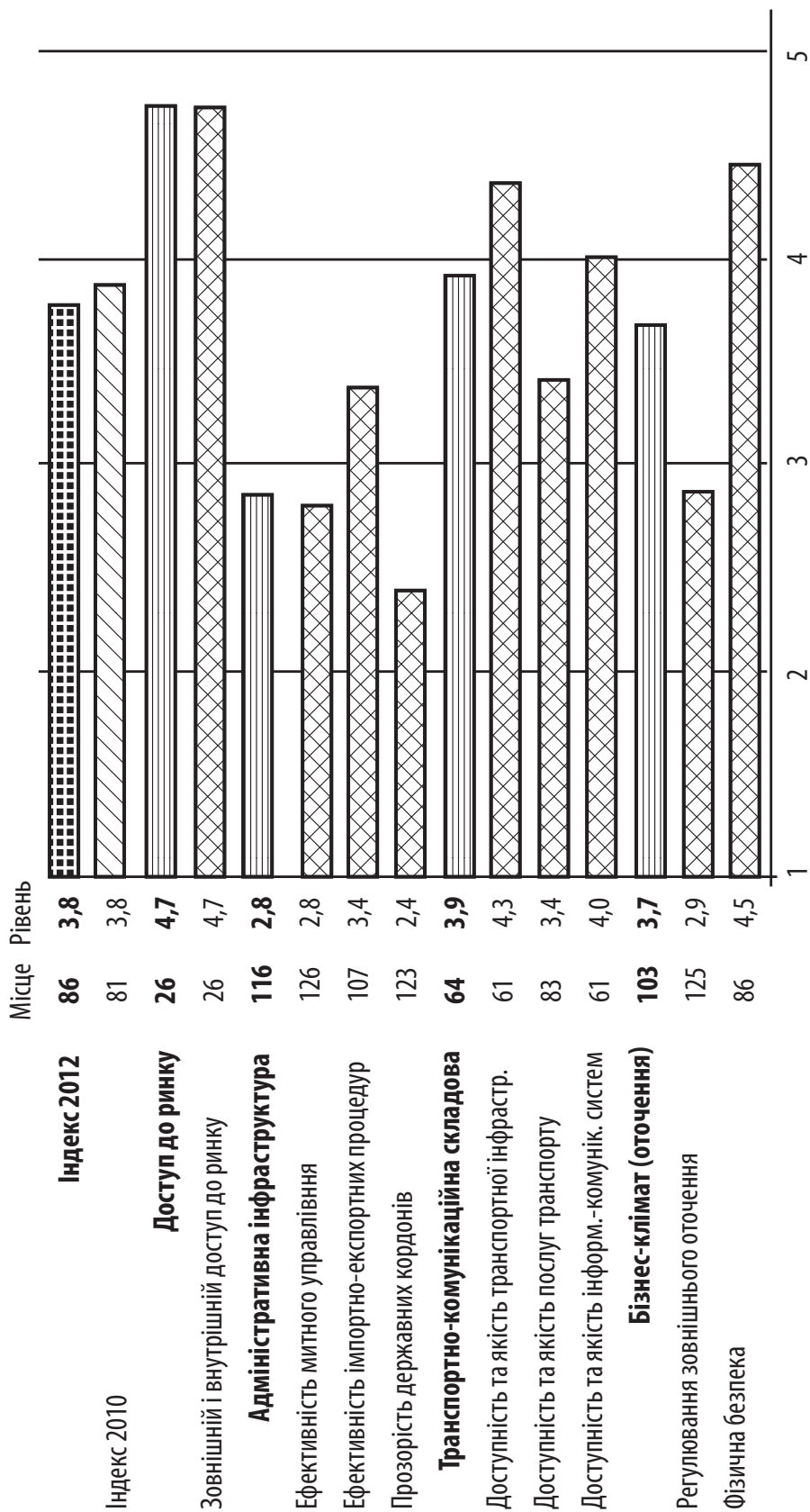


Рис. Б.4 Складові індексу можливості здійснення торгової діяльності [496, с. 346]

Додатки

Таблиця Б.2

Місце України у рейтингах прояву окремих тенденцій глобалізації

Країна		Передостанній індекс		Останній індекс		Зміна місця України
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	
1		2	3	4	5	6
Всесвітній індекс свободи преси [502] як віддзеркалення медіапростору з рис. 1.3						
Країна		2010 р.		2011–2012 р.		Покращила на 15 місць за рейтингом
Країна-лідер	Фінляндія	1	0	1	10	
Україна		131	46,83	116	54	
Аутсайдер	Туркменістан	176	95,33	177	140,67	
Індекс миролюбності країн світу [446] як віддзеркалення етнопростору з рис. 1.3						
Країна		2010 р.		2012 р.		Покращила на 8,2%
Країна-лідер	Ісландія	–	1,212	1	1,113	
Україна		–	2,115	71	1,953	
Аутсайдер	Росія	–	3,013	153	2,938	
	Сомалі	–	3,402	158	3,392	
Глобальний індекс інновацій [444] як віддзеркалення технопростору з рис. 1.3						
Країна		2010–2011 р.		2012 р.		Погіршила на 3 місця за рейтингом
Країна-лідер	Швейцарія	1	63,82	1	68,2	
Україна		60	35,01	63	36,1	
Аутсайдер	Судан	124	20,36	141	16,8	
Рейтинг репутації країн світу [493] як віддзеркалення ідеологічного простору з рис. 1.3						
Країна		2011 р.		2012 р.		Погіршила на 2 місця за рейтингом
Країна-лідер	Канада	1	74,76	1	77,77	
Україна		40	42,17	42	41,79	
Аутсайдер	Ірак	50	21,78	50	20,32	
Індекс конкурентоспроможності галузі інформаційних технологій [445] як віддзеркалення технопростору з рис. 1.3						
Країна		2008 р.		2009 р.		Покращила на 7 місць за рейтингом
Країна-лідер	США	1	74,6	1	74,6	
Україна		57	24,3	50	31,4	
Аутсайдер	Іран	66	16,5	66	17,1	

Закінчення табл. Б.2

1		2		3		4		5		6	
Індекс мережної готовності [475] як віддзеркалення технопростору з рис. 1.3											
Країна		2008–2009 р.		2011–2012 р.		Покращила на 13 місць за рейтингом					
Країна-лідер	Швеція	2	5,84	1	5,94						
	Данія	1	5,85	4	5,70						
Україна		62	3,88	75	3,85						
Аутсайдер	Чад	134	2,44	138	2,55						
	Гаїті	–	–	142	2,27						
Індекс сприйнятливості умов для ведення бізнесу [433] як віддзеркалення фінансово-економічного простору з рис. 1.3											
Країна		на 2012 р.		на 2013 р.		Покращила на 15 місць за рейтингом					
Країна-лідер	Сінгапур	1		1							
Україна		152		137							
Аутсайдер	Чад	183		184							
Рейтинг конкурентоспроможності країн світу за методологією IMD [497] як віддзеркалення фінансово-економічного простору з рис. 1.3											
Країна		2011 р.		2012 р.		Покращила на 1 місце за рейтингом					
Країна-лідер	Гонконг	1	100	1	100						
Україна		57	51,454	56	46,878						
Аутсайдер	Венесуела	59	35,249	59	31,154						
Рейтинг конкурентоспроможності за методологією Всесвітнього економічного форуму [495] як віддзеркалення фінансово-економічного простору з рис. 1.3											
Країна		2011–2012 рр.		2012–2013 рр.		Покращила на 9 місць за рейтингом					
Країна-лідер	Швейцарія	1	5,74	1	5,75						
Україна		82	4,00	73	4,14						
Аутсайдер	Бурунді	140	2,95	144	2,78						

**Додаток В**  
**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРА**



Рис. В.1. Модель життєвого циклу взаємовідносин зі споживачем [27, с. 56]

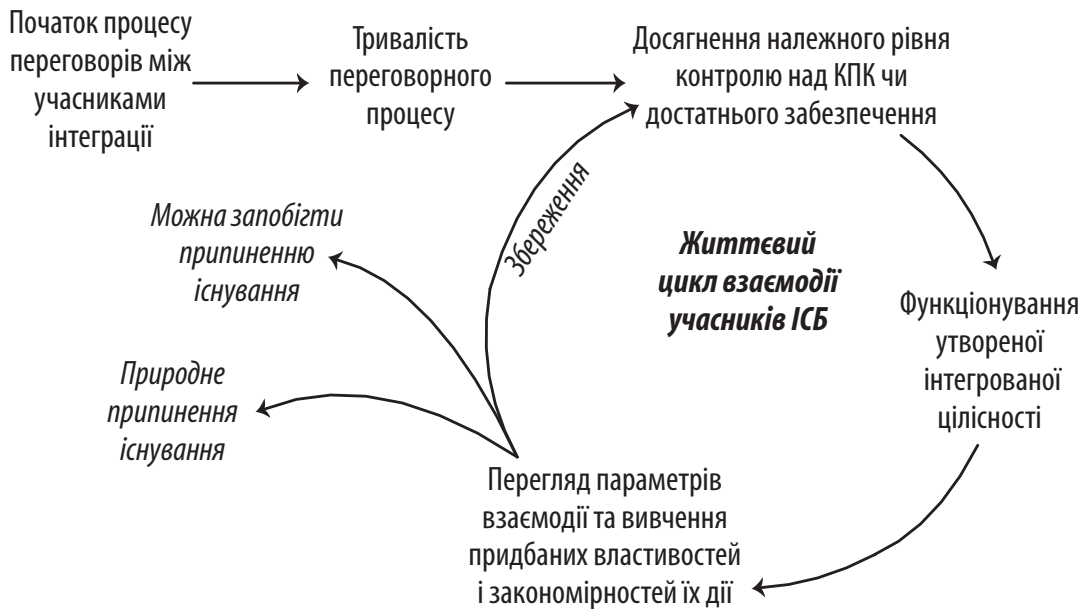


Рис. В.2. Життєвий цикл клієнта [483]

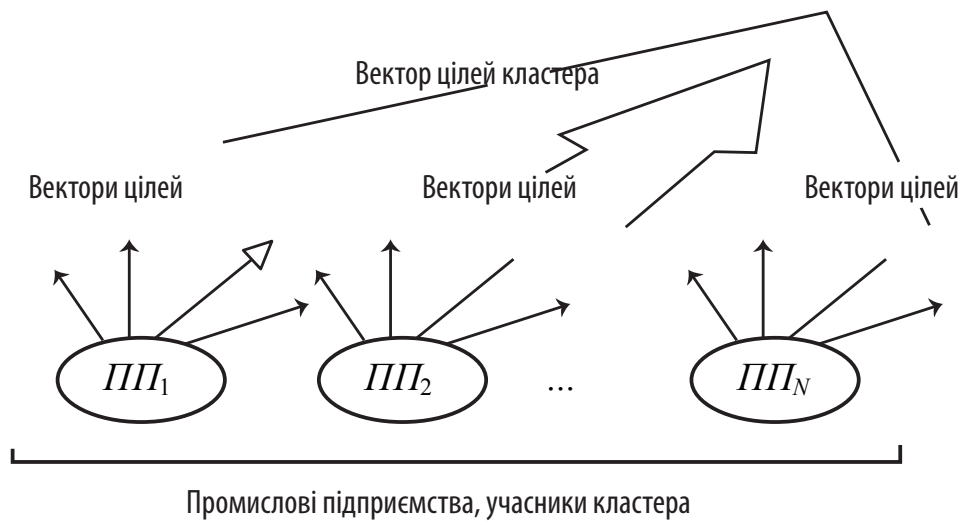
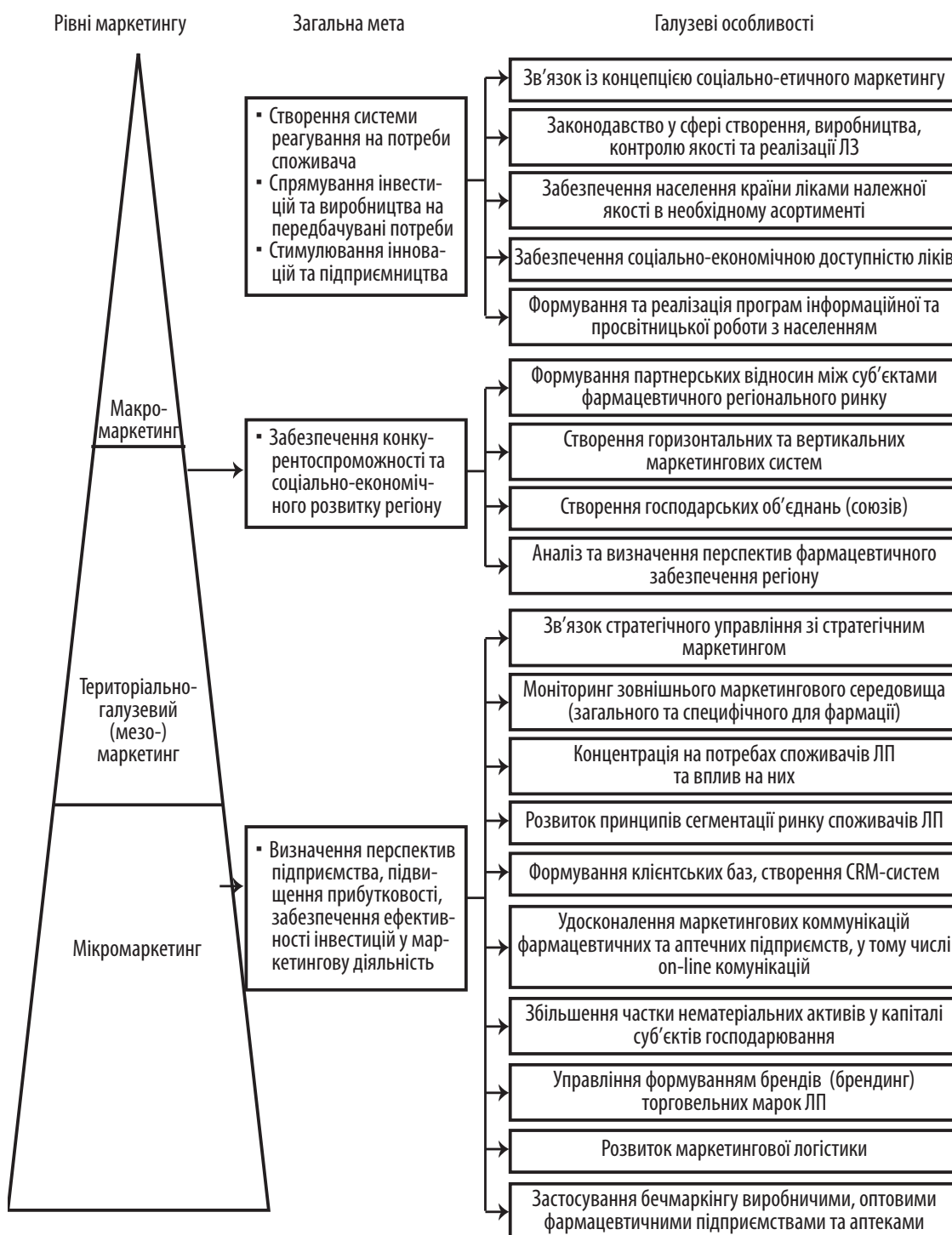


Рис. В.3. Координування об'єктів, що входять до кластера [107, с. 23]



## Додатки



**Рис. В.4. Пропоноване І.В. Пістун ієрархічне представлення маркетингової діяльності [278]**

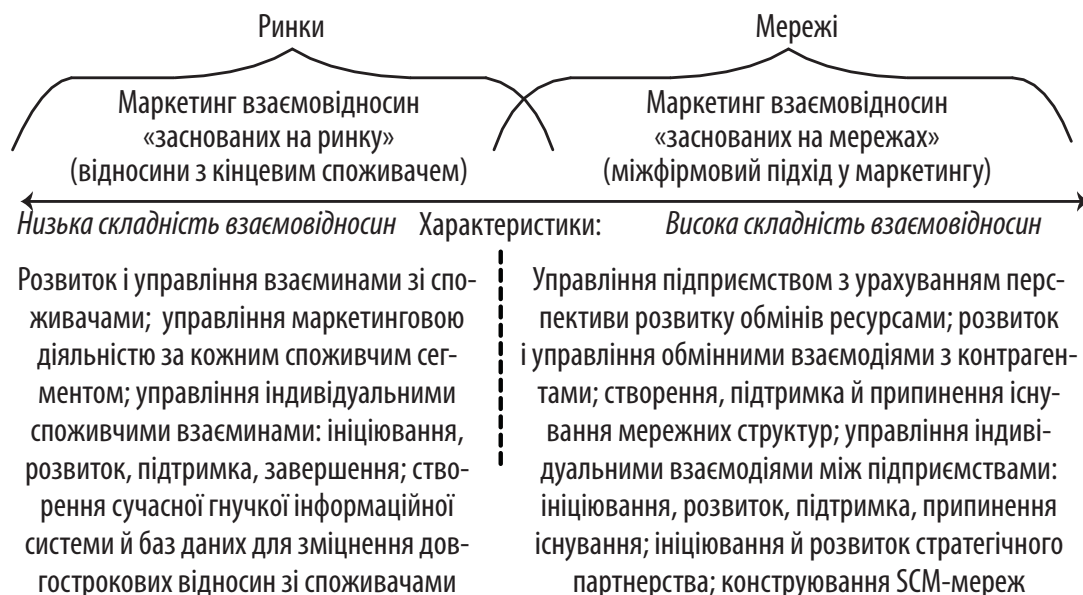


Рис. В.5. Два основних види маркетингу взаємовідносин [471, с. 43]



Рис. В.6. Цілі управління маркетингом промислового кластера [121, с. 50]

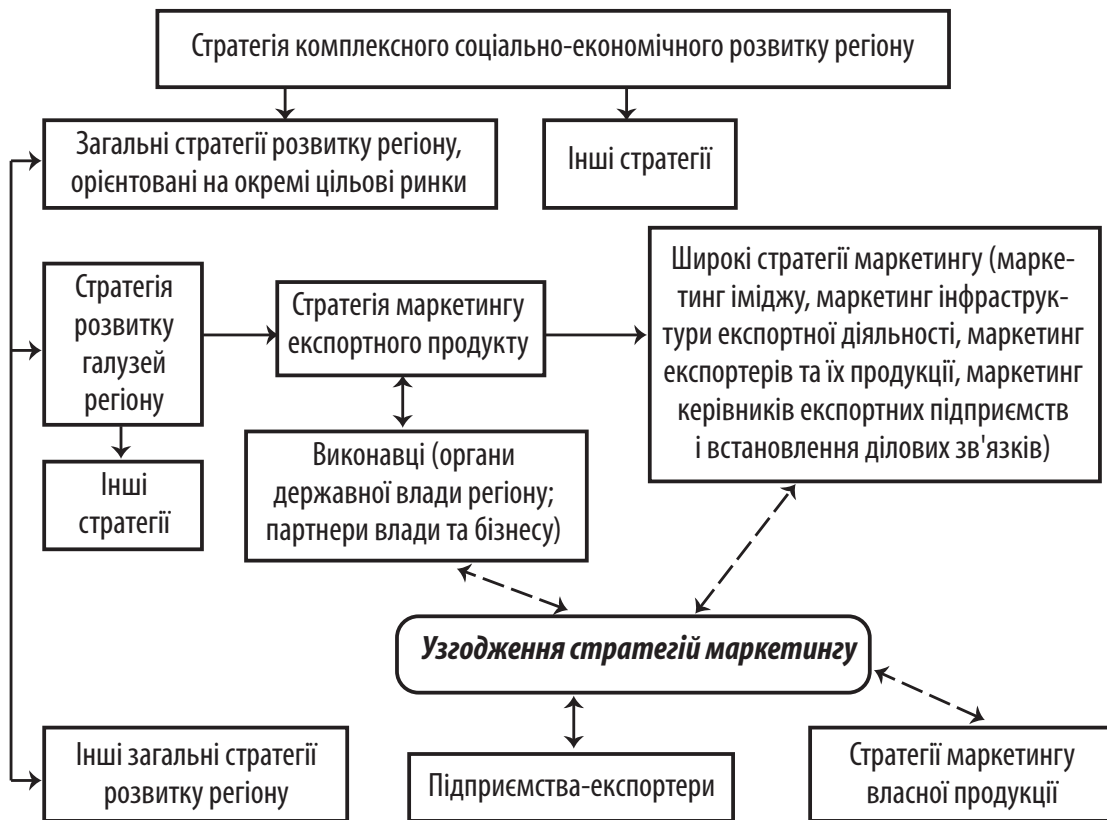


Рис. В.7. Стратегія регіонального маркетингу експортної продукції [345, с. 67]

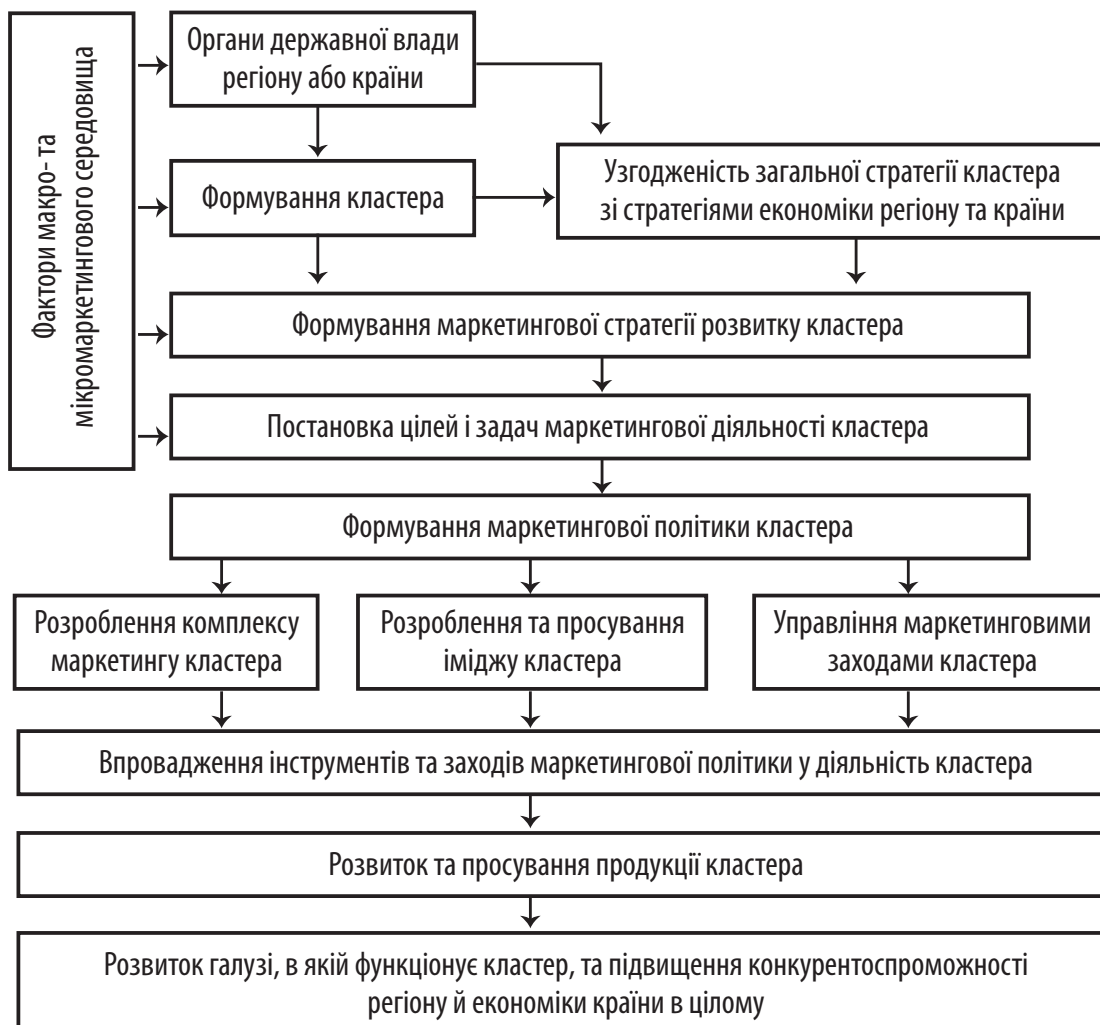


Рис. В.8. Схема процесу формування маркетингової стратегії кластеру [336, с. 64]

Додатки

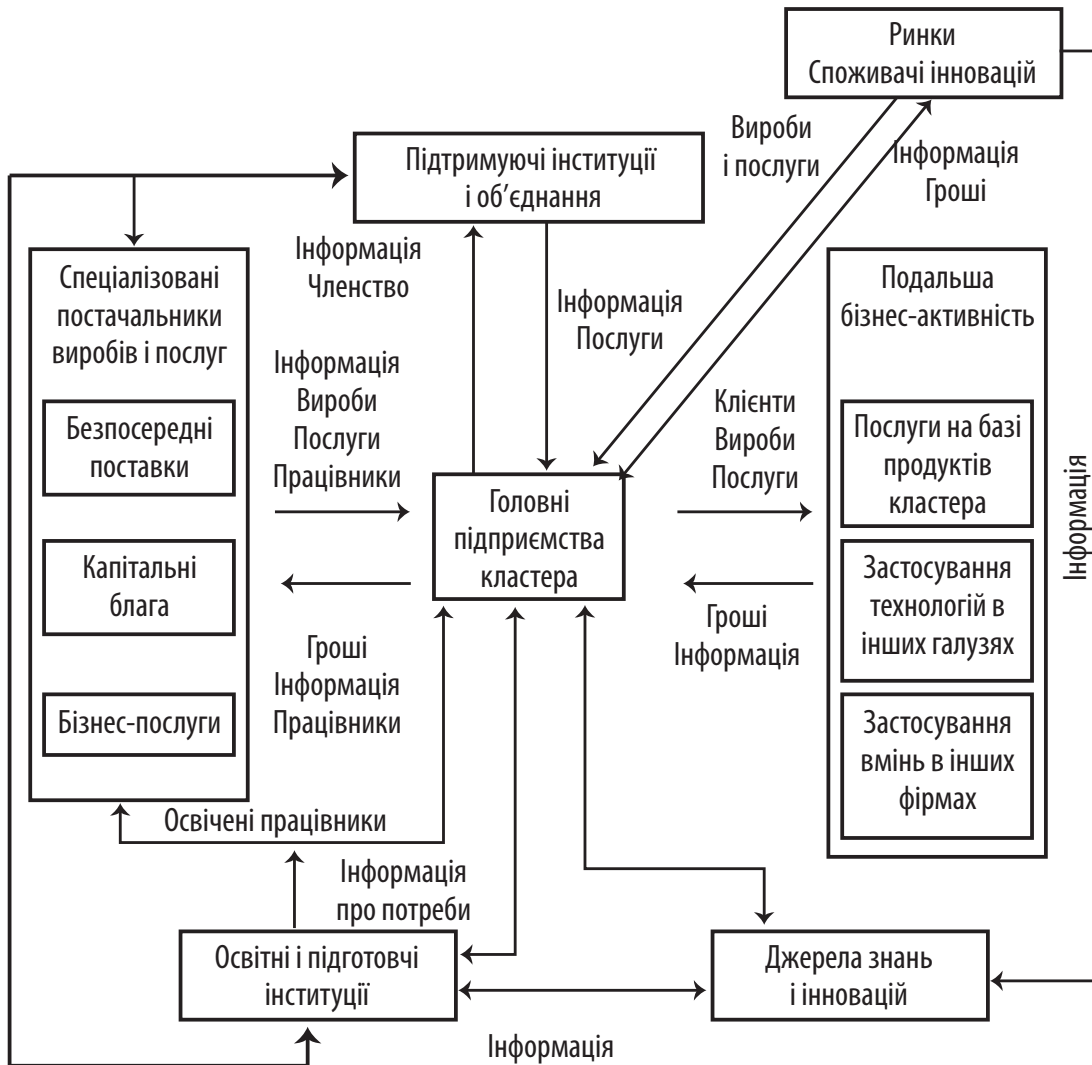


Рис. В.9. Схема виділення ядра кластера [300, с. 111]

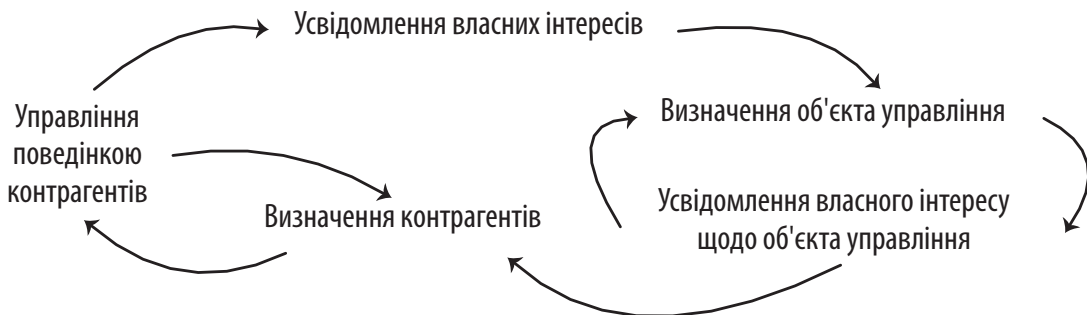


Рис. В.10. Цикл системно-рефлексивного управління [319, с. 25]

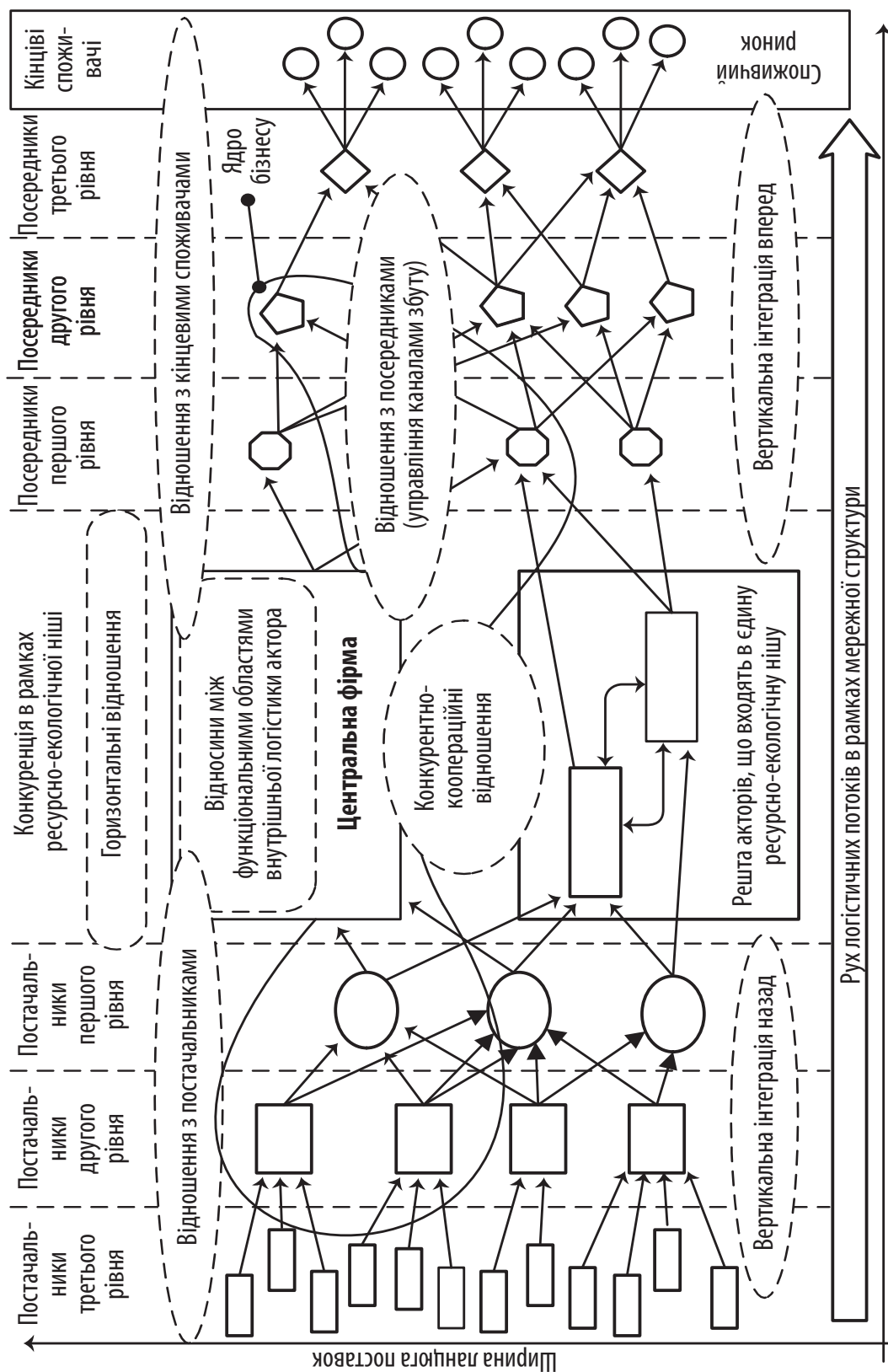


Рис. В.11. Модель участі підприємства в мережній структурі [407, с. 60]

Таблиця В.1

## Характеристика взаємин учасників логістичної мережі [244, с. 45]

Характер відносин	Зміст	Сфера логістичної діяльності			
		Інформаційні ресурси логістики	Використання результатів	Розподіл	Виробництво
Співробітництво ( $H_1$ )	Спільні довірчі дії в досягненні високого прибутку й продуктивності	Обмін даними з високим рівнем доступу до даних контрагентів	Необмежене використання спільних результатів	Спільне просування матеріального потоку	Інтеграція виробництва й збуту широкої номенклатури продукції
Взаємодія ( $H_2$ )	Кооперація й узгодження дій для досягнення максимального ефекту	Вільний обмін профільною інформацією	Обмін профільними результатами	Інтеграція логістичного ланцюга	Спільне виробництво й збут окремих видів продукції
Суперництво ( $H_3$ )	Кооперація й узгодження дій для досягнення максимального ефекту	Вільний обмін профільною інформацією	Обмін профільними результатами	Інтеграція логістичного ланцюга	Обмежене спільне виробництво
Конкуренція ( $H_4$ )	Антагоністична боротьба за більш вигідні умови та залучення дешевих ресурсів	Відсутність інформаційного обміну. Спроби шпіонажу	Приховання результатів	Відсутність будь-яких відносин	Індивідуальне незалежне виробництво й збут продукції
Протидія ( $H_5$ )	Гостра, антагоністична боротьба за завоювання й monopolization володіння ринком, недоброякісна конкуренція	Активне ведення промислового шпіонажу й інформаційних війн	Підрив інфраструктури конкурентів	Цінова атака	Протидія розвитку виробництв і збуту конкурентів

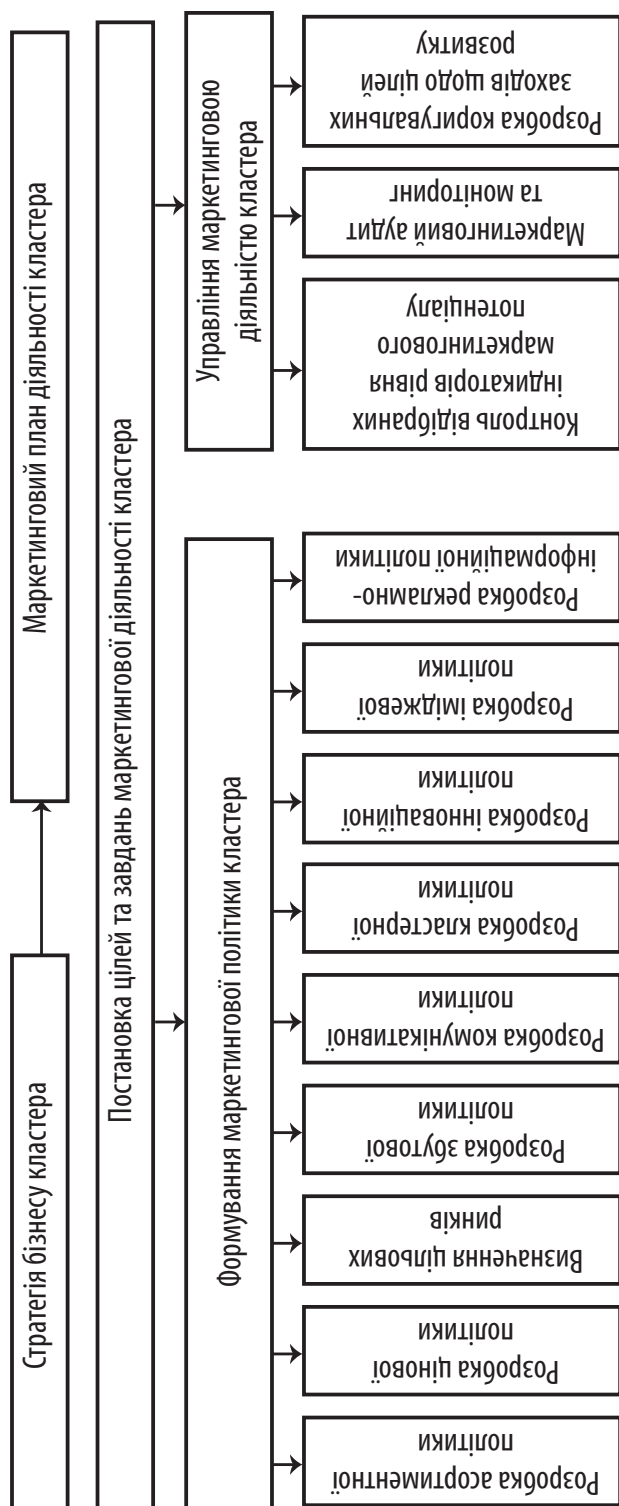


Рис. В.12. Концептуальна модель маркетингової діяльності кластера [121, с. 51]



Додатки

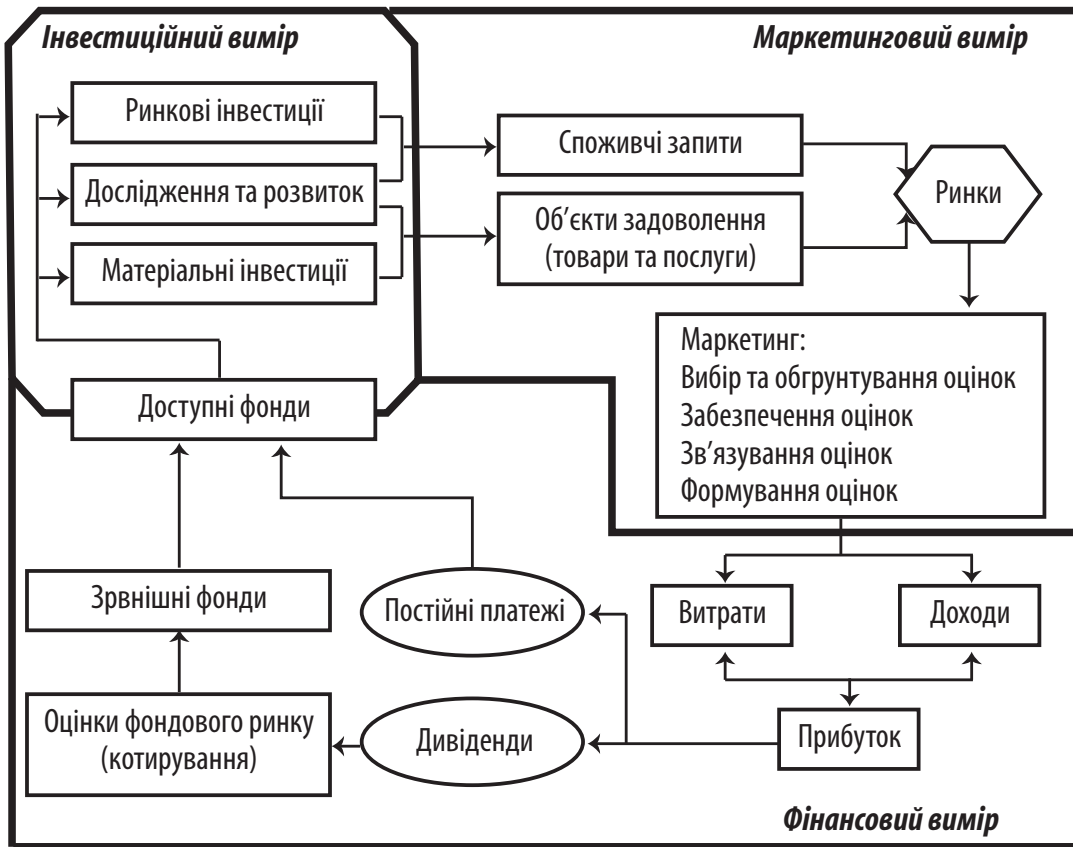


Рис. В.13. Границі менеджменту підприємницької структури [151, с. 14]

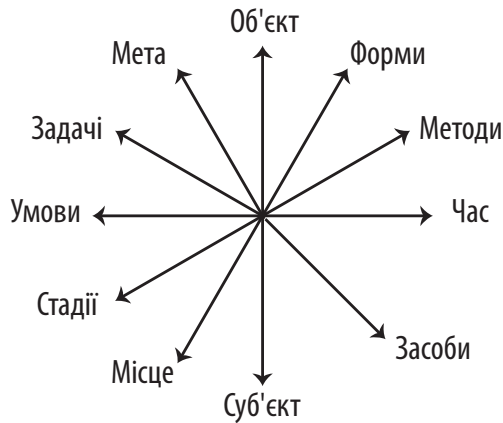


Рис. В.14. Простір опису діяльності [344, с. 103]

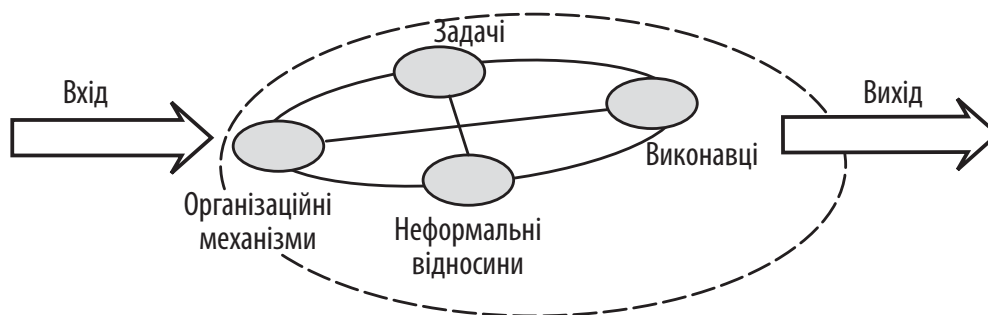


Рис. В.15. Модель організації Д. Надлера та М. Ташмена [365, с. 22]

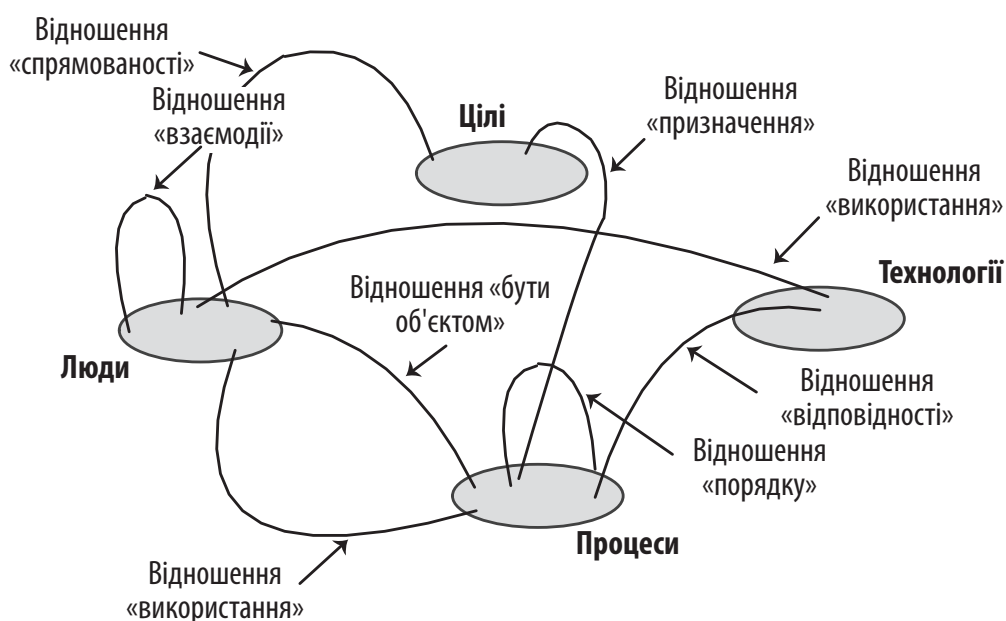


Рис. В.16. Відображення концепції організації в атрибутивній формі [365, с. 29]

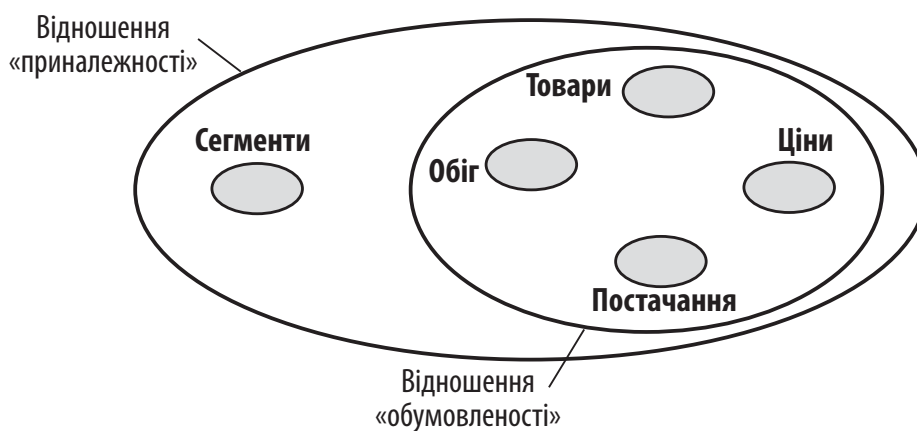


Рис. В.17. Концептуальне представлення маркетингової діяльності [366, с. 176]

## Додатки

---

Таблиця В.2

Класифікація маркетингових проблем та можливостей (на основі [207, с. 12])

Класифікаційна ознака	Види маркетингових проблем та можливостей
Ступінь формалізації	Неструктуровані, слабо структуровані, структуровані
Характер прояву	Аналогічні, повторювані, нові, унікальні
Ступінь пов'язаності	Комплексні, автономні
Фактор впливу	Зовнішні, внутрішні, контрольовані, неконтрольовані
Глибина	Дійсно наявні проблеми, симптоми проблеми
Актуальність вирішення	Проблеми для першочергового вирішення, менш актуальні проблеми
Істотність	Реальні, потенційні
Елементи маркетингу	Стосуються: товарів, ринків, споживачів, конкурентів

**Додаток Д**  
**АРХІТЕКТУРНЕ ПРЕДСТАВЛЕННЯ СУБ'ЄКТІВ МАРКЕТИНГОВОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ КЛАСТЕРА**

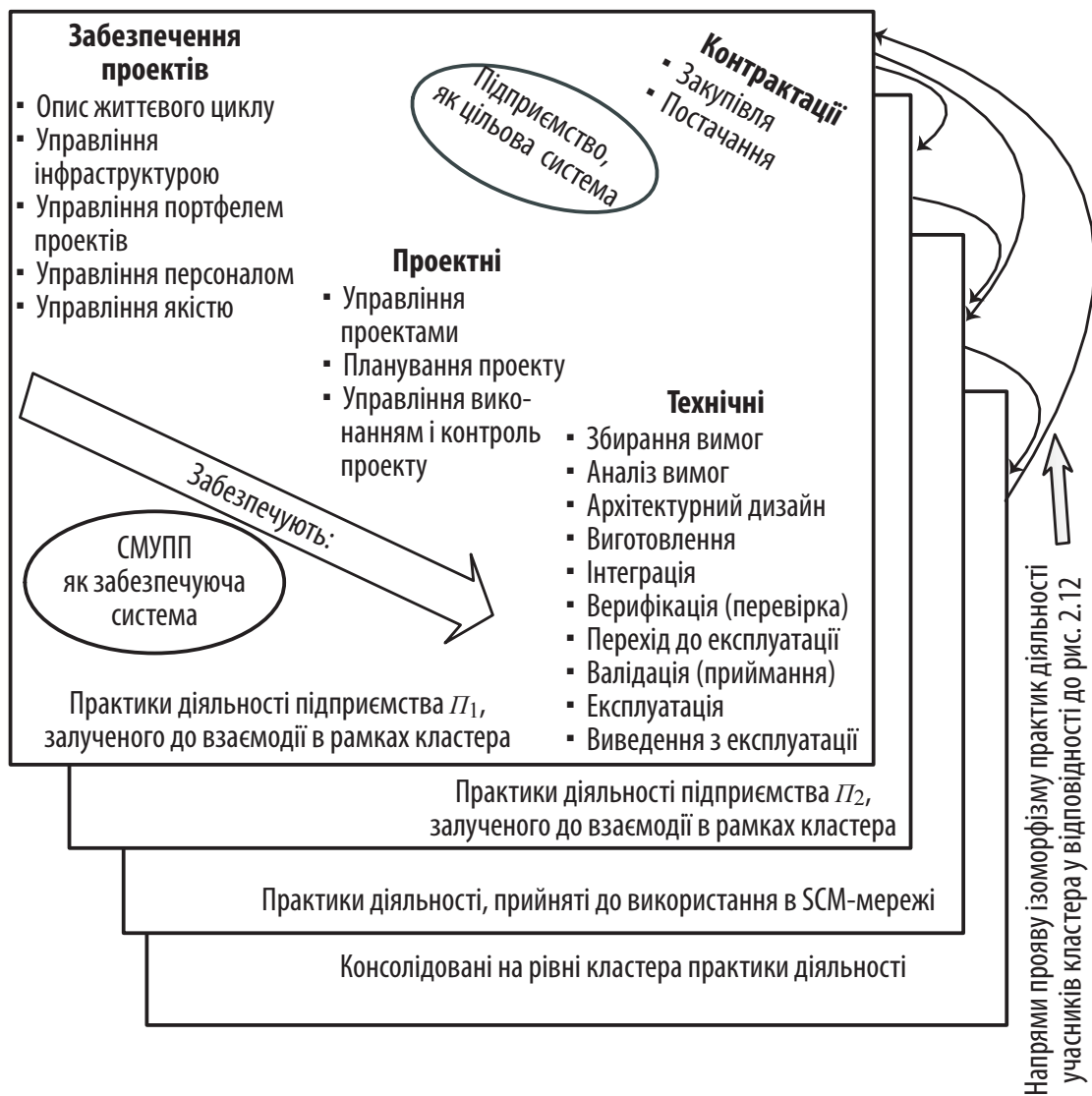
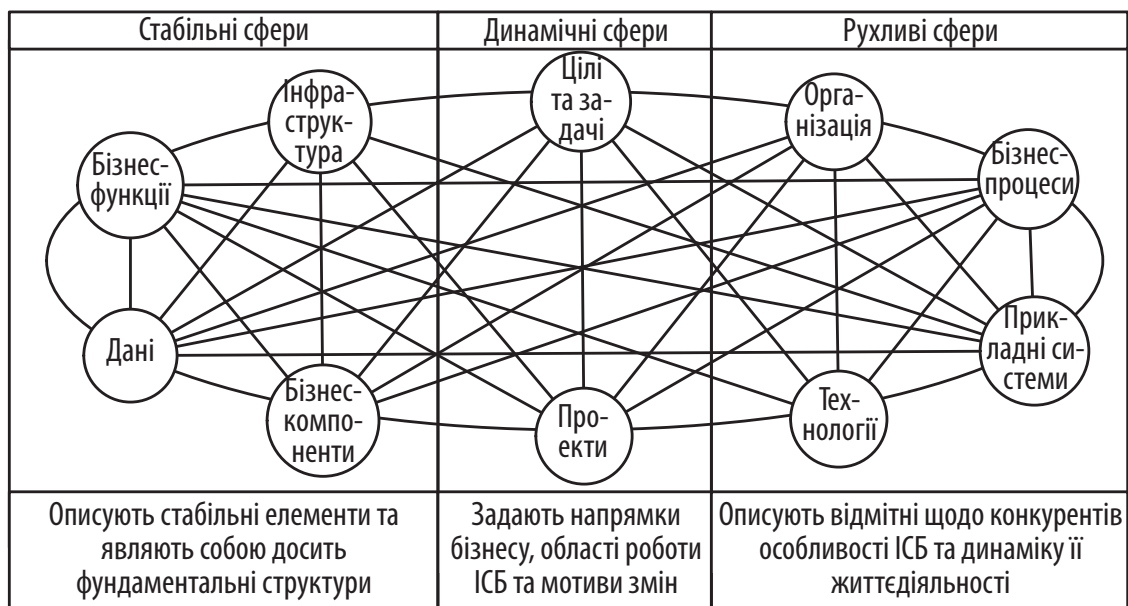


Рис. Д.1. Практики життєвого циклу систем за ISO 15288 [457]

## Додатки



**Рис. Д.2. Стратегічна модель архітектури SAM [96, с. 244]**



**Рис. Д.3. Компоненти бізнес-архітектури підприємства згідно з підходом гільдії бізнес-архітекторів [429]**



Рис. Д.4. Аспекти діяльності, які передбачають відображення у бізнес-архітектурі (підхід гільдії бізнес-архітекторів [429])

Таблиця Д.1

Модель Захмана для відбиття архітектури стратегічно інтегрованої структури бізнесу (ІСБ) [282, с. 246-247]

Відбиття областей розгляду	Мотиви (Чому? Навіщо?)	Актори-учасники ІСБ (Хто?)	Операційний час (Графіки. Коли?)	Дані (Що?)	Функції (Як?)	Мережа (Де?)
Проекції архітектури з погляду груп зацікавлених осіб	Цілі організації й базові правила відбиття її життєдіяльності. Порядок переходу від загальних задач ІСБ до альтернатив окремих акторів	Визначення учасників інтеграційного процесу й інші елементи інфраструктурної підтримки ІСБ, елементів організації й зв'язку між ними	Часові характеристики й обмеження на діяльність організації. Відбиття потоку подій й обставин, значущих для інтеграційного процесу	Сутності й дані, якими оперують під час реалізації проекту стратегічної інтеграції. Виконувані ІСБ та її учасниками функції й операції над даними	Агреговані діаграми та уточнений опис процесів інтеграційної діяльності. Деталізація опису трансляції місії на рівень окремих бізнес-процесів	Географічний (просторовий) розподіл компонентів ІСБ. Мережна організація акторів і зв'язки між географічно розділеними структурами
1. Рівень планування бізнесу в цілому (бізнес-модель). Відбиття загальних понять та стратегії. Сфера дії та її контекст	Перелік бажаних результатів співпраці акторів та цілей вищого рівня як системоутворюючих факторів. Бізнес-стратегія в цілому	Перелік акторів та виконуваних ними функцій. Розгляд ІСБ у всіх аспектах як окремої сутності, що має певну структуру	Календарний план. Перелік потоків обставин що виникають у внутрішньому середовищі й оточенні ІСБ	Перечислення об'єктів, що використовуються у процесі стратегічної інтеграції, а саме ресурсів і компетенцій	Агрегована бізнес-модель інтегрованої структури. Плин процесу інтеграції. Перерахування бізнес-процесів ІСБ	Визначення розташування всіх виробничих акторів та логіки виникнення інтегрованої сутності
2. Концептуальна модель. Визначення структури	консолідований бізнес-план діяльності ІСБ в цілому.	Повна організаційна діаграма (модель очікувань) та	Основні параметри, що характеризують виконання	Побудова семантичної моделі вищого рівня,	Модель бізнес-процесів без прив'язки до кон-	Об'єднання акторів до моделі зв'язками, що

Продолження табл. Д.1

	Мотиви (Чому? Навіщо?)	Актори-учасники ІСБ (Хто?)	Операційний час (Графіки. Коли?)	Дані (Що?)	Функції (Як?)	Мережа (Де?)
ІСБ, базових та компліментарних акторів	Містить довгострокові цілі й завдання організації як цілого	загальні вимоги до інформаційної безпеки взаємодії	бізнес-процесів утвореної ІСБ	як правило, у вигляді діаграми «сутність-зв'язок»	критичних втілень (конкретизації за акторами) та реалізації	характеризують взаємодію
3. Логічна модель. Опис інтеграційної діяльності та бізнес-процесів ІСБ в термінах інформаційно-комунікаційних систем	Правила й обмеження для реалізації бізнес-процесів. Основні зв'язки ІСБ із зовнішнім оточенням та основні види діяльності	Послідовне визначення учасників бізнес-процесів у рамках інтегрованої структури та їх ролей. Розподіл владних повноважень	Визначення подій, що визивають зміни стану об'єктів інтеграції та ініціалізацію операцій над ними (реконфігурування)	Нормалізація форми моделі. Визначення всіх атрибутів та ключів. Набір сутностей та зв'язків між ними (із прив'язаними функціями)	Деталізація бізнес-процесів до відбиття архітектурних конкретних акторів та наявних у них систем діяльності	Прив'язування компонентів інтегрованої системи до вузлів мережі. Модель оптичальної організації інтеграційних зв'язків
4. Технологічна або фізична модель. Правила здійснення операцій та застосовувані технології	Необхідні додатки для включення в состав механізму управління інтеграційною діяльністю	Вимоги до інтерфейсу взаємодії та правило доступу до об'єктів (залучення актора до здійснення функції)	Транслявання подій у програмні виклики (вибір сценарію й часу реагування на певну подію)	Опис моделі на мові управління даними для формування таблиць, бібліотек класів, СУБД	Розподіл завдань, потрібних для досягнення результату між акторами (організаційно-функціональна модель)	Визначення фізичної реалізації в термінах апаратних платформ та створення регламентів взаємодії



Закінчення табл. Д.1

	Мотиви (Чому? Навіщо?)	Актори-учасники ІСБ (Хто?)	Операційний час (Графіки. Коли?)	Дані (Що?)	Функції (Як?)	Мережа (Де?)
5. Детальна реалізація системи й відбиття конкретних застосованих моделей	Фізична реалізація й деталізація правил ведення спільної діяльності в межах механізму управління	Фізична реалізація на рівні протоколів взаємодії агентів, які моделюють співпрацю акторів	Фізична реалізація обробки системних подій. Відбиття системи ситуаційного управління	Фактичні набори даних (бажані знання КР). Перелік важелів впливу з механізму управління	Технологічна реалізація моделі розподілу між функціями. Ролі гламенти ролей агентів	Визначення використовуваних протоколів, специфікацій та застосовуваних інформаційних технологій

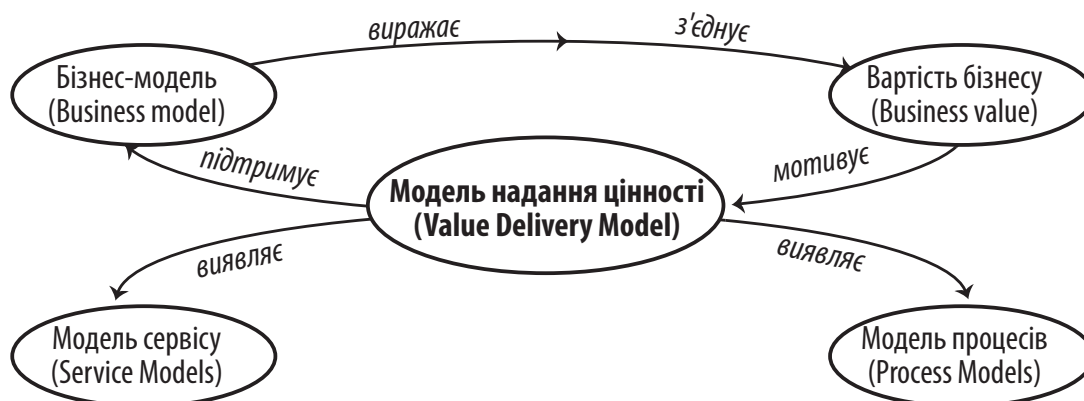


Рис. Д.5. Позиція та роль архітектурної моделі надання цінності [500]

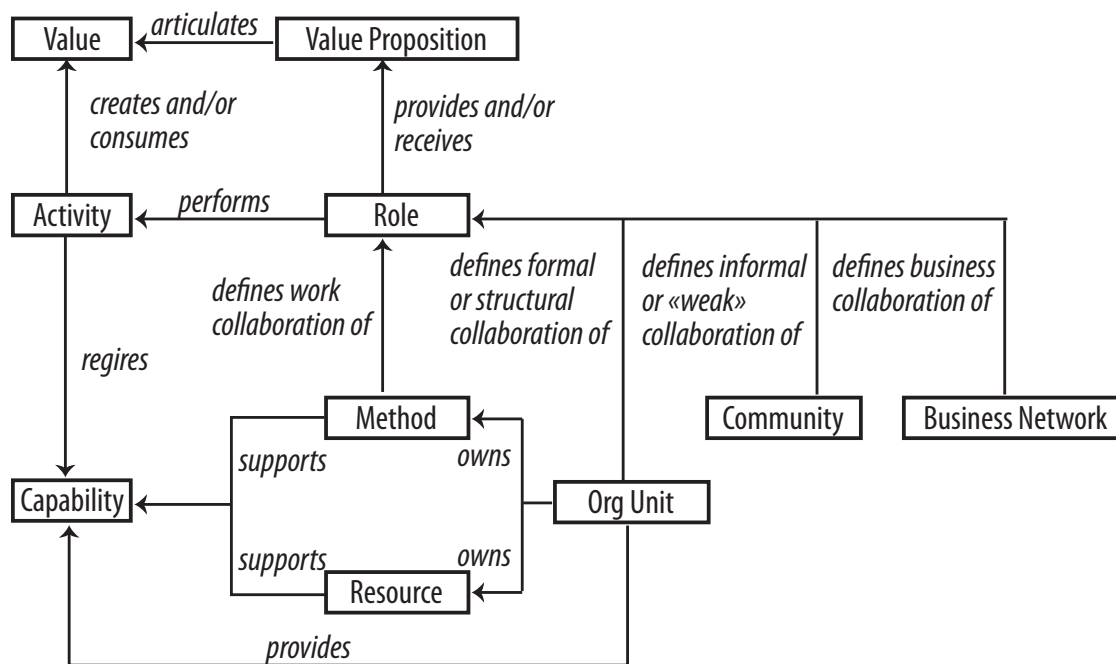


Рис. Д.6. Метаонтологія архітектурної моделі надання цінності [500]

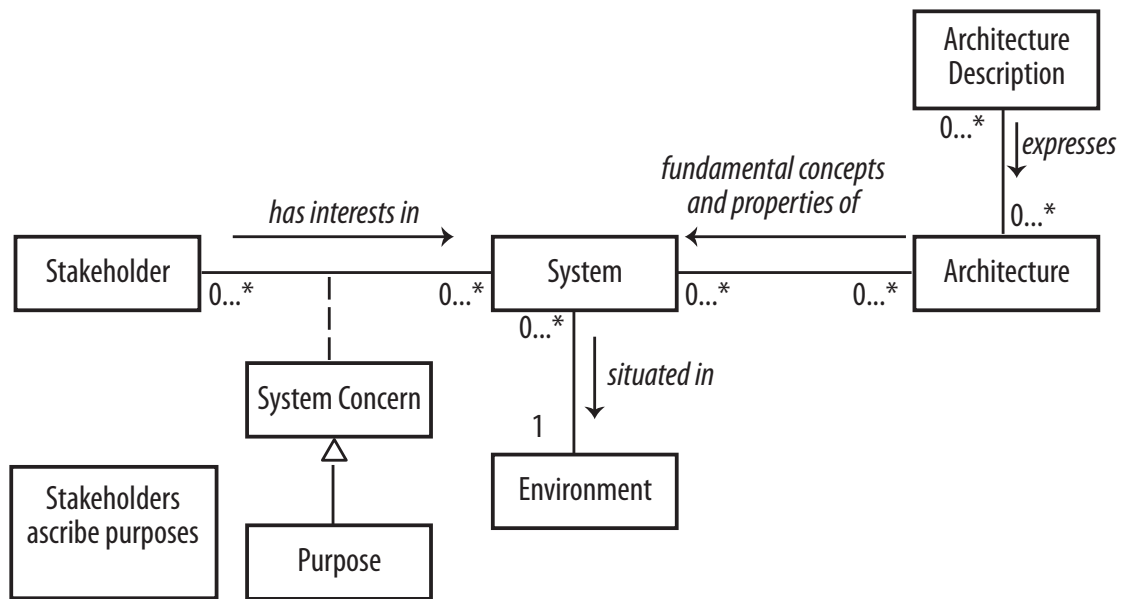
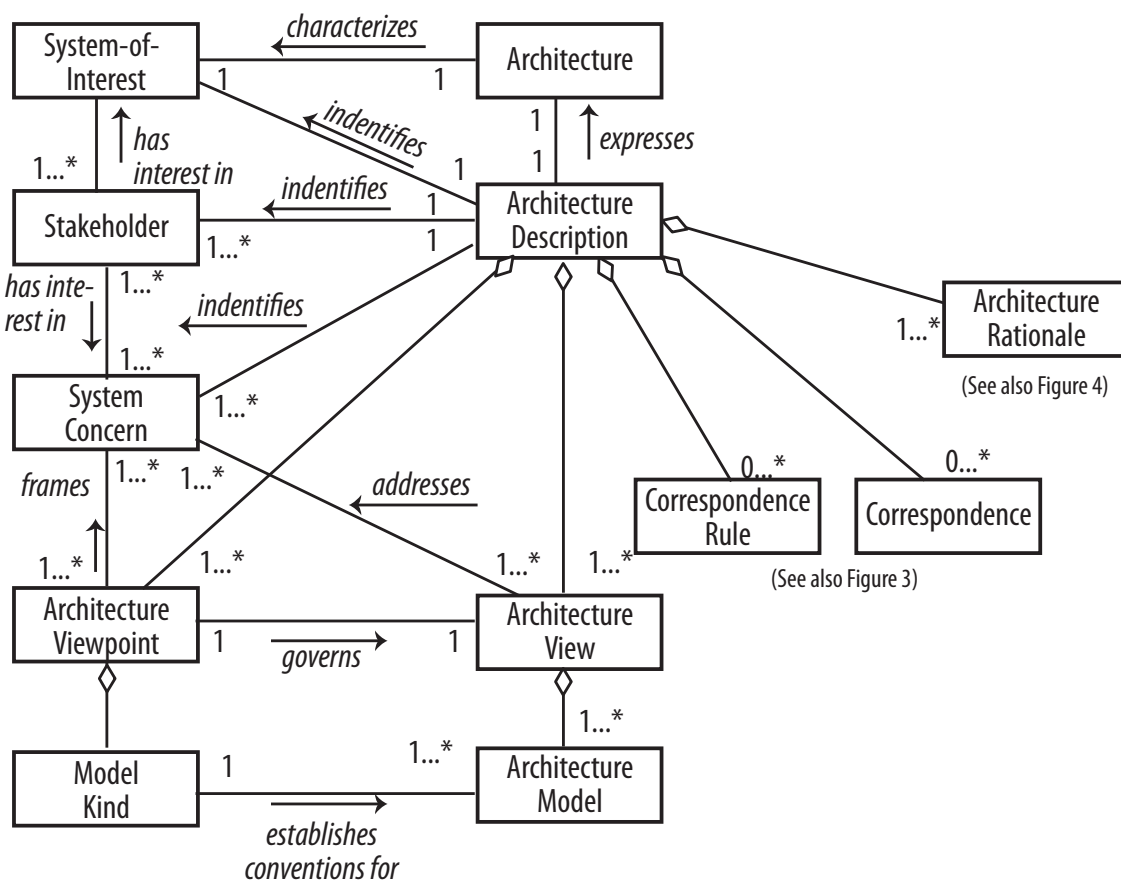
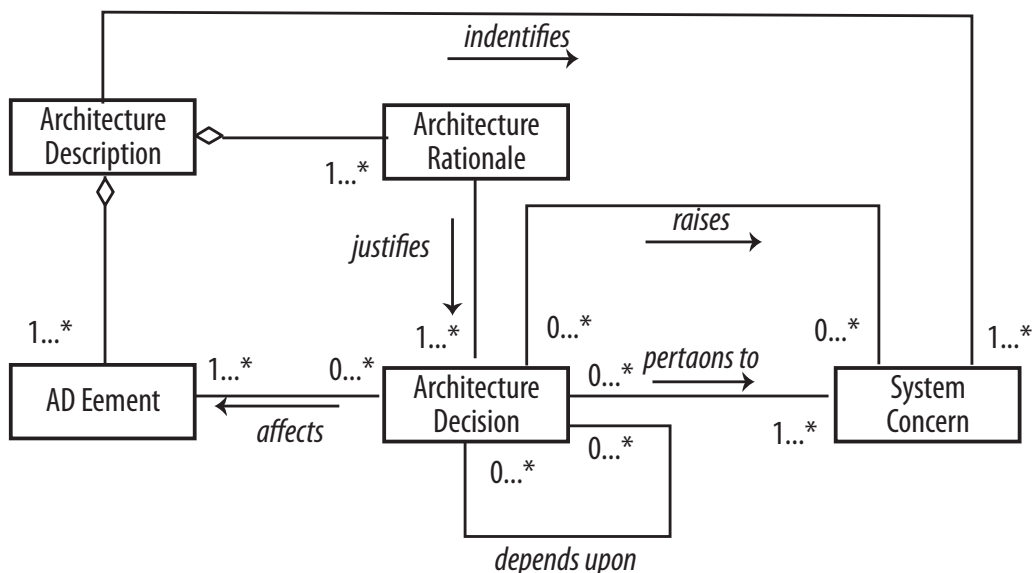


Рис. Д.7. Контекст опису архітектури системи за ISO 42010 [456]



А) Концептуальна модель архітектурного представлення [456, с. 19]



Б) Архітектурні описи та їх раціональність [456, с. 22]

Рис. Д.8. Змістовні елементи архітектурного представлення системи згідно зі стандартом ISO 42010 [456]

Додатки

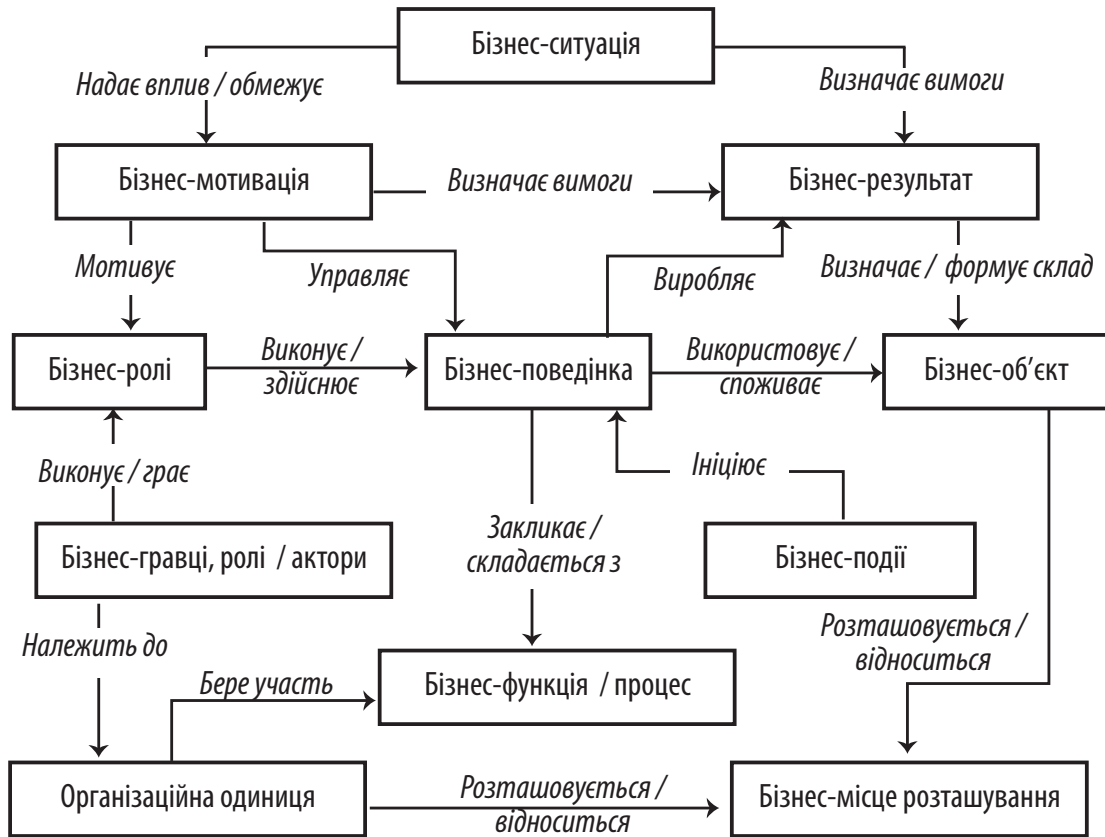


Рис. Д.9. Концептуальна модель бізнес-архітектури [393]

Ланцюжок оцінки результативності сервісу

Логічний ланцюжок, у вузлах якого визначаються характеристики послуг

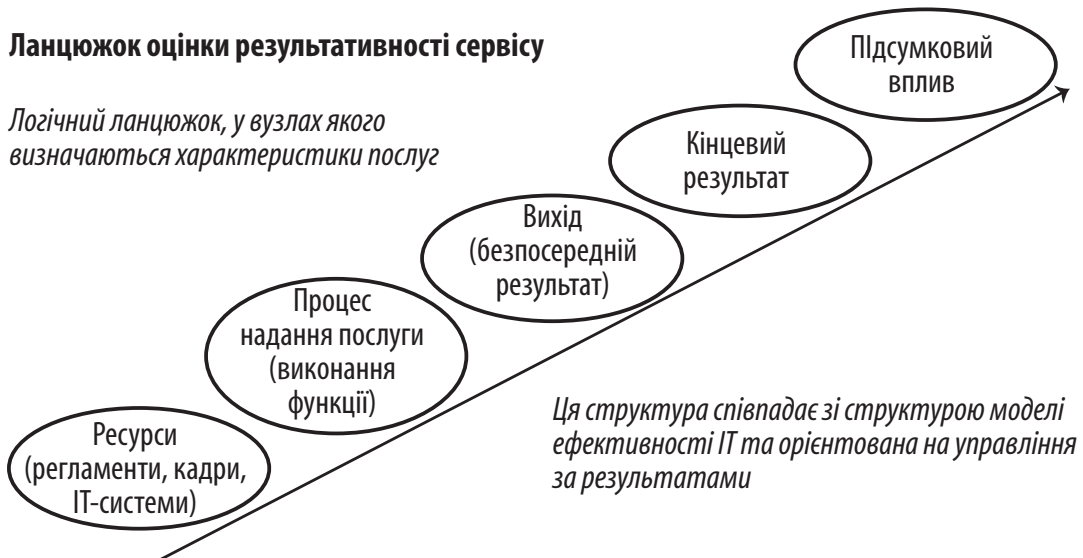


Рис. Д.10. Ланцюг оцінки результативності сервісу [34]

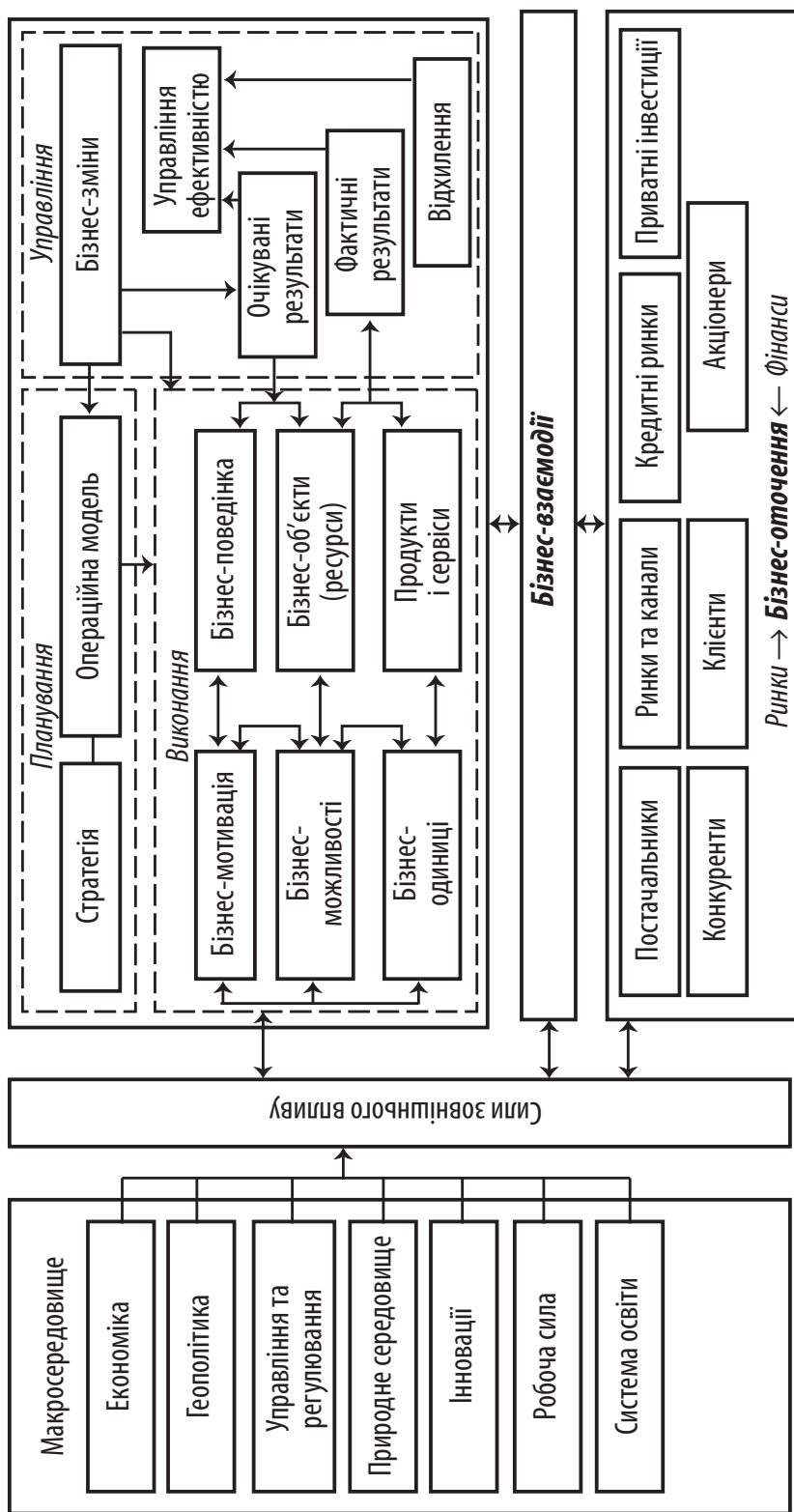


Рис. Д.11. Взаємозв'язок основних зон уваги бізнес-архітектури [393]

## Додатки

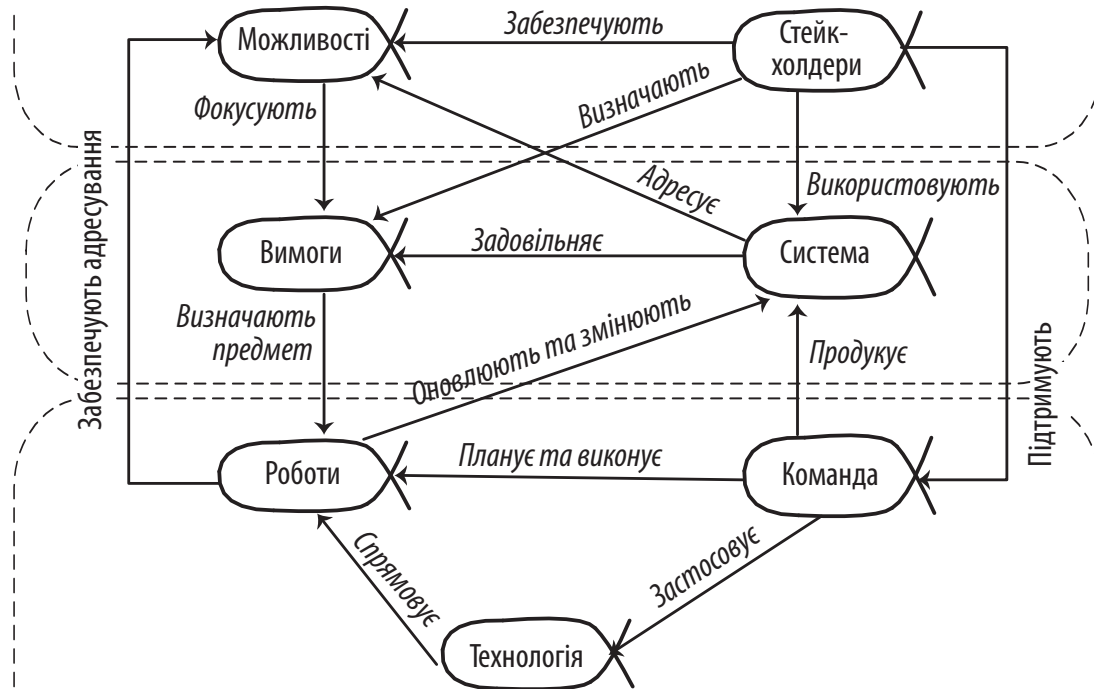
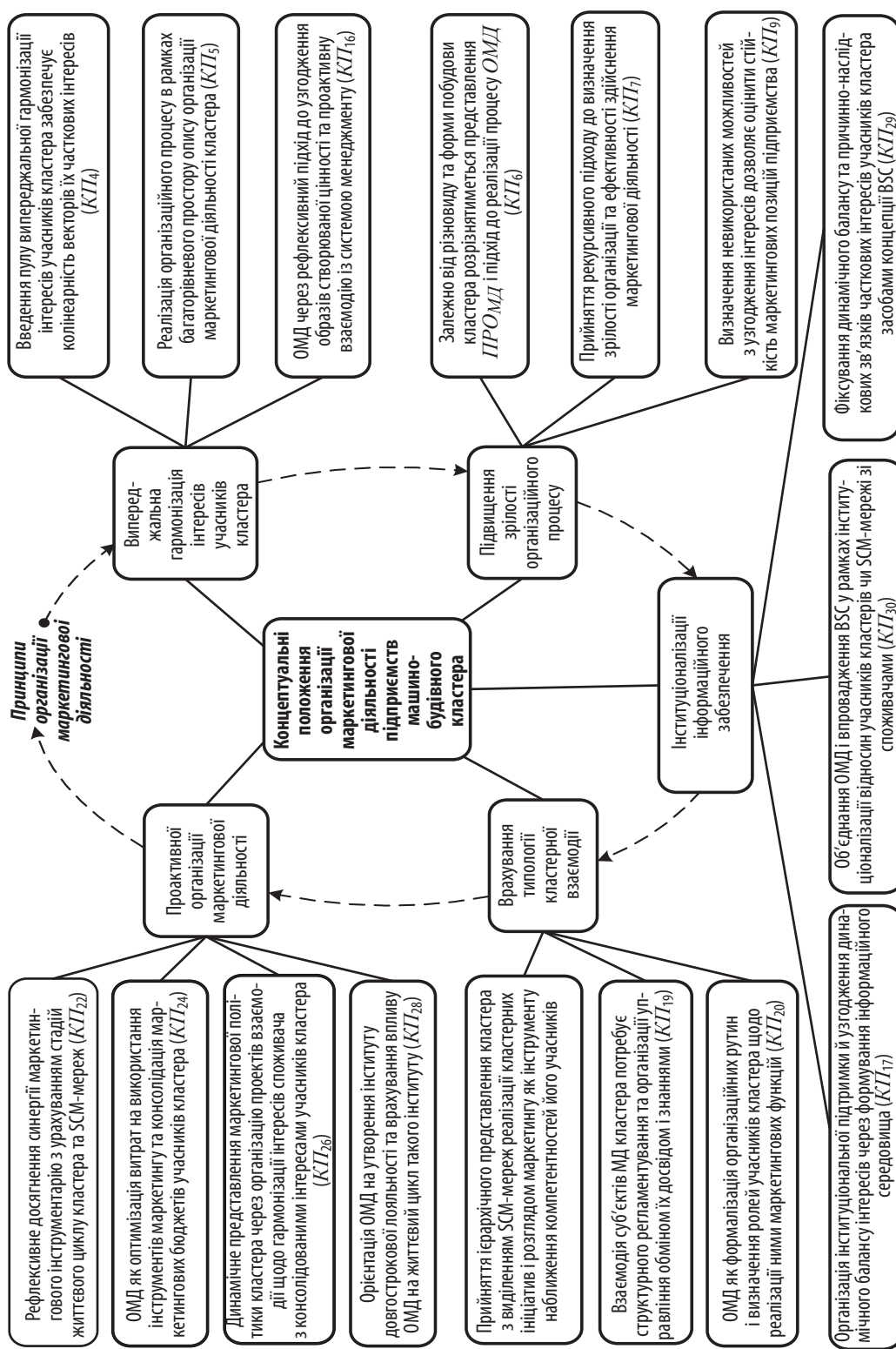


Рис. Д.12. Складові управління маркетингом за стандартом OMG «Essence» [437]

## Додаток Е ВІЗУАЛЬНЕ ВИДБРАЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ПОЛОЖЕННЯМИ АВТОРСЬКОЇ КОНЦЕПЦІЇ





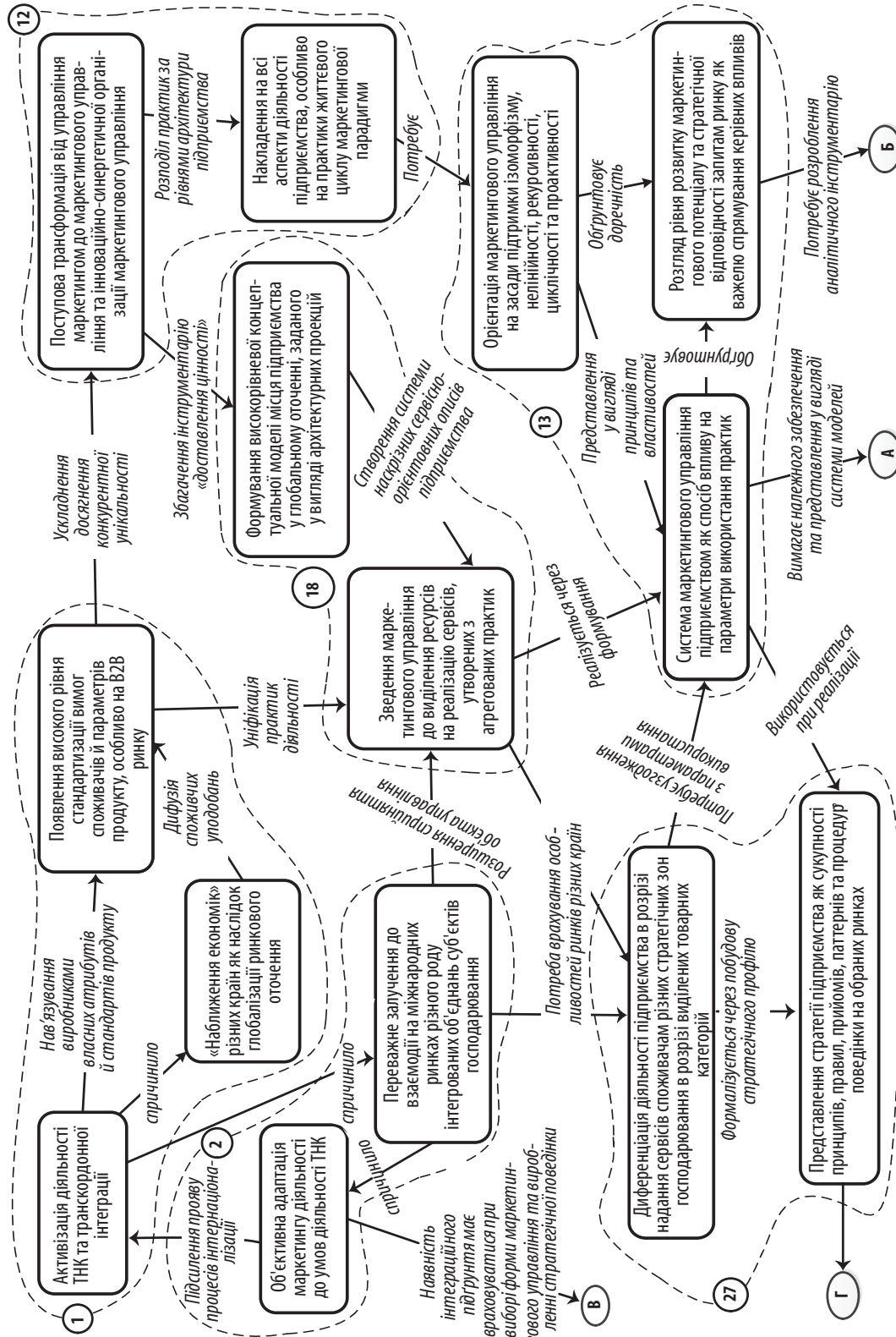


Рис. Е.2. Структурна модель предметної області дослідження проблеми синтезу системи маркетингового управління діяльністю підприємства машинобудівного кластера в умовах глобалізації

Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера ...

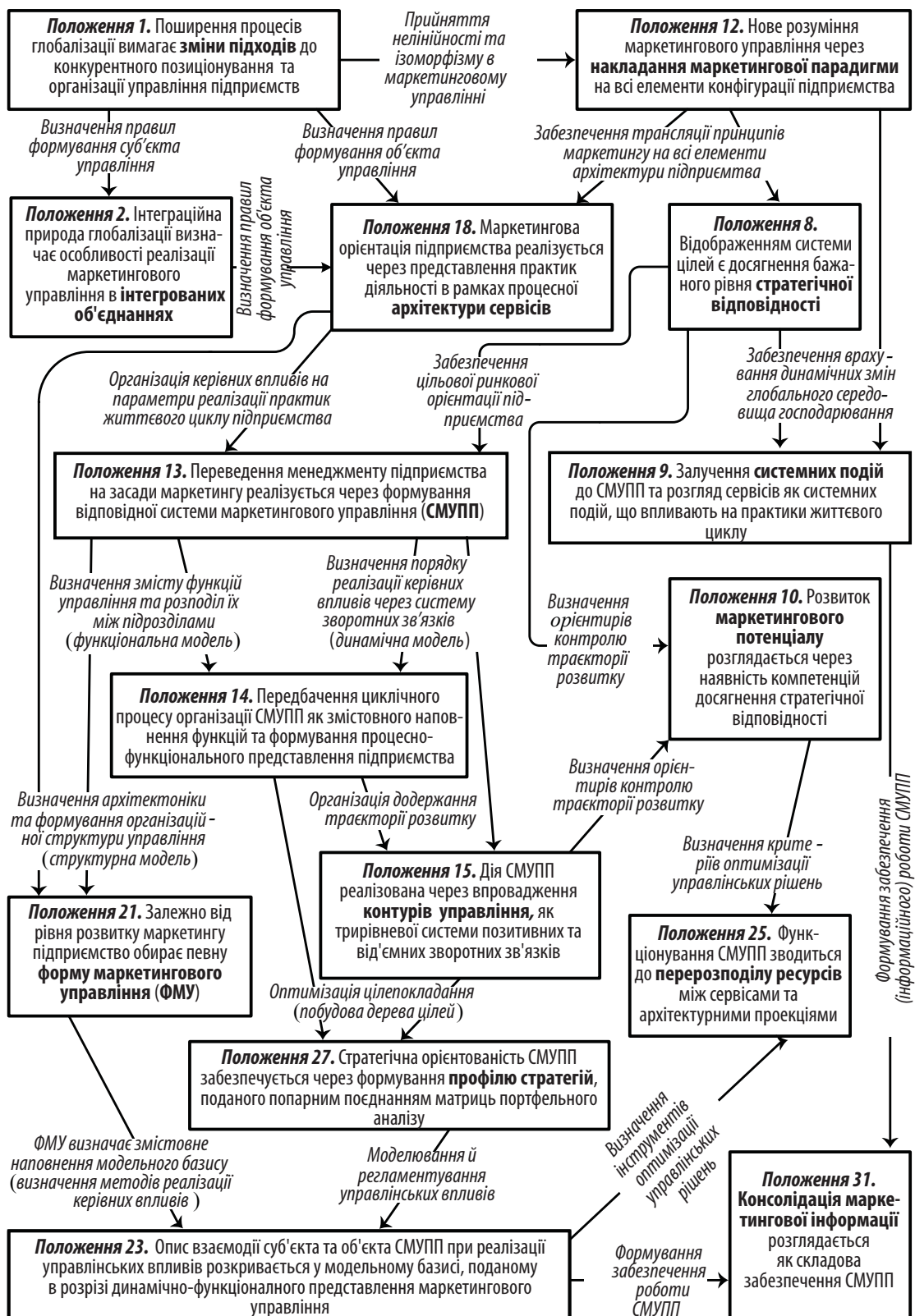


Рис. Е.3. Вписування предметної області та функцій маркетингового управління у пропоновану систему концептуальних положень

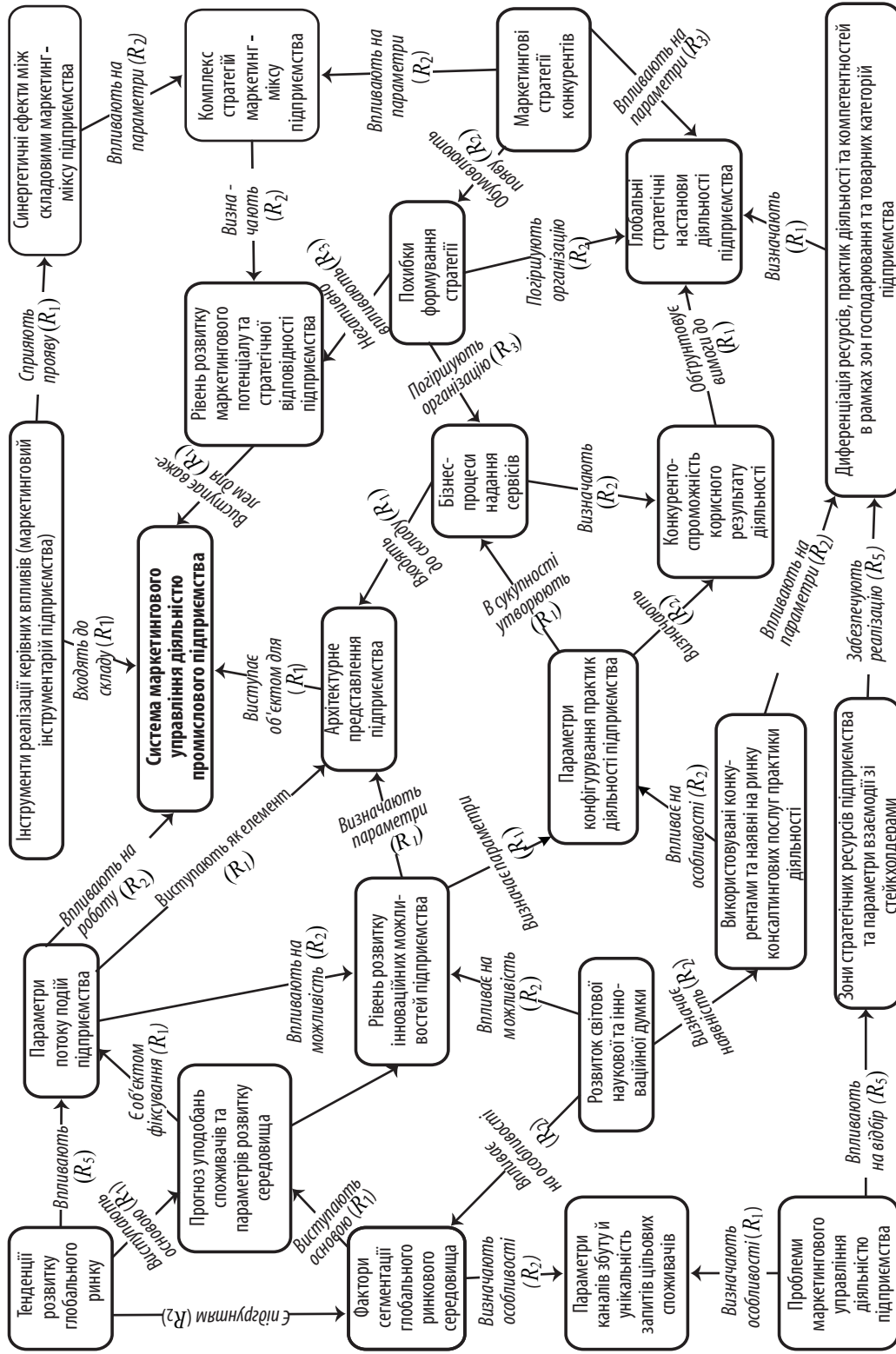


Рис. Е.4. Схема понять предметної області дослідження (базова версія з середнім рівнем агрегації представлення) \*

\* - відповідає [290] щодо побудови ПРО через відносини  $R_{ij}$ :  $R_1$  - відносини приналежності ("є частиною");  $R_2$  - відносини наслідків («характеризує»);  $R_3$  - відношення встановлення обмежень чи граничних значень;  $R_4$  - кореляційні відносини;  $R_5$  - відносини підпорядкування чи -залежності

**Додаток Ж**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД ПРОМИСЛОВОЇ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ**

Таблиця Ж.1

Структура кластерних систем по регіонах України у 2012 р. (за [343])

Економічний регіон	Пріоритетні напрямки розвитку кластерів	Реально діючі кластерні структури
1	2	3
Подільський: області: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вінницька;</li> <li>▪ Тернопільська;</li> <li>▪ Хмельницька</li> </ul>	Машинобудування; підтримка існуючих кластерів (швейного, будівельного, харчового, туризму)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Хмельницький будівельний кластер;</li> <li>▪ Хмельницький швейний кластер;</li> <li>▪ Кам'янець-Подільський туристичний кластер;</li> <li>▪ кластер сільського туризму «Оберіг» (с. Гриців, Хмельницька обл.);</li> <li>▪ інноваційно-інвестиційний кластер (м. Тернопіль);</li> <li>▪ Вінницький переробно-харчовий кластер</li> </ul>
Карпатський: області: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Закарпатська;</li> <li>▪ Львівська;</li> <li>▪ Івано-Франківська;</li> <li>▪ Чернівецька</li> </ul>	Хімічний; харчовий; оздоровлення і туризму; деревообробки; народних промислів; швейний; будівельний; автобудування	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кластер виробництва сувенірів «Сузір'я»;</li> <li>▪ кластер Ліжникарства;</li> <li>▪ транспортно-логістичний кластер Закарпаття;</li> <li>▪ туристський кластер «Сім чудес України»;</li> <li>▪ Львівський кластер ІТ та бізнес-послуг;</li> <li>▪ кластер біотехнологій</li> </ul>
Причорноморський: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ м. Севастополь;</li> </ul> області: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Миколаївська;</li> <li>▪ Одеська;</li> <li>▪ Херсонська</li> </ul>	Високих технологій; суднобудівний; мікроелектроніки; агропромисловий; рибний; логістики; оздоровлення і туризму	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 7 кластерів у м. Севастополі;</li> <li>▪ транспортно-логістичний кластер «Південні ворота України» (м. Херсон);</li> <li>▪ кластер «Транзитний потенціал України» (м. Одеса);</li> <li>▪ 3 кластера в Придніпров'ї</li> <li>▪ 5 кластерів у Миколаївській обл.</li> </ul>
Поліський: області: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Волинська;</li> </ul>	Агропромисловий; продовольчий; деревообробки та обробки	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кластер деревообробки (Рокітнівський р-н Рівненської обл.);</li> <li>▪ лісові кластери;</li> </ul>

Додатки

Продовження табл. Ж.1

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Житомирська;</li> <li>▪ Рівненська;</li> <li>▪ Чернігівська</li> </ul>	граніту; екологічний туризм	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ туристсько-рекреаційні кластери</li> </ul>
<p>Донецький:</p> <p>області:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Донецька;</li> <li>▪ Луганська</li> </ul>	Машинобудівний, хімічний, гірничошахтний, металургійний, харчовий, переробної промисловості	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нац. інноваційний кластер «Нові технології природокористування»;</li> <li>▪ транскордонний нанокластер</li> </ul>
<p>Придніпровський:</p> <p>області:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дніпропетровська,</li> <li>▪ Запорізька,</li> <li>▪ Кіровоградська</li> </ul>	High-Tech (аеро-, електроніка, біотехнології); машинобудівний; металургійний; хімічний; харчової та переробної промисловості	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нац. інноваційний кластер «Нові машини» та будівельний кластер (м. Дніпропетровськ);</li> <li>▪ інноваційний технологічний кластер «АгробУМ» та медовий кластер «Бджола не знає кордонів» (м. Мелітополь);</li> <li>▪ харчовий кластер «Купуй Запорізьке. Обирай своє» (м. Запоріжжя)</li> </ul>
<p>Східний:</p> <p>області:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Полтавська;</li> <li>▪ Сумська,</li> <li>▪ Харківська</li> </ul>	Високі технології, хімічний, машинобудівний; металургійний; металообробки; електроенергетики; харчової; паливної промисловості; агропромисловий; туризму та оздоровчого туризму	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ регіональний кластер екологічно чистої агропродукції (Полтавська обл.);</li> <li>▪ Сумський кластер екологічно чистої АПК продукції;</li> <li>▪ Сумський будівельний кластер;</li> <li>▪ Харківський технопарк «Технополіс» – кластер альтернативної енергетики та науково-освітній кластер;</li> <li>▪ авіаційний, космічної сфери;</li> <li>▪ енергомашинобудівний;</li> <li>▪ фармацевтичний, нано-біотехнологій, охорони здоров'я;</li> <li>▪ бронетехніки;</li> <li>▪ с/г машинобудування</li> <li>▪ регіональний туристський кластер «Полтавська гостинна зона»</li> </ul>

Закінчення табл. Ж.1

1	2	3
<p>Центральний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ м. Київ;</li> </ul> <p>області:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Київська,</li> <li>▪ Черкаська</li> </ul>	<p>High-Tech (нові матеріали), будівельний; машинобудування; продовольчий; туризму; Транспортна промисловість</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ нац. інноваційний кластер «Енергетика сталого розвитку» (м. Київ, Політехніка);</li> <li>▪ нац. інноваційний кластер «Технології інноваційного суспільства» (м. Київ, Політехніка);</li> <li>▪ нац. інноваційний кластер «Інноваційна культура суспільства» (м. Київ, КНУ імені Т. Шевченка);</li> <li>▪ нац. інноваційний кластер «Нові продукти харчування» (Київська обл.);</li> <li>▪ транспортні перевезення (м. Черкаси)</li> </ul>

Таблиця Ж.2

Розподіл галузевих кластерів за країнами світу (узагальнено за [268])

Базові галузі у створенні кластерів	Країни, в яких створено галузеві кластери
1	2
Електронні технології та зв'язок, інформатика	Швеція, Фінляндія
Біотехнології та біоресурси	Нідерланди, Франція, Німеччина, Велика Британія, Норвегія
Фармацевтика й косметика	Данія, Швеція, Франція, Італія, Німеччина
Агровиробництво та харчове виробництво	Фінляндія, Бельгія, Франція, Італія, Нідерланди
Нафтогазовий комплекс і хімія	Швейцарія, Німеччина, Бельгія
Машинобудування та ремонт, електроніка	Нідерланди, Італія, Німеччина, Норвегія, Італія,
Охорона здоров'я	Швеція, Данія, Швейцарія, Нідерланди
Комунікації і транспорт	Нідерланди, Норвегія, Ірландія, Данія, Фінляндія, Бельгія
Енергетика	Норвегія, Фінляндія

**Додатки**

*Закінчення табл. Ж.2*

1	2
Будівництво	Фінляндія, Бельгія, Нідерланди
Освіта, технопарки	Німеччина, Франція, Фінляндія, Австрія
Легка промисловість	Швейцарія, Австрія, Італія, Швеція, Данія, Фінляндія
Деревно-паперовий комплекс	Фінляндія

*Таблиця Ж.3*

**Світовий досвід промислової кластеризації [235]**

Країна	Вклад держави	Підприємства	Наявні кластери
1	2	3	4
США	Розвиток науково-технологічних партнерств. Надання податкових кредитів і пільгового оподаткування компаній, що здійснюють програми НДДКР. Залучення первісного капіталу	Концентрація підприємств в одному регіоні й максимальне використання природного, наукового й кадрового потенціалу	Інформаційних технологій, кіноіндустріальний, автомобільний, аерокосмічний та ін.
Японія	Заохочення розвитку вузькоспеціалізованих регіонів. Залучення з-за кордону сучасних технологій	Концентрація середніх і дрібних акторів навколо великого	Електротехнічний, автомобільний та ін.
Фінляндія	Формування рівня розвитку системи взаємодії наукових інститутів і галузей. Інвестиції у сферу розвитку людського потенціалу	Взаємодія великих, середніх і малих підприємств	Лісовий, інформаційний, телекомунікаційний, металургійний, машинобудівний та ін.
Франція	Централізоване регулювання інноваційної діяльності. Стимулювання НДДКР для потреб промисловості. Бюджетні асигнування наукомістких видів бізнесу. Зниження податку на інвестиції в НДДКР	Концентрація підприємств навколо великої компанії	Парфюмерно-косметичний, текстильний, харчовий, виноробний та ін..

Закінчення табл. Ж.3

1	2	3	4
Німеччина	Заохочення розвитку високих технологій та консолідації зусиль промисловості й наукових центрів. Фінансування кластерів з федеральних і місцевих джерел	Взаємодія великих, середніх і малих підприємств	Хімічний, поліграфічний, машинобудівний, електроустаткування, меблевий та ін.
Італія	Надання пільг на експорт товарів. Залучення інвестиційних ресурсів. Регулювання ринку праці, заохочення зростання кадрового потенціалу	Концентрація малих і середніх підприємств у певній місцевості. Гнучке й рівноправне співробітництво	Меблево-інтер'єрний, харчовий, легкопромисловий та ін.

Сильні сторони суб'єктів господарювання	Слабкі сторони суб'єктів господарювання
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Крупний освітній центр</li> <li>2. Частково збережений потенціал науки</li> <li>3. Наявність виробничої інфраструктури</li> <li>4. Наявність одного з найбільших центрів оптової торгівлі України</li> <li>5. Наявність родючих земель, що дозволяють вирощувати якісну сільськогосподарську продукцію</li> <li>6. Наявність власних газових енергоресурсів</li> <li>7. Наявність надмірних потужностей із виробництва електроенергії</li> <li>8. Розвинена транспортна інфраструктура</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погіршення демографічної ситуації</li> <li>2. Застаріла технологічна база наукових досліджень</li> <li>3. Відсутність аеропорту міжнародного класу</li> <li>4. Застарілі основні фонди та технології в промисловому секторі економіки</li> <li>5. Зниження конкурентоспроможності машинобудування</li> <li>6. Зниження рівня та старіння кваліфікованих робітників та інженерно-технічного складу підприємств</li> </ol>
Можливості суб'єктів господарювання	Загрози для суб'єктів господарювання
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прикордонне співробітництво з Росією</li> <li>2. Інвестиційна привабливість регіону</li> <li>3. Достатньо лояльне відношення влади до малого та середнього бізнесу</li> <li>4. Зростаючий попит на аграрну сировину на зовнішніх ринках</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення світових тенденцій зростання конкуренції за якістю, що вимагає впровадження інноваційних технологій та продукції, систем контролю та забезпечення якості</li> <li>3. Зростання співробітництва з Росією зменшить експорт продукції машинобудування</li> <li>4. Введення правил РЕАСН сприятиме закриттю ринків ЄС для Харківських товарів</li> <li>5. Стимулювання контрабанди «сірим» імпортом</li> </ol>

Рис. Ж.1. Можливості кластерного розвитку Харківського регіону [285, с. 52]



Додатки

Таблиця Ж.4

Пріоритетні експортно-орієнтовані кластери розвитку Харківської області [285, с. 96–104]

Кластер	Спеціалізація кластера	Виробництво	Склад кластеру			
			Наука			Освіта
			фундаментальна	прикладна	вузівська	
1	2	3	4	5	6	7
Електро-технічне машино-будування	Електричні двигуни, електроапарати, електроапаратура, комутаційні прилади, електроустаткування, наукові фундаментальні та прикладні дослідження, підготовка та перепідготовка кадрів	ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ДП Харківський електромеханічний завод, ДП «Завод радіореле», ЗАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «Коннектор», АТЗТ «Завод електромонтажних виробів», Електротехнічна корпорація «ЕлКор», ЗАТ «Електроцит», ВАНТ «Теплоавтомат», Панютинський завод «Електродвигун»	НДІПК інститут «Молнія» Національного технічного університету «ХП»	НДЕН НВО «ХЕМЗ», НДПІ приладобудування	ХНУ «ХП» ХНЕУ	
PR <sub>1</sub> – авіаційна промисловість	Літаки, планери та гідроагрегати, прилади, наукові фундаментальні та прикладні дослідження, підготовка та перепідготовка кадрів	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ПАТ «Авіа-контроль», ДП «Чугувський авіаційний технолог. з-д», ПАТ «Вовчанський агрегатний завод», Харківський машинобудівний завод «ФЕД», ЗАТ «Авіа фірма «Лілієнталь»		ХАКІ	НАУ «ХАТ»	ХНУРЕ ХНЕУ

Продовження табл. Ж.4

1	2	3	4	5	6	7
<p>PR<sub>2</sub> – фармацевція, медичне устаткування та технології</p>	<p>Медичні препарати, ветеринарні препарати, медичне устаткування, кріотехнології, наукові фундаментальні та прикладні дослідження, підготовка та перепідготовка кадрів</p>	<p>ПАТ «Хіміко-фармацевтичний завод «Червона зірка», ЗАТ «Харківське підприємство по виробництву імунобіологічних та лікарських препаратів «Біолек», ТОВ «НВФ «Діагностичні системи», Харківське державне фармацевтичне підприємство «Здоров'я народу», АТ «Біофарм», Кооперативне підприємство «Харківська фармацевтична фабрика», НВФ «Агрофітофарм», Підприємство «Медтехніка», ПНВФ «Контур», ПНВП «Укрмедхіміяобладнання», ТОВ «ДХ-Систем», Харківська державна біологічна фабрика, Харківське казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство, ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ЗАТ «Лекхім-Харків», ТОВ «Мікрофарм»</p>	<p>Лікарський науковий центр лікарських засобів</p>		<p>НФАУ</p>	<p>НФАУ</p>
<p>PR<sub>3</sub> – ракетно-космічні системи</p>	<p>Системи управління, програмне забезпечення, прилади, наукові фундаментальні та прикладні дослідження, підготовка кадрів</p>	<p>ПАТ «Хартрон», ДП «ХЗЕА», ДНВО «Комунар», ХДВО «Моноліт»</p>		<p>ДП «НДП «СОЮЗ» ПАТ «НДІРВ»</p>	<p>ХНУРЕ НАУ «ХАІ»</p>	<p>ХНУРЕ ХНЕУ</p>

Додатки

Продовження табл. Ж.4

1	2	3	4	5	6	7
РГ <sub>1</sub> – бронетанкова техніка	Бронетехніка, транспортери-тягачі багатопільові	Ізюмський казенний приладобудівний завод, ДП «Завод ім. Малишева»	КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування», КП «Харківське конструкторське бюро з машинобудування імені О. О. Морозова»	КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування», КП «Харківське конструкторське бюро з машинобудування імені О. О. Морозова»	ХНУ «ХП»	ХНУ «ХП» ХНЕУ
РГ <sub>2</sub> – сілсько-господарське машинобудування	Трактори, міні-трактори, мотоцикли чотириколісні, агрегати, паливна апаратура, автомобільні та тракторні причепа, литво та кування, наукові фундаментальні та прикладні дослідження, перепідготовка кадрів	ПАТ «Харківський тракторний завод», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Дергачівський завод турбокомпресорів», ПАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ЗАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	ПАТ «УкрНДІСТОМ»	ПАТ «УкрНДІСТОМ»	ХНУ «ХП» ХНЕУ	ХНУ «ХП» ХНЕУ
РГ <sub>3</sub> – дизелебудування	Дизелі для тепловозів, малотоннажних суден та сільгосптехніки, дизель-генератори, наукові фундаментальні та прикладні дослідження	ДП «Завод ім. Малишева»	КП «Харківське КБ з двигунобудування», АТ «Дослідно-конструкторське бюро вільно поршневих двигунів», ПАТ «ТСКБД»	КП «Харківське КБ з двигунобудування», АТ «Дослідно-конструкторське бюро вільно поршневих двигунів», ПАТ «ТСКБД»	ХНУ «ХП»	ХНУ «ХП» ХНЕУ
Обладнання добувної	Гірничошахтне обладнання, нафтогазове обладнання, обладнання на бурові, заглибні	Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря», ДП «Завод ім. Малишева», ПАТ «Завод «Потенціал»	ПАТ «СПКТЬ «Потенціал»	ПАТ «СПКТЬ «Потенціал»	ХНУ «ХП»	ХНУ «ХП» ХНЕУ

Закінчення табл. Ж.4

1	2	3	4	5	6	7
промисловості	насоси, наукові фундаментальні та прикладні дослідження; підготовка та перепідготовка кадрів					
Пр <sub>4</sub> – енергетичне машинобудування	Турбіни парові, газові, гідравлічні, гідравлічні для мікро-ГЕС та міні-ГЕС; теплообмінне устаткування; гідравлічні затвори (дискові та шарові); турбогенератори для парових та атомних електростанцій; системи управління; наукові дослідження	ПАТ «Турбоатом»; ХДВО «Моноліт»; ДП «Завод «Електроважмаш»; ПАТ «Теплоенергомонтаж»; ДП «Приладобудівний завод ім. Т. Шевченка»		СКБ «Гідро-турбомаш»; СКБ «Турбо-атом»; ТОВ «Котло-турбопром»	ХНУ «ХП» ХНЕУ	

Таблиця Ж.5

Інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції учасників кластера залізничного машинобудування [138]

Суб'єкт гос-подарювання у складі кластера	Найменування продукції (виду продукції)	Найменування конкурента	Країна конкурента	Ступінь конкуренції		
				незначний вплив	середній вплив	значний вплив
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод»	Ремонт електричних машин тягового рухомого складу залізниць	ЛРЗ	Україна		X	
ПАТ «Макіївський стрілочний завод»	Металеві вироби	Рудоремонтний завод «Керн» м.Кривий Ріг	Україна	X		
ПАТ «Трансмаш»	Ремонт пересувного складу залізниці	ГУП КЗ «Ремпутьмаш»	Росія			X
ПАТ «Азовмаш»	Важке машинобудування	Донецькгормаш; Енергомаш	Україна		X	
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	Пасажирські вагони	ЗАТ «Харківський вагонобудівний завод»	Україна			X
ПАТ «Дніпровагонмаш»	Вагон для мінеральних добрив	ПАТ «Брянський машинобудівний завод»	Росія			X
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	Рама, балка	ПАТ «Трактор-промліт»	Росія			X

Закінчення табл. Ж.5

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Холдингова компанія «Луганськтепловоз»	Електровози	АТВТ «Коломенський маш-завод»	Росія			X
ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний»	Шестерня	ПАТ «Дніпропетровський ТРЗ»	Україна	X		
ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»	Капітальний ремонт, капітально-відновлювальний ремонт пасажирських вагонів	Філія ВАТ «РЖД» - Московський завод по модернізації вагонів	Росія		X	
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	Стрілочна	ПАТ «Макіївський стрілочний завод»	Україна	X		
ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод						
ремонт рухомого складу і колпар	Київський завод	Україна	X			
ПАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод»	Магістральні тепловози 2ТЕ116, колісні пари	АТ «Полтавський ТРЗ»	Україна		X	
ПАТ «Полтавський тепловозоремонтний завод»	Модернізація та ремонт тепловозів	ПАТ «Астраханський тепло-возоремонтний завод»	Росія	X		
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»						
Вагонобудування	Алтайвагонзавод, м. Новоалтайськ	Росія		X		

Таблиця Ж.6

## Інформація про сировинну базу та характеристики споживачів [138]

Суб'єкт господарювання у складі кластера	Найменування продукції (виду продукції)	Сировинна база для виробництва (Україна, країни СНД, зарубіжжя)	Доля в загальному обсязі реалізації (за регіонами) (%)		
			Україна	Країни СНД	Дальнє зарубіжжя
1	2	3	4	5	6
ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод»	Ремонт електричних машин для рухомого складу залізниць	Україна	55,9	44,1	0
	Ремонт електричних машин для рухомого складу залізниць	Україна	55,9	44,1	0
ПАТ «Макіївський стрілочний завод»	Стрілочні переводи для вузької колії	Україна	100	0	0
	Стрілочні переводи для широкої колії	Україна	100	0	0
	Металеві вироби	Україна	100	0	0
ПАТ «Трансмаш»	Ремонтні послуги	Україна	100	0	0
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	Вантажні вагони	ТОВ «Інвестиційна вагонна компанія», ОАО «Череповецький Азот», Білоруська залізниця	12,07	85,4	2,53
	Пасажирські вагони	«Укрзалізниця», Україна	100	0	0
ПАТ «Дніпровагонмаш»	Напіввагон М 12-4102	Україна, Росія	0	100	0
	Платформа бортова М 13-4012	Україна, Росія	15	85	0

Закінчення табл. Ж.6

1	2	3	4	5	6
	Вагон для до-брив М 19-4109	Україна, Росія	0,4	99,6	0
	Вагон - платформа для листа М 13-4107	д/н	0	100	0
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	Алюміній	Україна	100	0	0
	Бентоніт	Україна	100	0	0
	Вапняк	Україна	100	0	0
	Вогнетривні цегли	Україна	100	0	0
	Залізорудні окатки	Україна	100	0	0
	Лігносульфонат	Росія	0	100	0
	Магnezія пережжена	Україна	100	0	0
	Тепловози магістральні	Україна, країни СНД	0	11,02	2,76
	Модернізація та капітально-вдбудований ремонт	Україна, країни СНД	0	0,54	1,33
	Дізель-поїзди, електропоїзди	Україна	63,28	0	0
ПАТ «Холдингова компанія «Луганськ-тепловоз»	Електровози	Україна	9,42	0	0
	Запасни частини до тепловозів	Україна	0	7,69	3,96
	Капітальний та капітально-вдбудований ремонт пасажирських вагонів	Країни СНД	64,21	35,79	0



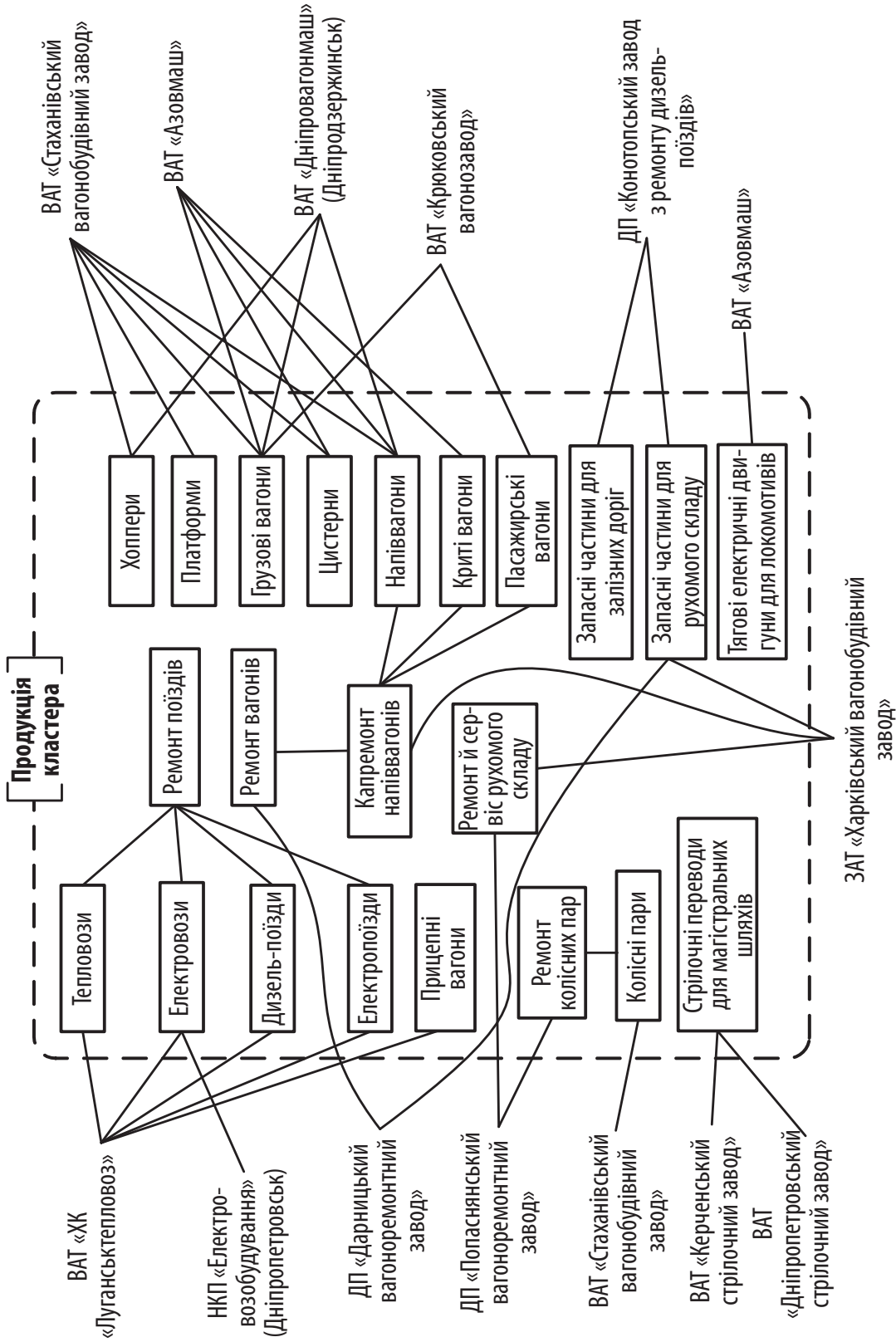


Рис. Ж.2. Розширена мережа кластерної взаємодії підприємств залізничного машинобудування [138, с. 295]

Таблиця Ж.7

Матриця взаємних очікувань учасників індустріальної групи «УПЕК» [138]

		Учасники інтеграційної взаємодії							
Учасники інтеграційної взаємодії		A <sub>001</sub> – ПАТ «Харверст»	A <sub>002</sub> – ПАТ «Укрелектромаш»	A <sub>003</sub> – ПАТ «ХАРП»	A <sub>004</sub> – ТОВ «ХАРП Трейдінг»	A <sub>005</sub> – ЗАТ «ЛКМЗ»	A <sub>006</sub> – АТ НВО «Енергопром»	A <sub>136</sub> – ТОВ «Українська ливарна компанія»	A <sub>008</sub> – АТ «У.П.Е.К.»
1		2	3	4	5	6	7	8	9
A <sub>001</sub> – ПАТ «Харківський верстатобудівний завод (Харверст)»		Деталізація очікувань на підлеглому архітектурному рівні	Виконання поставок електродвигунів для оновлення виробничої бази	Замовлення обладнання для модернізації бази	Додержання норм та настанов ПРІВ за відсутності взаємин	Утримує 18 % акцій ЛКМЗ. Замовлення обладнання	Додержання норм та настанов ПРІВ без взаємодії	Засновник УЛК (76 % акцій). Стале лиття та чавун переробний	Враховання побажань при розподілу ролей та ресурсів
A <sub>002</sub> – ПАТ «Електротехнічний завод «Укрелектромаш»		Замовлення на трьохфазні конструктивні електродвигуни	Розробка матриці взаємних очікувань для A <sub>002</sub> (EЛ(t))	Замовлення на електродвигуни та їх обслуговування	Додержання норм та настанов ПРІВ за відсутності взаємин	Замовлення на електродвигуни та їх обслуговування	Інжинірингові розробки у сфері природничих наук	Додержання норм та настанов ПРІВ за відсутності взаємин	Замовлення на електродвигуни на сільгосп. машини
A <sub>003</sub> – ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (ХАРП)		Поставка обладнання для модернізації виробництва	Трьохфазні конструктивні високопотужні електродвигуни	Деталізація очікувань на підлеглому рівні	Постачання продукції для реалізації на обраних цільових ринках	Додержання норм та настанов ПРІВ без взаємодії	Додержання норм та настанов ПРІВ без взаємодії	Чавун переробний та ливарний, стале лиття та прокат	Підтримка взаємодії з зонами ресурсів

Додатки

Продовження табл. Ж.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
А <sub>004</sub> – ТОВ «ХАРП Трейдінг»	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Додержання норм та настанов РiВ-простору за відсутності взаємін	Співпраця як логістичних посередник	Розробка матриці взаємних очікувань для А <sub>004</sub> (ЕЛ(t))	Співпраця як логістичний посередник	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Додержання норм та настанов РiВ-простору без взаємодії	Пошук споживачів шарико- та роликкових підшипників
А <sub>005</sub> – ЗАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (ЛКМЗ)	Поставка обладнання для модернізації виробництва	Трьохфазні конструктивні високопотужні електродвигуни	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Передача вузлів до автомобілів, тракторів, залізничної номенклатура	Деталізація очікувань на підлеглому рівні	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Чавун переробний та ливарний, сталеве лиття та прокат	Замовлення на штамповку вузлів та деталей тракторів
А <sub>006</sub> – АТ НВО «Енергопром»	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Замовлення на проведення й реалізацію інжинірингових проектів	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Додержання норм та настанов ПРiВ за відсутності взаємін	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Розробка матриці взаємних очікувань для А <sub>006</sub> (ЕЛ(t))	Додержання норм та настанов ПРiВ за відсутності взаємодії	Враховання побажань при розподілу ролей та ресурсів
А <sub>136</sub> – ТОВ «Українська ливарна компанія» (УЛК)	Виконання фінансових зобов'язань і платежів	Додержання норм та настанов РiВ-простору при відсутності взаємін	Виконання фінансових зобов'язань і платежів	Додержання норм та настанов ПРiВ за відсутності взаємін	Виконання фінансових зобов'язань і платежів	Додержання норм та настанов ПРiВ без взаємодії	Деталізація очікувань на підлеглому архітектурному рівні	Враховання побажань при розподілу ролей та ресурсів

Закінчення табл. Ж.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
$A_{008}$ – АТ «У.П. Е.К.»	Додержання директив УПВ-мережі та настанов ПРiВ	Електродвигуни для спеціалізованих сільськогосподарських машин	Сприяння у виробництві (реалізації) шарико- і роликів підшипників. Додержання директив УПВ-мережі та настанов ПРiВ		Штамповки по кооперації до тракторів, компресорів	Додержання директив УПВ-мережі та настанов ПРiВ	Додержання директив УПВ-мережі та настанов ПРiВ	Розробка матриці взаємних очікувань для $A_{008}$ (ЕЛ(t))

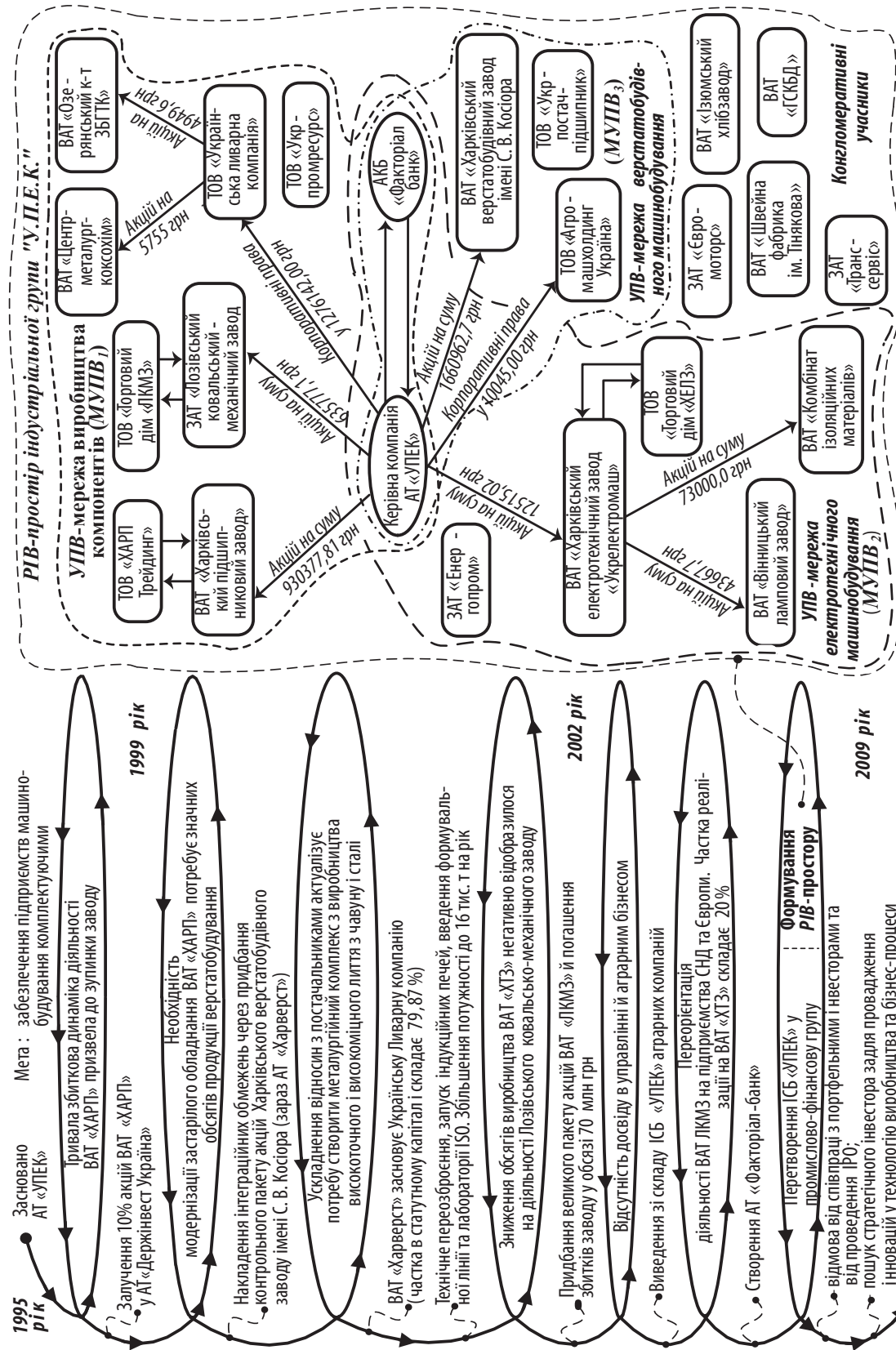


Рис. Ж.3. Структура SCM-мережі індустріальної групи «УПЕК» [138]

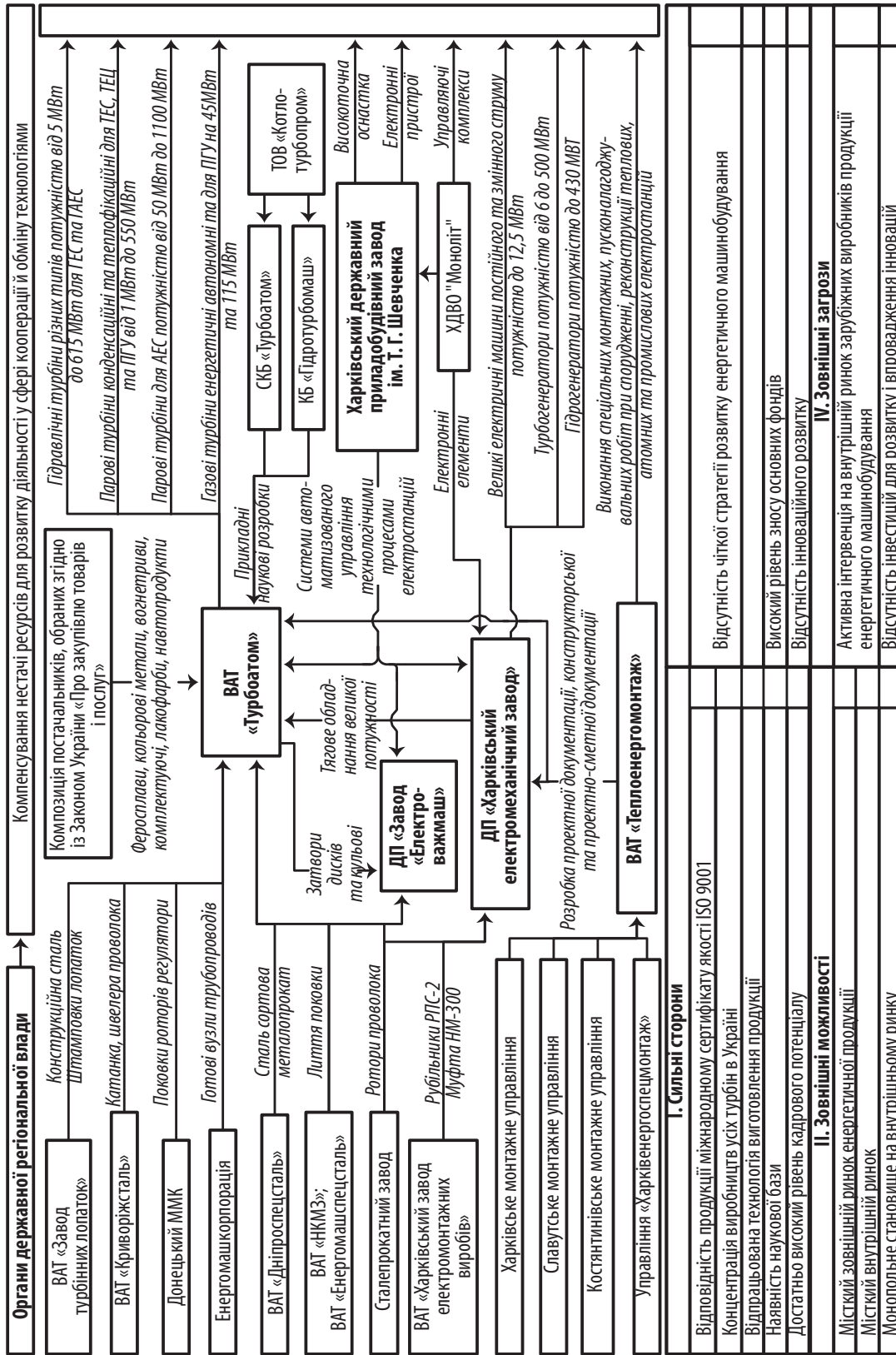


Рис. Ж.4. Структура економічних інтересів у кластерній взаємодії підприємств енергетичного машинобудування [138]

Додатки

Таблиця Ж.8

Маркетингова складова Глобального індексу конкурентоспроможності [124]

Показник	Питання	Мінімальний бал (1)	Максимальний бал (7)
Ширина логістичної мережі (ланцюга створення вартості)	Підприємства Вашого регіону, які здійснюють експортні операції	Охоплюють лише окремі етапи «ланцюжка створення вартості» (наприклад, лише видобуток)	Охоплюють весь «ланцюжок створення вартості» (не лише виробництво, а й розробка продуктів, їх просування, маркетинг, тощо)
Контроль міжнародної дистрибуції	При міжнародній експансії підприємства регіону	Маркетинг і збут реалізуються шляхом залучення іноземних посередників	Діють через власні канали або канали, контрольовані українськими компаніями
Рівень розвитку функції маркетингу	Для підприємств Вашого регіону маркетинг	Не використовується або примітивний	Широко поширений. Використовують найсучасніші методи і підходи
Рівень розвитку виробничих процесів	Відповідність виробництва сучасному рівню	Взагалі не відповідають (трудомісткі методи і застарілі технології)	Повністю відповідають – переважають кращі в світі, найбільш ефективні технології

Таблиця Ж.9

Агреговані за [124] результати оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств України

Область	Ширина ланцюжка доданої вартості			Контроль міжнародної дистрибуції			Удосконалення процесу виробництва			Рівень маркетингу		
	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Україна в цілому	3,2	3,3	3,48	4,5	4,7	4,78	3,9	5,0	2,66	4,0	4,4	3,26
Вінницька	2,6	2,5	3,55	4,0	4,3	5,16	3,2	3,2	3,42	3,4	3,5	3,81
Дніпропетровська	4,3	3,6	3,64	4,5	4,4	4,63	3,4	3,9	3,26	4,2	4,1	4,42
Донецька	3,4	3,9	3,86	4,3	5,0	4,71	3,4	4,1	3,21	3,8	4,0	4,29
Житомирська	2,1	3,0	3,42	5,0	5,1	4,50	1,9	3,6	3,20	1,8	3,2	3,65
Закарпатська	1,9	3,4	2,98	3,9	5,1	4,13	2,2	5,0	3,15	2,4	3,7	3,96
Запорізька	1,9	3,8	4,19	3,9	4,8	4,65	2,2	3,3	3,06	2,4	3,2	4,04
Київ	3,5	3,3	3,65	4,8	4,3	3,95	3,8	3,8	3,15	3,7	4,2	4,60
Львівська	3,5	3,4	3,14	4,6	4,3	4,39	3,1	3,6	3,20	3,2	4,0	3,72
Одеська	3,2	2,8	3,08	4,0	4,7	4,55	3,9	3,5	2,90	4,0	3,4	3,82
Полтавська	3,0	3,0	3,76	4,1	4,6	4,70	3,3	3,3	3,27	3,1	4,0	3,61
Сумська	3,2	2,7	4,23	4,3	5,0	4,89	3,6	3,0	2,95	3,3	3,2	4,10
Харківська	н/д	4,1	3,97	н/д	4,6	4,40	н/д	3,5	3,11	н/д	3,3	4,02
Херсонська	2,6	3,3	2,74	4,4	4,3	4,65	3,1	3,6	2,87	3,6	3,8	3,27
Хмельницька	3,0	3,5	4,74	4,1	4,7	3,03	3,1	3,8	3,53	3,7	3,6	3,43
Черкаська	3,7	3,6	3,44	4,5	4,4	4,50	3,6	4,4	3,03	3,4	4,1	3,66



**Додаток 3**  
**ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ЕФЕКТИВНІСТЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ МАРКЕТИНГУ**

Таблиця 3.1

Відомості про стан діяльності відібраних для проведення кластерного аналізу промислових підприємств у 2012 р.

Клас-тер	Назва підприємства	Відібрані для проведення аналізу показники (табл. 4.1)										
		PR <sub>ВЗ</sub>	ГП <sub>МВ</sub>	ГП <sub>ВТ</sub>	МД <sub>ВЗ</sub>	T <sub>РП</sub>	P <sub>ПР</sub>	ПВ <sub>ВЗ</sub>	K <sub>А</sub>	РП	ВЗ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Сільськогосподарського машинобудування	ПАТ «Автрамат»	99,11	3,02	0,017	0,100	2,00	8,17	0,016	0,52	188416	1901	
	ПАТ «ХАРП»	103,25	1,58	0,137	-0,441	1,26	18,79	0,010	0,20	815174	7895	
	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	20,10	6,47	0,025	0,220	1,52	16,62	0,181	0,63	381768	18990	
	ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	44,09	1,42	0,165	0,050	1,23	18,46	0,024	0,26	575978	13065	
	ПАТ «РОСС»	38,94	1,16	0,037	0,332	1,24	11,39	0,027	0,48	126367	3245	
Електротехнічного машинобудування	ПАТ «ХТЗ»	55,00	1,37	0,060	-1,358	2,19	12,73	0,018	0,01	713239	12967	
	ПАТ «Укрелектромаш»	77,10	5,95	0,018	-0,510	4,32	5,90	0,041	0,00	336135	4360	
	ПАТ «Електротехнічний завод «Трансв'язок»	35,67	2,14	0,095	0,387	1,64	17,32	0,030	0,70	33248	932	
	ПАТ «Південкабель»	43,66	1,22	0,068	0,501	1,05	15,17	0,025	0,72	1091377	25000	
	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	110,15	1,86	0,089	0,392	1,16	19,02	0,008	0,47	14430	131	
ПАТ «Коннектор»	11,18	1,94	0,051	0,801	1,03	27,23	0,093	0,86	55558	4968		

Додатки

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Авіакосмічного машинобудування	ПрАТ «Завод електромонтажних виробів»	6,67	1,19	0,000	-0,993	1,07	25,53	0,153	0,87	8743	1311
	ПАТ «ФЕД»	79,48	7,09	0,006	-0,577	1,42	19,65	0,030	0,34	360763	4539
	ПАТ «Хартрон»	3,25	6,91	0,123	0,300	0,41	4,11	0,200	0,80	16548	5092
	ДНВП «Комунар»	110,15	1,86	0,089	0,392	1,16	19,02	0,008	0,47	18759	170,3
	ПАТ «Авіаконтроль»	4,26	3,32	0,014	0,347	1,50	42,70	0,275	0,37	25981	6096
	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	21,09	2,82	0,080	0,754	1,37	45,27	0,059	0,84	156689	7428
	ПАТ «Електромашина»	10,17	1,84	0,052	0,162	1,52	30,49	0,103	0,30	102801	10104
	ПАТ «Турбоатом»	73,77	2,29	0,084	0,507	1,35	47,84	0,018	0,66	1267942	17188
	ПАТ «Теплоенергомонтаж»	123,05	2,70	0,000	0,589	1,80	19,42	0,005	0,69	7875	64
	ПАТ «Луганськтепловоз»	105,29	1,39	0,056	-0,234	1,97	12,91	0,011	0,11	1694297	16091
Енергетичного машинобудування	ПАТ «Дніпроввагонмаш»	11,37	1,56	0,052	0,174	1,49	21,84	0,084	0,35	589954	51888
	ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод»	118,74	1,68	0,015	0,888	1,05	17,93	0,009	0,94	22561	190

Таблиця 3.2

## Стандартизовані значення показників (фрагмент)

Підприємство	$PR_{B3}$	$GP_{MB}$	$GP_{BT}$	$MD_{B3}$	$T_{PP}$	$R_{PP}$	$PB_{B3}$	$K_A$	РП	$B3$
ПАТ «Автрамат»	0,997995	0,150346	-0,911	-0,03746	0,671853	-1,09056	-0,61922	0,068954	-0,39817	-0,63778
ПАТ «Укрелектромаш»	0,479114	1,679967	-0,89321	-1,11275	3,889221	-1,28725	-0,28973	-1,78974	-0,08143	-0,42547
ПАТ «ХАРП»	1,095503	-0,60145	1,761604	-0,99088	-0,35183	-0,17053	-0,70719	-1,08463	0,945718	-0,12024
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
ПАТ «Електромашина»	-1,09789	-0,46459	-0,14099	0,072333	0,015429	0,842575	0,553572	-0,73052	-0,58174	0,070489
ПАТ «Турбоатом»	0,400732	-0,23087	0,583809	0,680003	-0,23026	2,345047	-0,59101	0,546513	1,916537	0,682143

Таблиця 3.3

## Результати дисперсійного аналізу результатів кластеризації

Показники	Between		Within		F	signif.
	df	Mean	df	Mean		
Вихід продукції з одиниці витрат на збут	2	13,09098	20	7,09781	18,44368	0,000029
Готова продукція до матеріальних витрат (придатний продукт)	2	2,48114	20	11,79180	2,10412	0,148138
Готова продукція до виторгу (коефіцієнт затоварювання)	2	7,05318	20	13,00245	5,42450	0,013119
Здійснення маркетингової діяльності за рахунок власних засобів	2	2,94814	20	18,08474	1,63018	0,220869
Темпи приросту обсягів реалізації	2	0,26227	20	4,12084	0,63646	0,539548
Рентабельність продажів (прибуток до виторгу)	2	5,87307	20	12,24994	4,79437	0,019908
Питома вага витрат на збут у загальній сумі	2	14,40606	20	5,76008	25,01019	0,000004
Незалежність МД (коефіцієнт автономії)	2	5,59120	20	12,89648	4,33545	0,027283
Обсяг реалізованої продукції	2	19,58426	20	4,89652	39,99626	0,000000
Витрати на збут	2	6,99085	20	3,03854	23,00727	0,000007

Таблиця 3.4

Розподіл аналізованих підприємств за кластерами

Кластер	Підприємства кластера та відстань до центру кластера (знімок екрана програми Statsoft Statistics 10.1)	Евклідова відстань			
		Кл. №1	Кл. №2	Кл. №3	
1	ПАТ «Укрелектромаш» (електр.)	0,130586	0,0000	1,3446	0,9035
	ПАТ "ХАРП" (с/х)	0,547824			
	ПАТ "Турбоатом" (енерг.)	0,932347			
	ТОВ "Лозівський ковальсько-механічний завод" (с/х)	0,645973			
	ПАТ Завод "Південкабель" (електр.)	0,719225			
	ПАТ "Хартрон" (авіакосм.)	0,130586			
	ПАТ "ХТЗ" (с/х)	0,915342			
	ПАТ "ХК "Луганськтепловоз" (залізн.)	0,716758			
2	ПАТ «Укрелектромаш» (електр.)	0,130586	1,1596	0,0000	0,8377
	ПАТ "ХАРП" (с/х)	0,547824			
	ПАТ "Турбоатом" (енерг.)	0,932347			
	ТОВ "Лозівський ковальсько-механічний завод" (с/х)	0,645973			
	ПАТ Завод "Південкабель" (електр.)	0,719225			
	ПАТ "Хартрон" (авіакосм.)	0,130586			
	ПАТ "ХТЗ" (с/х)	0,915342			
	ПАТ "ХК "Луганськтепловоз" (залізн.)	0,716758			
3	ПАТ "Автрамат" (с/х)	0,421253	0,9505	0,9152	0,0000
	ПАТ "ФЕД" (авіакосм.)	0,984938			
	ПАТ "РОСС" (с/х)	0,501024			
	ПАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок" (електр.)	0,579878			
	ПАТ "Харківський електроапаратний завод" (електр.)	0,430446			
	ПАТ "Теплоенергомонтаж" (енерг.)	0,485849			
	ДНВП "Комунар" (авіакосм.)	0,429991			
	ПАТ "Гайворонський тепловозремонтний завод" (залізн.)	0,646961			

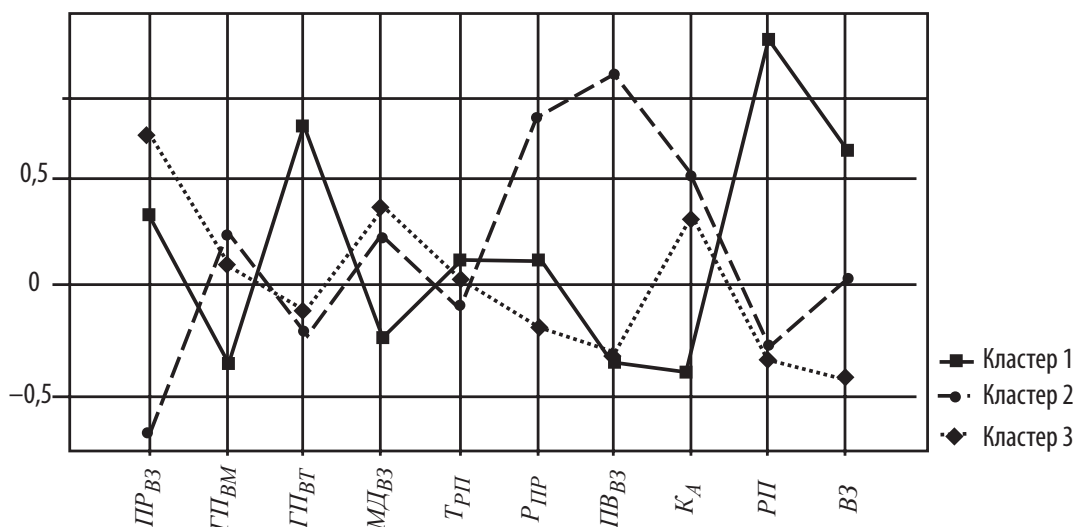


Рис. 3.1. Графік середніх значень відібраних для проведення аналізу показників

Таблиця 3.5

Відомості про стан діяльності підприємств, відібраних для диференціації за ефективністю СМУПП

Назва підприємства	Відібрані для проведення аналізу показники (табл. 4.4)										
	$X_{RP}^{CB}$	$X_{3T}^{CB}$	$X_{RA}^{CB}$	$X_{ПП}^{CB}$	$X_{B3}^{KT}$	$X_{MP}^{KT}$	$X_{RP}^{KT}$	$X_{TP}^{KT}$	$X_{3B}^{KT}$	$X_{KA}^{KT}$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
ПАТ «Мотор Січ»	5106758	0,026584	0,202807	0,065751	0,070706	0,824135	0,457285	0,328773	0,448691	0,617465	
ПАТ «Хартрон»	45087	0,027369	0,018017	0,140227	0,030209	0,276193	0,05964	8,922315	0,626843	0,903816	
ПАТ «Турбоатом»	992923	0,094784	0,112907	0,245523	0,01998	0,085164	0,369397	0,37875	0,042846	0,710781	
ВАТ «АвтоЗАЗ»	3062074	0,004169	0,019224	0,530042	0,001375	0,700385	0,134407	0,542995	-0,17543	0,650821	
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (ПАТ «КВБЗ»)	4623634	0,00277	0,14466	0,004074	0,112818	0,489622	0,161383	2,157312	0,274808	0,727176	
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М. В. Фрунзе»	2170149	0,161885	0,019307	0,353175	0,06354	0,411337	0,407084	-0,35638	-0,015	0,247891	
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2646314	0,015241	0,322558	0,028756	0,095359	0,304507	0,169911	7,162874	-0,55054	0,46439	
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (Харверст)	20485	0,110715	-0,13342	0,21563	0,045434	0,264308	-0,18867	0,558862	-0,16208	0,300359	
ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (ПАТ «ХАРП»)	744302	0,128006	0,019455	0,232019	0,061198	0,277018	0,149551	0,419097	-1,32597	0,201346	
ПАТ «ХК «Автотраз»	625009	0,258174	0,00175	0,43289	0,060914	0,233519	0,185301	0,997025	-0,18313	0,239572	
ПрАТ «Трансмаш» (Запоріжжя)	1376731	0,002031	0,023096	0,004021	0,021384	0,066699	0,124913	1,228329	0,166942	0,715623	

Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	672697	1,64E-05	0,031652	3,19E-05	0,027003	0,073925	0,274251	0,829861	0,523831	0,818341
ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	220449	0,026813	0,025918	0,057856	0,019871	0,076903	0,13409	0,690897	0,26255	0,729379
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	1383934	0,028397	0,072913	0,052947	0,064516	0,242033	0,168944	0,858997	0,025926	0,09986
ПАТ «Донецький енергозавод»	62362	0,083913	0,040906	0,204462	0,048646	0,211177	0,221657	1,44193	0,141312	0,355215
ПАТ «Автрамат»	188416	0,016936	-0,07736	0,051119	0,016126	0,073918	0,081697	0,830206	0,144121	0,498034
ПАТ «РОСС»	119343	0,030081	0,007129	0,042944	0,028485	0,090039	0,114075	0,233494	0,25317	0,46796
ПАТ «Черкаський автобус»	31018	0,079792	0,000634	0,207425	0,013726	0,256598	0,13447	-0,84812	0,23173	0,519693
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	117568	0,053195	0,112756	0,17601	0,012581	0,093799	0,249838	0,136582	0,874955	0,911755
ПАТ «Харківський завод Гідропривід»	4510	0,125942	0,001325	0,464432	0,030748	0,421966	0,028825	-0,38839	0,120975	0,425117
ТОВ «Антарес»	545354	0,086595	0,078399	0,214672	0,043527	0,159863	0,114359	3,261211	-0,98832	0,214232

Додатки

Продовження табл. 3.5

Назва підприємства	Відібрані для проведення аналізу показники (табл. 2.8)										
	X <sub>РП</sub> <sup>СВ</sup>	X <sub>ЗТ</sub> <sup>СВ</sup>	X <sub>РА</sub> <sup>СВ</sup>	X <sub>ПП</sub> <sup>СВ</sup>	X <sub>ВЗ</sub> <sup>КТ</sup>	X <sub>МР</sub> <sup>КТ</sup>	X <sub>РП</sub> <sup>КТ</sup>	X <sub>ТР</sub> <sup>КТ</sup>	X <sub>ЗВ</sub> <sup>КТ</sup>	X <sub>КА</sub> <sup>КТ</sup>	
ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний комбінат»	23023	0,013812	0,003244	0,025837	0,091791	0,261247	0,465144	0,595606	-0,40596	0,107573	
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	202266	0,125755	0,009638	0,228525	0,062023	0,395333	0,1933	-0,30321	-0,36192	0,477563	
ПАТ «Глухівський завод «Електропанель»	16183	0,236606	0,002044	0,402164	0,064796	0,317179	0,121547	0,082475	-0,5142	0,165147	
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	80902	0,137969	0,001426	0,217816	0,068927	0,213528	0,123322	1,388462	-1,88564	0,103356	
ТОВ «ХАРП Трейдинг»	712871	0,000102	0,015415	0,127178	0,000131	0,222621	0,026264	1,197337	-0,59058	0,238699	
ПАТ «Донецькірмаш»	3052564	0,000385	0,099129	0,000489	0,124691	0,337965	0,122189	5,626674	0,162549	0,245767	
ПАТ «НДІ «ВЕЛТ»	3080,3	0,076941	0,126271	0,303768	0,008399	0,067272	0,984612	1,209684	0,15467	0,961625	
ПАТ «Токмакський ковально-штампувальний завод»	62830	0,082874	4,66E-05	0,160655	0,050664	0,192682	0,032898	1,93324	0,289896	0,315623	
ПАТ «Ужгородський турбогаз»	14207	0,686141	0,00066	2,052643	0,024468	0,324979	-0,1973	0,031137	0,067971	0,326439	
ПАТ «Суднобудівний завод «Залів»	422212	4,74E-06	0,013991	5,21E-05	0,010401	0,269676	0,295922	0,497423	-0,08392	0,214675	
ПАТ «Херсонський завод карданних валів»	58960	0,070879	9,81E-05	0,109184	0,052045	0,266623	-0,07953	0,531906	0,019753	0,12158	
ПАТ «Кам'янець-Подільський автоагрегат»	7892	0,029397	0,000351	0,06149	0,050256	0,189266	0,085023	2,040062	-0,01236	0,035242	
ПАТ «Авторадіатор»	7657	0,241478	0,001608	0,419941	0,065448	0,249644	0,129555	0,747376	0,011558	0,036635	

Таблиця 3.6

Результати дисперсійного аналізу результатів кластеризації

Показники	Between	df	Within	df	F	signif.
Обсяги реалізації продукції	50,36923	2	7,95776	31	98,10836	0,000000
Коефіцієнт затоварювання продукцією	7,30549	2	25,36676	31	4,46392	0,019785
Рентабельність активів	26,20065	2	17,45308	31	23,26867	0,000001
Рівень придатного продукту	3,47621	2	29,63345	31	1,81826	0,179195
Питома вага витрат на збут	12,67670	2	14,96866	31	13,12668	0,000074
Частка продажів за межами національного ринку	46,98922	2	14,55545	31	50,03851	0,000000
Рентабельність продажів	7,24827	2	29,86027	31	3,76247	0,034444
Темпи приросту обсягів реалізації	1,09583	2	13,32640	31	1,27456	0,293797
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	9,01177	2	24,80033	31	5,63228	0,008194
Коефіцієнт автономії підприємства	20,44037	2	10,93995	31	28,96045	0,000000



## Додатки

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Хрп	Хзт	Хга	Хпп	Хвз	Хмр	Хрп	Хт
ПАТ "Мотор Січ"	3,151952	-0,49851	2,069148	-0,46355	0,796171	3,326247	1,384513	-0,4
ПАТ "Хартрон"	3,151952	-0,49851	2,069148	-0,46355	0,796171	3,326247	1,384513	-0,4
ПАТ "Турбоатом"	3,151952	-0,49851	2,069148	-0,46355	0,796171	3,326247	1,384513	-0,4
ПАТ "АвтоЗАЗ"	1,63245	-0,67425	-0,24671	0,843573	-1,43324	2,592718	-0,18363	-0,3
ПАТ "КВБЗ"	2,79292	-0,68521	1,335631	-0,63719	2,15033	1,343409	-0,05261	0,40
ПАТ "Сумське НВО Фрунзе"	0,969618	0,562251	-0,24565	0,345637	0,565742	0,879377	1,140701	-0,
ПАТ "Дніпровагонмаш"	1,323479	-0,58744	3,579774	-0,5677	1,588907	0,246138	-0,0112	2,81
ПАТ "Харверст"	-0,6279	0,16108	-2,1723	-0,04159	-0,01648	0,007855	-1,75277	-0,
ПАТ "ХАРП"	-0,09	0,296639	-0,24379	0,004545	0,490418	0,083194	-0,11008	-0,4
ПАТ "Автокраз"	3,151952	-0,49851	2,069148	-0,46355	0,796171	3,326247	1,384513	-0,4
ПАТ "Трансмаш"	0,379991	-0,69101	-0,19786	-0,63734	-0,78983	-1,16175	-0,22974	-0,
ПАТ "Дніпропетровський стрілочний завод"	-0,14321	-0,7068	-0,08993	-0,64857	-0,60917	-1,12065	0,495561	-0,2
ПАТ "Львівський локомотивний завод"	-0,4793	-0,49671	-0,16226	-0,48578	-0,8385	-1,103	-0,18517	-0,3
ПАТ "Дружківський машзавод"	0,385344	-0,48429	0,430567	-0,4996	0,597129	-0,12418	-0,01589	-0,2
ПАТ "Донецький енергозавод"	-0,59678	-0,04905	0,026805	-0,07304	0,086808	-0,30708	0,240124	0,05
ПАТ "Автомат"	-0,23785	-0,02802	0,499774	-0,04429	-0,07782	-0,61125	-0,281	0,93
ПАТ "РОСС"	-0,55443	-0,47109	-0,39928	-0,52776	-0,5615	-1,02513	-0,28238	-0,5
ПАТ "Черкаський автобус"	-0,62007	-0,08135	-0,48121	-0,06469	-1,03609	-0,03784	-0,18332	-1,
ПАТ "Вовчанський агрегатний завод"	-0,55575	-0,28988	0,933173	-0,15314	-1,07293	-1,00284	0,376993	-0,5
ПАТ "Гідропривод"	-0,63977	0,280462	-0,4725	0,65886	-0,48873	0,942377	-0,69642	-0,8
ТОВ "Ангарес"	-0,5031	-0,57415	-1,46508	-0,50474	-0,95891	-1,12069	-0,43963	-0,2
ПАТ "Гайворон Тепловозремонтний"	-0,62601	-0,59864	-0,44829	-0,57592	1,474171	-0,01029	1,422681	-0,3
ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"	-0,49281	0,278994	-0,36763	-0,00529	0,516941	0,784508	0,102398	-0,7
ПАТ "Глухівський завод "Електропанель"	-0,6311	1,148069	-0,46343	0,483556	0,606131	0,321253	-0,24609	-0,
ПАТ "Бериславський машинобудівний завод"	-0,583	0,374754	-0,47122	-0,03544	0,738975	-0,29315	-0,23747	0,03
ТОВ "ХАРП Трейдінг"	-0,11336	-0,70613	-0,29476	-0,29062	-1,47326	-0,23925	-0,70886	-0,0
ПАТ "ДонецькГрмаш"	-0,63743	1,186266	-0,46893	0,533605	0,627081	-0,07907	-0,2072	-0,
ПАТ "Велп"	-0,64083	-0,10371	1,103657	0,206543	-1,2074	-1,16008	3,945621	-0,0
ПАТ "Токмакський кузнечно-штамповочний завод"	-0,59643	-0,05719	-0,48862	-0,19637	0,15169	-0,41671	-0,67664	0,29
ПАТ "Ужгородський турбогаз"	-0,63257	4,672425	-0,48089	5,13017	-0,69066	0,367487	-1,79464	-0,6
ПАТ "Суднобудівний завод "Запів"	-0,32936	-0,70689	-0,31272	-0,64851	-1,14302	0,039672	0,600812	-0,3
ПАТ "Херсонський завод карданних валів"	-0,59931	-0,15124	-0,48797	-0,34127	0,196091	0,021579	-1,22267	-0,3
ПАТ "Кам'янець-Подільський автоагрегат"	-0,63726	-0,47646	-0,48478	-0,47555	0,138585	-0,43696	-0,42348	0,34
ПАТ "Авторадіатор"	-0,63743	1,186266	-0,46893	0,533605	0,627081	-0,07907	-0,2072	-0,

Рис. 3.2. Стандартизовані значення відібраних для аналізу показників

Таблиця 3.7

Розподіл аналізованих підприємств за кластерами

Кластер	Підприємства кластера та відстань до центру кластера (знімок екрана програми Statsoft Statistics 10.1)	Евклідова відстань																																								
		Кл. №1	Кл. №2	Кл. №3																																						
1	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Distance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ПАТ "Мотор Січ"</td> <td>0,451365</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Хартрон"</td> <td>0,451365</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Турбоатом"</td> <td>0,451365</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "АвтоЗАЗ"</td> <td>1,152460</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "КВБЗ"</td> <td>0,672804</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Дніпровагонмаш"</td> <td>1,430706</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Автокраз"</td> <td>0,451365</td> </tr> </tbody> </table>		Distance	ПАТ "Мотор Січ"	0,451365	ПАТ "Хартрон"	0,451365	ПАТ "Турбоатом"	0,451365	ПАТ "АвтоЗАЗ"	1,152460	ПАТ "КВБЗ"	0,672804	ПАТ "Дніпровагонмаш"	1,430706	ПАТ "Автокраз"	0,451365	0,0000	7,3547	6,458																						
	Distance																																									
ПАТ "Мотор Січ"	0,451365																																									
ПАТ "Хартрон"	0,451365																																									
ПАТ "Турбоатом"	0,451365																																									
ПАТ "АвтоЗАЗ"	1,152460																																									
ПАТ "КВБЗ"	0,672804																																									
ПАТ "Дніпровагонмаш"	1,430706																																									
ПАТ "Автокраз"	0,451365																																									
2	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Distance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ПАТ "Сумське НВО Фрунзе"</td> <td>0,739343</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Харверст"</td> <td>0,755967</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "ХАРП"</td> <td>0,626736</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Дружківський машзавод"</td> <td>0,594223</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Донецький енергозавод"</td> <td>0,457294</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Автомат"</td> <td>0,680658</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Гідропривод"</td> <td>0,573176</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Гайворон Тепловозремонтний"</td> <td>0,813039</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"</td> <td>0,466620</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Глухівський завод "Електропанель"</td> <td>0,339983</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Бериславський машинобудівний завод"</td> <td>0,966680</td> </tr> <tr> <td>ТОВ "ХАРП Трейдінг"</td> <td>0,716135</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Донецькірмаш"</td> <td>0,408743</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Токмакський кузнечно-штамповочний завод"</td> <td>0,503576</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Ужгородський турбогаз"</td> <td>2,134633</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Херсонський завод карданних валів"</td> <td>0,458278</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Кам'янець-Подільськавтоагрегат"</td> <td>0,526701</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Авторадіатор"</td> <td>0,408743</td> </tr> </tbody> </table>		Distance	ПАТ "Сумське НВО Фрунзе"	0,739343	ПАТ "Харверст"	0,755967	ПАТ "ХАРП"	0,626736	ПАТ "Дружківський машзавод"	0,594223	ПАТ "Донецький енергозавод"	0,457294	ПАТ "Автомат"	0,680658	ПАТ "Гідропривод"	0,573176	ПАТ "Гайворон Тепловозремонтний"	0,813039	ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"	0,466620	ПАТ "Глухівський завод "Електропанель"	0,339983	ПАТ "Бериславський машинобудівний завод"	0,966680	ТОВ "ХАРП Трейдінг"	0,716135	ПАТ "Донецькірмаш"	0,408743	ПАТ "Токмакський кузнечно-штамповочний завод"	0,503576	ПАТ "Ужгородський турбогаз"	2,134633	ПАТ "Херсонський завод карданних валів"	0,458278	ПАТ "Кам'янець-Подільськавтоагрегат"	0,526701	ПАТ "Авторадіатор"	0,408743	2,3355	0,0000	2,894
	Distance																																									
ПАТ "Сумське НВО Фрунзе"	0,739343																																									
ПАТ "Харверст"	0,755967																																									
ПАТ "ХАРП"	0,626736																																									
ПАТ "Дружківський машзавод"	0,594223																																									
ПАТ "Донецький енергозавод"	0,457294																																									
ПАТ "Автомат"	0,680658																																									
ПАТ "Гідропривод"	0,573176																																									
ПАТ "Гайворон Тепловозремонтний"	0,813039																																									
ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"	0,466620																																									
ПАТ "Глухівський завод "Електропанель"	0,339983																																									
ПАТ "Бериславський машинобудівний завод"	0,966680																																									
ТОВ "ХАРП Трейдінг"	0,716135																																									
ПАТ "Донецькірмаш"	0,408743																																									
ПАТ "Токмакський кузнечно-штамповочний завод"	0,503576																																									
ПАТ "Ужгородський турбогаз"	2,134633																																									
ПАТ "Херсонський завод карданних валів"	0,458278																																									
ПАТ "Кам'янець-Подільськавтоагрегат"	0,526701																																									
ПАТ "Авторадіатор"	0,408743																																									
3	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Distance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ПАТ "Сумське НВО Фрунзе"</td> <td>0,739343</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Харверст"</td> <td>0,755967</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "ХАРП"</td> <td>0,626736</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Дружківський машзавод"</td> <td>0,594223</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Донецький енергозавод"</td> <td>0,457294</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Автомат"</td> <td>0,680658</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Гідропривод"</td> <td>0,573176</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Гайворон Тепловозремонтний"</td> <td>0,813039</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"</td> <td>0,466620</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Глухівський завод "Електропанель"</td> <td>0,339983</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Бериславський машинобудівний завод"</td> <td>0,966680</td> </tr> <tr> <td>ТОВ "ХАРП Трейдінг"</td> <td>0,716135</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Донецькірмаш"</td> <td>0,408743</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Токмакський кузнечно-штамповочний завод"</td> <td>0,503576</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Ужгородський турбогаз"</td> <td>2,134633</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Херсонський завод карданних валів"</td> <td>0,458278</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Кам'янець-Подільськавтоагрегат"</td> <td>0,526701</td> </tr> <tr> <td>ПАТ "Авторадіатор"</td> <td>0,408743</td> </tr> </tbody> </table>		Distance	ПАТ "Сумське НВО Фрунзе"	0,739343	ПАТ "Харверст"	0,755967	ПАТ "ХАРП"	0,626736	ПАТ "Дружківський машзавод"	0,594223	ПАТ "Донецький енергозавод"	0,457294	ПАТ "Автомат"	0,680658	ПАТ "Гідропривод"	0,573176	ПАТ "Гайворон Тепловозремонтний"	0,813039	ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"	0,466620	ПАТ "Глухівський завод "Електропанель"	0,339983	ПАТ "Бериславський машинобудівний завод"	0,966680	ТОВ "ХАРП Трейдінг"	0,716135	ПАТ "Донецькірмаш"	0,408743	ПАТ "Токмакський кузнечно-штамповочний завод"	0,503576	ПАТ "Ужгородський турбогаз"	2,134633	ПАТ "Херсонський завод карданних валів"	0,458278	ПАТ "Кам'янець-Подільськавтоагрегат"	0,526701	ПАТ "Авторадіатор"	0,408743	3,2339	0,9457	0,000
	Distance																																									
ПАТ "Сумське НВО Фрунзе"	0,739343																																									
ПАТ "Харверст"	0,755967																																									
ПАТ "ХАРП"	0,626736																																									
ПАТ "Дружківський машзавод"	0,594223																																									
ПАТ "Донецький енергозавод"	0,457294																																									
ПАТ "Автомат"	0,680658																																									
ПАТ "Гідропривод"	0,573176																																									
ПАТ "Гайворон Тепловозремонтний"	0,813039																																									
ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"	0,466620																																									
ПАТ "Глухівський завод "Електропанель"	0,339983																																									
ПАТ "Бериславський машинобудівний завод"	0,966680																																									
ТОВ "ХАРП Трейдінг"	0,716135																																									
ПАТ "Донецькірмаш"	0,408743																																									
ПАТ "Токмакський кузнечно-штамповочний завод"	0,503576																																									
ПАТ "Ужгородський турбогаз"	2,134633																																									
ПАТ "Херсонський завод карданних валів"	0,458278																																									
ПАТ "Кам'янець-Подільськавтоагрегат"	0,526701																																									
ПАТ "Авторадіатор"	0,408743																																									

## Додатки

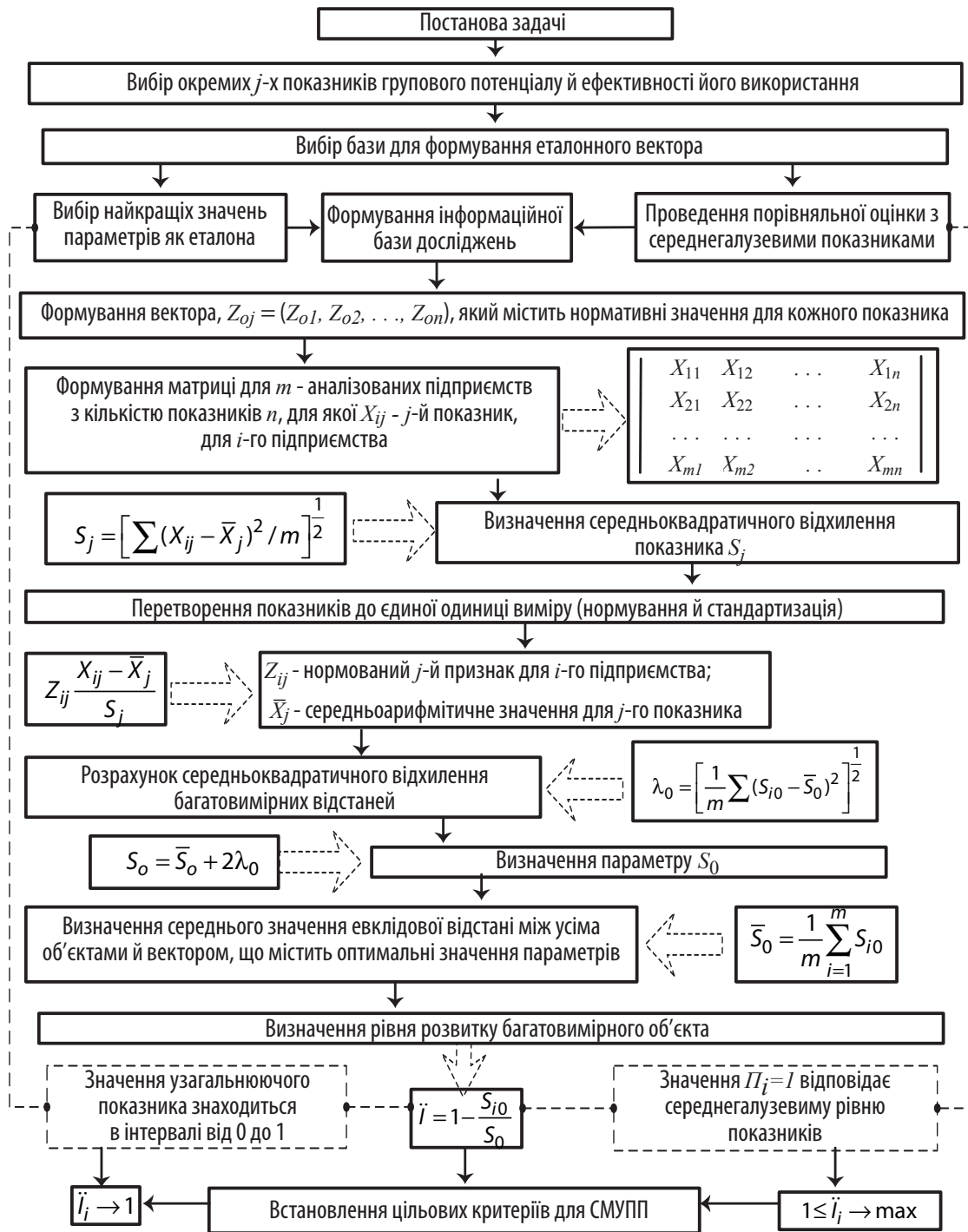


Рис. 3.3. Алгоритм розрахунку узагальнюючого показника, що характеризує потенціал підприємства й ефективність його використання [312, с. 180]

**Додаток К**  
**ОЦІНКА СТІЙКОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ПОЗИЦІЙ УЧАСНИКІВ КЛАСТЕРА**

Таблиця К.1

Результати опитування експертів щодо оцінювання стійкості маркетингових позицій ПАТ «ФЕД» в рамках атрибутів пропонованої кластером цінності

{АГ}	{АТР}	Оцінки експертів (оцінка позиції / достатнє значення атрибуту)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АГ <sub>1</sub> – Агрегати живлення паливом	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>М</sup>	7   9	7   9	6   8	6   9	7   9	6   9	7   9	6   7	5   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>М</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ф</sup>	7   9	6   9	6   8	6   9	7   9	6   9	7   9	5   7	5   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ф</sup>	7   9	7   9	6   8	6   9	7   9	6   9	7   9	6   7	5   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>С</sup>	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>С</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Е</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Е</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Я</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   9	9   9	7   8	6   8
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Я</sup>	9   9	8   9	8   9	8   9	9   9	7   9	9   9	7   8	7   8
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ц</sup>	7   9	7   9	6   9	6   9	7   9	6   8	7   9	6   7	5   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ц</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   8	8   9	6   7	6   7
АГ <sub>2</sub> – Агрегати системи енергозабезпечення	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>М</sup>	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   8	8   9	6   7	5   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>М</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   8	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ф</sup>	7   9	7   9	6   8	6   9	7   9	6   8	7   9	6   7	5   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ф</sup>	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   8	8   9	6   7	5   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>С</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   8	8   9	6   7	6   7

Додатки

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	$АТР_{ЗМН}^C$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   7	6   7
	$АТР_{ВІД}^E$	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   7	6   7
	$АТР_{ЗМН}^E$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   7	6   7
	$АТР_{ВІД}^Я$	8   9	8   9	7   8	8   9	8   9	7   8	9   9	7   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^Я$	9   9	8   9	8   8	8   9	9   9	8   9	9   9	7   8	7   8
	$АТР_{ВІД}^Ц$	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   8	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   8	6   8
АГ <sub>3</sub> – Агрегати систем управління польотом	$АТР_{ВІД}^M$	7   9	7   9	6   8	6   9	7   9	6   8	7   9	6   8	5   8
	$АТР_{ЗМН}^M$	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   8	8   9	6   8	5   8
	$АТР_{ВІД}^Ф$	7   9	6   9	6   8	6   9	7   9	6   9	7   9	5   8	5   8
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	7   9	7   9	6   8	6   9	7   9	6   9	7   9	6   8	5   8
	$АТР_{ВІД}^C$	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   9	8   9	6   8	5   8
	$АТР_{ЗМН}^C$	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   9	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ВІД}^E$	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   9	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^E$	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ВІД}^Я$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^Я$	9   9	8   9	7   8	8   9	9   9	7   9	9   9	7   8	6   8
	$АТР_{ВІД}^Ц$	7   9	7   9	6   8	6   9	7   9	6   9	7   9	6   8	5   8
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   9	8   9	6   8	6   8
		$АТР_{ВІД}^M$	7   9	7   9	6   7	7   9	7   9	6   7	8   9	6   7
$АТР_{ЗМН}^M$		8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   7	8   9	6   7	6   8
$АТР_{ВІД}^Ф$		7   9	7   9	6   7	6   9	7   9	6   7	7   9	6   7	5   8

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АГ <sub>4</sub> – Агрегати гідравлічних систем об'єктів	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ф</sup>	7   9	7   9	6   7	7   9	7   9	6   7	8   9	6   7	5   8
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>С</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   7	8   9	6   7	6   8
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>С</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   8
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Е</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Е</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Я</sup>	8   9	8   9	7   8	8   9	8   9	7   9	9   9	7   8	6   8
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Я</sup>	9   9	8   9	8   8	8   9	9   9	8   9	9   9	7   8	7   8
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ц</sup>	7   9	7   9	6   7	7   9	7   9	6   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ц</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   7
АГ <sub>5</sub> – Агрегати та вироби для спецтехніки	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>М</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>М</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   9	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ф</sup>	7   9	7   9	6   8	7   9	7   9	6   7	8   9	6   7	5   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ф</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>С</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   7	6   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>С</sup>	8   9	8   9	7   8	8   9	8   9	7   8	9   9	7   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Е</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	9   9	7   7	6   7
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Е</sup>	9   9	8   9	7   8	8   9	9   9	7   8	9   9	7   7	6   7
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Я</sup>	9   9	8   9	8   8	8   9	9   9	8   9	9   9	7   8	7   8
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Я</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	9   9	7   8	6   8
	АТР <sub>ВІД</sub> <sup>Ц</sup>	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   8	6   8
	АТР <sub>ЗМН</sub> <sup>Ц</sup>	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   8	6   8

Додатки

Закінчення табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АГ <sub>6</sub> – Агрегати для залізничного транспорту	$АТР_{ВІД}^M$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^M$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	9   9	7   8	6   8
	$АТР_{ВІД}^Ф$	8   9	7   9	7   8	7   9	8   9	6   8	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ВІД}^С$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	9   9	7   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^С$	9   9	8   9	8   8	8   9	9   9	7   8	9   9	7   8	7   8
	$АТР_{ВІД}^Е$	9   9	8   9	7   8	8   9	9   9	7   8	9   9	7   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^Е$	9   9	8   9	8   8	8   9	9   9	8   8	9   9	7   8	7   8
	$АТР_{ВІД}^Я$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	9   9	7   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^Я$	9   9	8   9	8   8	8   9	9   9	7   8	9   9	7   8	7   8
	$АТР_{ВІД}^Ц$	8   9	8   9	7   8	7   9	8   9	7   8	8   9	6   8	6   8
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	9   9	8   9	7   8	8   9	9   9	7   8	9   9	7   8	6   8

Таблиця К.2

Трансформовані результати рефлексивного опитування експертів до базисної шкали з рис. 2.5 (фрагмент)\*

{АГ}	{АТР}	Оцінки експертів (оцінка позиції / достатнє значення атрибуту)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АГ <sub>1</sub> – Агрегати живлення паливом	$АТР_{ВІД}^M$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^M$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Ф$	7	7	6	6	7	6	7	6	5
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^С$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^С$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Е$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^Е$	9	9	8	8	9	8	9	7	7
	$АТР_{ВІД}^Я$	9	9	8	8	9	8	9	7	7
	$АТР_{ЗМН}^Я$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Ц$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
АГ <sub>2</sub> – Агрегати системи енергозабезпечення	$АТР_{ВІД}^M$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^M$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Ф$	7	7	6	6	7	6	7	6	5
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^С$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^С$	9	9	8	8	9	8	9	7	7
$АТР_{ВІД}^Е$	8	8	7	7	8	7	8	6	6	



Додатки

Закінчення табл. К.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	$АТР_{ЗМН}^E$	9	9	8	8	9	8	9	7	7
	$АТР_{ВІД}^Я$	9	9	8	8	9	8	9	7	7
	$АТР_{ЗМН}^Я$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Ц$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
АГ <sub>3</sub> – Агрегати систем управління польотом	$АТР_{ВІД}^М$	7	7	6	6	7	6	7	6	5
	$АТР_{ЗМН}^М$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Ф$	7	7	6	6	7	6	7	6	5
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	7	7	6	6	7	6	7	6	5
	$АТР_{ВІД}^С$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^С$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^E$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ЗМН}^E$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Я$	9	9	8	8	9	8	9	7	7
	$АТР_{ЗМН}^Я$	8	8	7	7	8	7	8	6	6
	$АТР_{ВІД}^Ц$	7	7	6	6	7	6	7	6	5
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	8	8	7	7	8	7	8	6	6

\* – розрахунок здійснено переведенням кожного випадку зменшення експертом максимального значення шкали до базисної шкали [0..9]. Якщо за  $a$  прийняти виставлений експертом бал, а за  $b$  – прийняте за максимум значення шкали, то розрахунок рефлексивних балів здійснюється таким чином:  $9/b \times a$  (але не більше за 9)

Таблиця К.3

Переведення експертних оцінок стійкості маркетингових позицій ПАТ «ФЕД»,  
отриманих прямим методом у нечітку шкалу  
(з урахуванням усіх агрегованих товарних груп)

{АТР}	Вагові коефіцієнти за складовими оціночної шкали [0..9]									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$АТР_{ВІД}^M$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,37	0,41	0,15	0,00
$АТР_{ЗМН}^M$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,26	0,35	0,37	0,00
$АТР_{ВІД}^Ф$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,41	0,43	0,07	0,00
$АТР_{ЗМН}^Ф$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,37	0,41	0,15	0,00
$АТР_{ВІД}^С$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,30	0,37	0,30	0,00
$АТР_{ЗМН}^С$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,31	0,43	0,07
$АТР_{ВІД}^Е$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,22	0,33	0,35	0,07
$АТР_{ЗМН}^Е$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,30	0,41	0,15
$АТР_{ВІД}^Я$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,31	0,43	0,07
$АТР_{ЗМН}^Я$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,24	0,35	0,37
$АТР_{ВІД}^Ц$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,37	0,41	0,15	0,00
$АТР_{ЗМН}^Ц$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,22	0,33	0,35	0,07

Додатки

Таблиця К.4

Розрахунок інтегрального значення стійкості маркетингових позицій  
ПАТ «ФЕД», отриманих прямим методом

{АТР}	Коефіцієнт перерахунку (=1/12)	Складові оціночної шкали [0..9]										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Приведені значення шкали (відношення балу до максимального балу шкали)										
		0,000	0,111	0,222	0,333	0,444	0,556	0,667	0,778	0,889	1,000	
		Значення з табл. К.3 скориговані на коефіцієнт перерахунку										
$АТР_{ВІД}^M$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,01	0,00	0,75
$АТР_{ЗМН}^M$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,00	
$АТР_{ВІД}^Ф$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,04	0,01	0,00	0,72
$АТР_{ЗМН}^Ф$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,01	0,00	
$АТР_{ВІД}^С$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,02	0,00	0,78
$АТР_{ЗМН}^С$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,04	0,01	
$АТР_{ВІД}^E$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,01	0,80
$АТР_{ЗМН}^E$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,01	
$АТР_{ВІД}^Я$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,04	0,01	0,87
$АТР_{ЗМН}^Я$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	
$АТР_{ВІД}^Ц$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,01	0,00	0,76
$АТР_{ЗМН}^Ц$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,01	
Сума	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,26	0,35	0,29	0,07	–
Сума × шкалу		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,17	0,27	0,26	0,07	
Інтегральне значення як сума значень (сума × приведена шкала)												0,78

Таблиця К.5

Переведення експертних оцінок стійкості маркетингових позицій  
ПАТ «ФЕД», отриманих рефлексивним методом у нечітку шкалу  
(з урахуванням всіх агрегованих товарних груп)

{АТР}	Вагові коефіцієнти за складовими оціночної шкали [0..9]									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$АТР_{ВІД}^M$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,26	0,35	0,37	0,00
$АТР_{ЗМН}^M$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,30	0,41	0,15
$АТР_{ВІД}^Φ$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,37	0,41	0,15	0,00
$АТР_{ЗМН}^Φ$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,22	0,33	0,35	0,07
$АТР_{ВІД}^C$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,30	0,41	0,15
$АТР_{ЗМН}^C$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,28	0,39	0,22
$АТР_{ВІД}^E$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,31	0,43	0,07
$АТР_{ЗМН}^E$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,24	0,35	0,37
$АТР_{ВІД}^Я$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,24	0,35	0,37
$АТР_{ЗМН}^Я$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,30	0,41	0,15
$АТР_{ВІД}^Ц$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,22	0,33	0,35	0,07
$АТР_{ЗМН}^Ц$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,30	0,41	0,15

Додатки

Таблиця К.6

Розрахунок інтегрального значення стійкості маркетингових позицій  
ПАТ «ФЕД», отриманих рефлексивним методом

{АТР}	Коефіцієнт перерахунку (=1/12)	Складові оціночної шкали [0..9]											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		Приведені значення шкали (відношення балу до максимального балу шкали)											
		0,000	0,111	0,222	0,333	0,444	0,556	0,667	0,778	0,889	1,000		
		Значення з табл. К.3 скориговані на коефіцієнт перерахунку											
$АТР_{ВІД}^M$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,00	0,79
$АТР_{ЗМН}^M$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,01	
$АТР_{ВІД}^Ф$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,01	0,00	0,76
$АТР_{ЗМН}^Ф$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,01	
$АТР_{ВІД}^С$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,01	0,83
$АТР_{ЗМН}^С$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,02	
$АТР_{ВІД}^Е$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,04	0,01	0,85
$АТР_{ЗМН}^Е$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	
$АТР_{ВІД}^Я$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,92
$АТР_{ЗМН}^Я$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,01	
$АТР_{ВІД}^Ц$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,01	0,80
$АТР_{ЗМН}^Ц$	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,01	
Сума	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,17	0,31	0,36	0,15	–
Сума × шкалу		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,11	0,24	0,32	0,15	
Інтегральне значення як сума значень (сума × приведена шкала)												0,82	

Таблиця К.7

Похідні дані для розрахунку коефіцієнта конкордації експертного оцінювання стійкості маркетингових позицій ПАТ «ФЕД»

{АГ}	{АТР}	Сума рангів	Відхилення від середнього арифметичного	Квадрат відхилення від серед. арифмет.		Сума рангів	Відхилення від середнього арифметичного	Квадрат відхилення від серед. арифмет.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АГ <sub>1</sub> – Агрегати живлення паливом	$АТР_{ВІД}^M$	57	-6,9	48,0	АГ <sub>4</sub> – Агрегати гідравлічних систем об'єктів	57	-6,9	48,0
	$АТР_{ЗМН}^M$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^Ф$	57	-6,9	48,0		57	-6,9	48,0
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	57	-6,9	48,0		57	-6,9	48,0
	$АТР_{ВІД}^С$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^С$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^Е$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^Е$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^Я$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^Я$	74	10,1	101,4		74	10,1	101,4
	$АТР_{ВІД}^Ц$	57	-6,9	48,0		57	-6,9	48,0
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
АГ <sub>2</sub> – Агрегати системи енергозабезпечення	$АТР_{ВІД}^M$	57	-6,9	48,0	АГ <sub>5</sub> – Агрегати та вироби для спецтехніки	65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^M$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^Ф$	57	-6,9	48,0		57	-6,9	48,0
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^С$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1

Додатки

Закінчення табл. К.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	$АТР_{ЗМН}^C$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^E$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^E$	65	1,1	1,1		74	10,1	101,4
	$АТР_{ВІД}^Я$	65	1,1	1,1		74	10,1	101,4
	$АТР_{ЗМН}^Я$	74	10,1	101,4		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^Ц$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
АГ <sub>3</sub> – Агрегати систем управління польотом	$АТР_{ВІД}^M$	57	-6,9	48,0	АГ <sub>6</sub> – Агрегати для залізничного транспорту	65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^M$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^Ф$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ВІД}^C$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^C$	65	1,1	1,1		74	10,1	101,4
	$АТР_{ВІД}^E$	57	-6,9	48,0		74	10,1	101,4
	$АТР_{ЗМН}^E$	65	1,1	1,1		74	10,1	101,4
	$АТР_{ВІД}^Я$	65	1,1	1,1		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^Я$	74	10,1	101,4		74	10,1	101,4
	$АТР_{ВІД}^Ц$	57	-6,9	48,0		65	1,1	1,1
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	57	-6,9	48,0		74	10,1	101,4





Додатки

Продовження табл. К.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																
AL <sup>2</sup> – Бортова апаратура літаків	АТР <sup>М</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	8	9	8	7	8	9	8	7	6	7	6	7				
	АТР <sup>М</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	8	9	8	7	8	9	8	7	6	7	6	7	6	7		
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>Від</sub>	7	9	9	7	9	6	8	8	6	9	7	8	7	8	9	6	7	9	6	7	7	5	7	7	
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	8	9	8	7	8	9	6	7	9	6	7	7	6	7	7	
	АТР <sup>С</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	8	9	8	7	8	9	6	7	9	6	7	7	6	7	7	
	АТР <sup>С</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	9	8	8	9	9	8	8	9	9	7	8	9	7	7	7	7	7	7	7
	АТР <sup>Е</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	9	8	9	7	8	9	6	7	9	6	7	7	6	7	7	7
	АТР <sup>Е</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	9	8	8	9	9	8	8	9	9	7	8	9	7	7	7	7	7	7	7
	АТР <sup>Я</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	9	8	8	9	9	8	8	9	9	7	8	9	7	8	7	8	7	8	8
	АТР <sup>Я</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	9	8	9	7	8	9	6	7	9	6	8	6	8	6	8	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	9	8	9	7	8	9	6	7	9	6	8	6	8	6	8	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	9	8	7	9	8	9	7	8	9	6	7	9	6	8	6	8	6	8	8

Продовження табл. К.8

1	2	3		4		5		6		7		8		9		10		11	
АГ <sup>3</sup> – Програмо-технічні засоби АСУТП	АТР <sup>М</sup> <sub>Від</sub>	7	9	7	9	6	8	6	9	7	9	6	8	7	9	6	8	5	8
	АТР <sup>М</sup> <sub>Змін</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>Від</sub>	7	9	7	9	6	8	6	9	7	9	6	9	7	9	6	8	5	8
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>Змін</sub>	7	9	7	9	6	8	6	9	7	9	6	9	7	9	6	8	5	8
	АТР <sup>С</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>С</sup> <sub>Змін</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>Е</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>Е</sup> <sub>Змін</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>Я</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	9	9	9	7	8	7	8
	АТР <sup>Я</sup> <sub>Змін</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>Від</sub>	7	9	7	9	6	8	6	9	7	9	6	9	7	9	6	8	5	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>Змін</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	8	6	8

Додатки

Продовження табл. К.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
АГ <sub>4</sub> – Обладнання для вагонів метрополітену	АТР <sup>М</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	7	7	9	8	9	7	6	8	
	АТР <sup>М</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	6	8	
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>Від</sub>	7	9	7	9	6	7	6	9	7	9	6	7	5	8
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	7	7	9	8	9	7	6	8	
	АТР <sup>С</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	6	8	
	АТР <sup>С</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	7	7	8
	АТР <sup>Е</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	6	7	
	АТР <sup>Е</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	7	7	7
	АТР <sup>Я</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	7	8	8
	АТР <sup>Я</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	6	8	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	7	7	9	8	9	7	6	7	7
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	6	7	7

Продовження табл. К.8

1	2	3		4		5		6		7		8		9		10		11	
АГ <sub>5</sub> - Лічильники та прибори обліку енергії	АТР <sup>М</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	7	6	7
	АТР <sup>М</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	9	9	9	7	7	7	7
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	7	8	9	6	7	6	7
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	6	7	6	7
	АТР <sup>С</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	9	9	7	7	7	7
	АТР <sup>С</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	9	9	7	7	7	7
	АТР <sup>Е</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	9	9	7	7	7	7
	АТР <sup>Е</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	6	7	6	7
	АТР <sup>Я</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	9	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>Я</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	9	9	7	8	7	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	6	8	6	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	9	9	7	8	7	8

Додатки

Закінчення табл. К.8

1	2	3		4		5		6		7		8		9		10		11						
		8	9	8	9	7	8	8	9	7	8	8	9	7	8	8	9	6	7	8	6	7	8	
АГ <sub>6</sub> – Зварювальне обладнання й устаткування	АТР <sup>М</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	8	8	9	6	7	8	6	7	8
	АТР <sup>М</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	8	8	9	6	7	8	6	7	8
	АТР <sup>Ф</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8
	АТР <sup>С</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8
	АТР <sup>С</sup> <sub>ЗМН</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	8	8	9	6	7	8	6	7	8
	АТР <sup>Е</sup> <sub>Від</sub>	8	9	8	9	7	8	7	9	8	9	7	8	8	9	8	8	9	6	7	8	6	7	8
	АТР <sup>Е</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8
	АТР <sup>Я</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8
	АТР <sup>Я</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>Від</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8
	АТР <sup>Ц</sup> <sub>ЗМН</sub>	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8

Таблиця К.9

Похідні дані для розрахунку коефіцієнта конкордації експертного оцінювання стійкості маркетингових позицій ДНВП «Комунар»

{АГ}	{АТР}	Сума рангів	Відхилення від середнього арифметичного	Квадрат відхилення від серед. арифмет.		Сума рангів	Відхилення від середнього арифметичного	Квадрат відхилення від серед. арифмет.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АГ <sub>1</sub> – Системи управління ракет-носіїв	$АТР_{ВІД}^M$	65	-2,1	4,4	АГ <sub>4</sub> – Обладнання для вагонів метрополітену	65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^M$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ВІД}^Ф$	57	-10,1	102,0		57	-10,1	102,0
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ВІД}^С$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^С$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Е$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^Е$	74	6,9	47,6		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Я$	74	6,9	47,6		74	6,9	47,6
	$АТР_{ЗМН}^Я$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ВІД}^Ц$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
АГ <sub>2</sub> – Бортова апаратура літаків	$АТР_{ВІД}^M$	65	-2,1	4,4	АГ <sub>5</sub> – Лічильники та прибори обліку енергії	65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^M$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Ф$	57	-10,1	102,0		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ВІД}^С$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6

Додатки

Закінчення табл. К.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	$АТР_{ЗМН}^С$	74	6,9	47,6		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Е$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ЗМН}^Е$	74	6,9	47,6		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ВІД}^Я$	74	6,9	47,6		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^Я$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Ц$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
АГ <sub>3</sub> – Програмно-технічні засоби АСУП	$АТР_{ВІД}^М$	57	-10,1	102,0	АГ <sub>6</sub> – Зварювальне обладнання й устаткування	65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^М$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Ф$	57	-10,1	102,0		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^Ф$	57	-10,1	102,0		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^С$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ЗМН}^С$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ВІД}^Е$	65	-2,1	4,4		65	-2,1	4,4
	$АТР_{ЗМН}^Е$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Я$	74	6,9	47,6		74	6,9	47,6
	$АТР_{ЗМН}^Я$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6
	$АТР_{ВІД}^Ц$	57	-10,1	102,0		74	6,9	47,6
	$АТР_{ЗМН}^Ц$	65	-2,1	4,4		74	6,9	47,6

Таблиця К.10

Методи оцінювання лояльності споживача, які можуть використовуватися для оцінювання стійкості маркетингових позицій підприємства

Шифр	Назва методу	Характеристика методу
1	2	3
$MAL_1$	Метод виміру лояльності за «залишковим індексом промоутера»	Сутність цього методу складається в проведенні опитування споживачів щодо того, чи порекомендують вони компанію другові або колезі. Шкала відповідей диференційована від 0 до 10, де 10 – обов'язково порекомендую; 5 – може, порекомендую, може – ні; 0 – точно не порекомендую. Сам індекс ( $I_{зп}$ ) розраховується як відношення респондентів, що відповіли на 9-10 ( $N_{910}$ ), за винятком респондентів, що відповіли 0-6 ( $N_{06}$ ) до загального числа респондентів ( $N_{заг}$ ): $I_{зп} = (N_{910} - N_{06}) / N_{заг}$
$MAL_2$	Методи дослідження частоти й обсягу закупівель	Передбачається обчислення відсотку повторних покупок й обсяг певної марки в загальному обсязі куплених товарів цього виду конкретним споживачем.
$MAL_3$	Метод лійки продажів	Лійка продажів, ілюструє дві ключові основи процесу продажу, а саме: процес продажу можна розбити на різні стадії – кожна з них вимагає конкретних навичок, методів і стилю; кінцевий обсяг продажів пов'язаний з «вхідними обсягами», тобто потрібно залити у верхівку лійки більше перспектив, для того щоб одержати більше перемог на виході
$MAL_4$	Метод спостереження за послідовністю покупок	Заснований на технологіях системи ECR, передбачає, що для підприємства є зміст відслідковувати історію кожного клієнта й саме на цій основі вирішувати щодо його категорювання та віднесення до якоїсь з груп лояльності.
$MAL_5$	Метод класифікації MEANACTS [168]	Будь-яка взаємодія із клієнтами має відповідати розумінню перспективи в термінах цього способу. MEANACTS – це набір абревіатур: Money (Гроші), Emotions (Емоції), Authority (Повноваження), Need (Потреба), Areas of uniqueness (Області унікальності), Competition (Конкуренція), Timescale (Строки), Scale (Масштаб)



1	2	3
<p><math>MAL_6</math></p>	<p>CLV – метод оцінки довічної цінності клієнтів [137]</p>	<p>Метод передбачає визначення поточної цінності ймовірних майбутніх доходів, отриманих від конкретного покупця, задля того, щоб виділити самих перспективних клієнтів з погляду майбутніх покупок. CLV розглядає клієнтів як ресурс, з якого компанії прагнуть одержати максимальну можливу обсяг прибутку. CLV може використовуватися й з погляду оптимізації, визначаючи, на яких клієнтах слід зосередитися у разі наявності обмежень на ресурси</p>
<p><math>MAL_8</math></p>	<p>Методи адитивної згортки</p>	<p>Найбільш перспективною буде та група споживачів, що отримає максимальну кількість балів. Аналіз за допомогою адитивної оцінки актуальний у тих випадках, коли кількість досліджуваних споживачів невелика або коли для розробки програми лояльності достатньо одержати лише узагальнену оцінку. В інших випадках такий аналіз є обмеженим, оскільки він не враховує внутрішньогрупові варіації</p>
<p><math>MAL_{91}</math></p>	<p>Множина матричних методів</p>	<p><math>MAL_{91}</math> – «кількість споживачів – тривалість співпраці»; <math>MAL_{92}</math> – «динаміка закупівель – задоволеність клієнта»; <math>MAL_{93}</math> – «тип лояльності – компоненти лояльності»; <math>MAL_{94}</math> – «товар – ринок – клієнт»; <math>MAL_{95}</math> – «задоволеність – лояльність» та вже на їх основі визначати стратегічні альтернативи розвитку підприємства й відбір споживачів. Отримання числових значень для визначення квадрантів матриць, думається, доцільно засновувати на методології обробки нечіткої інформації та теорії множин</p>
<p><math>MAL_{10}</math></p>	<p>Показники частки переваги й частки відкидання</p>	<p>Частка переваги дорівнює відношенню кількості респондентів, що прихильні до цієї марки до кількості респондентів, що користувалися цією маркою. Частка відкидання дорівнює відношенню кількості респондентів, що користувалися товаром, але не користуються зараз до кількості респондентів, що користувалися цією маркою</p>
<p><math>MAL_{11}</math></p>	<p>Аналіз лояльності відповідно до концепції BSC</p>	<p>Відповідно до BSC, управління клієнтами складається із чотирьох процесів – відбір клієнтів, залучення, утримання й вирощування – всі з яких орієнтовані на максимізацію вартості клієнта. При цьому слід забезпечити індивідуалізований розгляд всіх логістичних процесів та розробити єдину стратегію управління клієнтами</p>

Продовження табл. К.10

1	2	3
<p><math>MAL_{12}</math></p>	<p>Метод поділу потреб</p>	<p>Ступінь лояльності визначається виходячи з даних про те, скільки разів споживач повинен купити той або інший товар, щоб вважатися лояльним. Якщо частка повторних покупок більше або дорівнює 67 %, то споживач вважається лояльним. Іншими словами, лояльність до марки можна визначити виходячи з того, як часто й у якому співвідношенні відбувається покупка цієї марки або продукції цього підприємства (<math>N_{DM}</math>) стосовно інших марок, тобто відносно загальної кількості споживаної покупцем продукції цього типу <math>(N_{ЗАГ})</math>. <math>I_{ЗП} = N_{DM} / N_{ЗАГ} \times 100\%</math></p>
<p><math>MAL_{13}</math></p>	<p>Метод заявленої значущимості</p>	<p>Відповідно до нього респондентові пропонується самостійно оцінити значимість різних атрибутів товару або послуги.</p>
<p><math>MAL_{14}</math></p>	<p>Метод «наміру про покупки»</p>	<p>Його основу становить прогнозування наміру придбання того або іншого бренда перед самим здійсненням покупки. Якщо намір покупця визначається як «високий», то це приймається як затвердження того, що споживач може бути лояльним. Недоліком методу є те, що іноді тільки цей бренд у силу тих або інших причин є доступним споживачеві, а отже, у споживача нема реального вибору. Тому цей підхід до виміру ступеня прихильності здатний спотворити реальну картину</p>
<p><math>MAL_{15}</math></p>	<p>Конверсійна модель (Conversion Model)</p>	<p>Теоретичним фундаментом є загальна теорія прихильності (General Theory of Commitment). Отже, прихильність споживача – це психологічний зв'язок між брендом й споживачем, на відміну від якої лояльність також враховує ще й поведінковий аспект і часто ігнорує психологічний. Спочатку конверсійна модель включала три виміри, а саме: залученість, задоволеність і прихильність. У розгляді цих вимірів розраховувалась наростаюча незадоволеність споживача, що провокує перехід на споживання іншої марки (явище, називане conversion)</p>
<p><math>MAL_{16}</math></p>	<p>Метод розрахунку витрат перемикання</p>	<p>Цей метод перетинається з конверсійною моделлю й дозволяє встановити не стільки лояльність споживача, скільки можливість втрати лояльності за рахунок того, що за зміну уподобань споживач понесе додаткові витрати. Цей метод ще називають як метод розрахунку «ризиків змін»</p>

Закінчення табл. К.10

1	2	3
МАL <sub>17</sub>	Метод Шарпа [239]	У загальному вигляді цей метод застосовується для оптимального формування портфеля цінних паперів і прогнозування. З точки зору управління лояльністю він дозволяє розрахувати долі розподілу обмежених ресурсів підприємства, які воно планує використати на програми лояльності, між сегментами споживачів з метою максимізації прибутковості й споживчої цінності. При цьому за основу береться модель диверсифікованого портфеля

**Додаток Л**  
**ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗРІЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УЧАСНИКА КЛАСТЕРА**

Таблиця Л.1

Перелік питань для шкали Раша. Аспект «Організаційні структури та регламенти здійснення МД»

Рівень зрілості	Питання щодо категорювання складової ПР <sub>ОМД</sub> за рівнем зрілості	Визначення зв'язку складової з іншими складовими ПРОМД у рамках досліджуваного рівня ієрархії кластера	взаємозв'язку зі складовими іншими рівнів
1-й рівень. Виконується МД	Чи всі співробітники підприємства усвідомлюють наявність та призначення маркетингової діяльності?	Чи усвідомлюють партнери підприємства з кластера необхідність проведення МД на системну основу?	Чи всі учасники SCM-мережі, до якої входить підприємства, усвідомлюють наявність та призначення МД?
2-й рівень. Керується МД	Чи сформовані вимоги до МД та чи задекларовано їх в організаційних регламентах?	Чи вже почали реалізуватися проекти взаємодії зі споживачем?	Чи передбачено розподіл вимог до МД за рівнями ієрархії кластера?
3-й рівень. Усталяна МД	Чи сформована достатньою мірою інфраструктура маркетингової діяльності?	Чи реалізується МД як управління проектами взаємодії зі споживачем?	Чи закріплено вимоги до МД та параметрів МД на інституціональному рівні?
4-й рівень. Усвідомлена МД	Чи зв'язано результати МД з діяльністю конкретних підрозділів підприємства?	МД як інституціональне проектування й регламентування проектів взаємодії	Чи розподілено відповідальність за результати МД між учасниками SCM-мережі?
5-й рівень. Оптимізована	Чи прийнято принцип постійного удосконалення МД та параметрів ОМД?	Чи проводиться консолідація діяльності щодо провадження інновацій у МД?	Чи відносини між учасниками SCM-мережі орієнтовано на оптимізацію МД?

Таблиця А.2

## Перелік питань для шкали Раша. Аспект «Регламентація інструментів здійснення маркетингової діяльності»

Рівень зрілості	Питання щодо категорювання складової $PR_{ОМД}$ за рівнем зрілості	Визначення зв'язку складової з іншими складовими $PR_{ОМД}$ у рамках	
		досліджуваного рівня ієрархії кластера	взаємозв'язку зі складовими інших рівнів
1-й рівень. Виконується МД	Чи надає застосування відібраних інструментів певних результатів у МД?	Чи здійснено процедури узгодження зі стейкхолдерами інструментів МД?	Чи розроблено засади системного застосування консолідованих інструментів МД?
2-й рівень. Керується МД	Чи орієнтовано маркетинговий інструментарій на забезпечення прийнятної якості?	Чи існує тотожність у розумінні використання інструментів МД?	Чи створено передумови досягнення синергії інструментів МД учасниками SCM-мережі?
3-й рівень. Установлено МД	Чи визначено й задокументовано практики здійснення маркетингової діяльності?	Чи узгоджуються практики ведення МД зі стейкхолдерами кластера?	Чи доведено узгодженість практик МД у SCM-мережі до інституціонального рівня?
4-й рівень. Установлено МД	Чи доступний широкий перелік маркетингових інструментів?	Чи існує достатня різноманітність у практиках ведення МД у кластері?	Чи зрозумілий внесок використовуваних практик МД в результат SCM-мережі?
5-й рівень. Оптимізована МД	Чи додержується вимога інноваційності відібраних практик здійснення МД?	Чи можливий перегляд практик МД у відповідь на зміну структури кластера?	Чи проводиться оптимізація розподілу практик МД між учасниками SCM-мережі?

Таблиця А.3

Перелік питань для шкали Раша. Аспект «Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності»

Рівень зрілості	Питання щодо категорювання складової ГР <sub>ОМД</sub> за рівнем зрілості	Визначення зв'язку складової з іншими складовими ПР <sub>ОМД</sub> у рамках взаємозв'язку зі складовими інших рівнів	
		досліджуваного рівня ієрархії кластера	взаємозв'язку зі складовими інших рівнів
1-й рівень. Виконується МД	Чи надає певних позитивних результатів використання маркетингової інформації в управлінні діяльністю підприємства?	Чи усвідомлюють всі учасники кластера необхідність консолідованого збирання маркетингової інформації?	Чи задекларовані процедури обміну інформацією та проведення маркетингового моніторингу в рамках SCM-мережі кластера?
2-й рівень. Керується МД	Чи орієнтується зібрана інформація на забезпечення прийнятної якості МД?	Чи розроблені регламенти консолідації маркетингової інформації?	Чи пов'язані результати МД з якісним рівнем отриманої інформації?
3-й рівень. Устаюча МД	Чи пов'язана маркетингова інформація з використовуваними практиками ЖЦ?	Чи функціонують системи обміну консолідованою інформацією?	Чи наявна система адаптації зафіксованих параметрів ОМД до поточної ситуації?
4-й рівень. Усвідомлена МД	Чи доступний широкий спектр інструментів збирання маркетингової інформації?	Чи оцінюються всі істотні параметри діяльності стейкхолдерів кластера?	Чи регламентовано розподіл інформації між учасниками SCM-мережі кластера?
5-й рівень. Оптимізована	Чи застосовуються інноваційні методи консолідації маркетингової інформації?	Чи систематично проводиться маркетинговий аудит стейкхолдерами кластера?	Чи існує розподіл консолідованої інформації за рівнями SCM-мережі кластера?

Таблиця А.4

## Перелік питань для шкали Раша. Аспект «Регламентування виділення ресурсів на здійснення МД»

Рівень зрілості	Питання щодо категорювання складової ГР <sub>ОМД</sub> за рівнем зрілості	Визначення зв'язку складової з іншими складовими ГР <sub>ОМД</sub> у рамках досліджуваного рівня ієрархії кластера	
		взаємозв'язку зі складовими інших рівнів	
1-й рівень. Виконується МД	Маркетингова діяльність здійснюється в рамках значних ресурсних обмежень?	Чи усвідомлені ресурсні обмеження на МД стейкхолдерами кластера?	Чи передбачено систематичну роботу з розподілу ресурсів між учасниками SCM-мережі?
2-й рівень. Керується МД	Чи ідентифіковано зв'язок між практиками ЖЦ та маркетинговими ресурсами?	Чи визначені пріоритети в розподілі маркетингових ресурсів?	Чи регламентовано розподіл маркетингових ресурсів між елементами SCM-мережі?
3-й рівень. Усталяється МД	Чи узгоджено розподіл маркетингових ресурсів з іншими видами діяльності?	Чи є ознаки консолідації маркетингових ресурсів стейкхолдерами кластера?	Чи є ознаки виникнення синергії від розподілу маркетингових ресурсів у SCM-мережі?
4-й рівень. Усвідомлена МД	Чи досягнута повна ресурсна відповідність ресурсів та видів діяльності?	Чи узгоджений розподіл ресурсів між інструментами ведення МД кластера?	Чи контролюється використання ресурсів у рамках орієнтирів МД SCM-мережі?
5-й рівень. Оптимізована МД	Наявність системи оптимізації МД відповідно до майбутніх потреб	Чи здійснюються на рівні кластера інновації в розвитку ресурсної бази МД?	Чи оптимізовано розподіл маркетингових ресурсів між учасниками SCM-мережі кластера?

Таблиця А.5

Перелік питань для шкали Раша. Аспект «Орієнтири і плани ведення маркетингової діяльності»

Рівень зрілості	Питання щодо категорування складової $PP_{OMD}$ за рівнем зрілості	Визначення зв'язку складової з іншими складовими $PP_{OMD}$ у рамках	
		досліджуваного рівня ієрархії кластера	взаємозв'язку зі складовими інших рівнів
1-й рівень. Виконувана МД	Підприємство здійснює маркетингову діяльність й усвідомлює її потребу?	Усвідомлення потреби МД відбувається з урахуванням дій стейкхолдерів?	Усвідомлення потреби здійснення МД явно у всіх учасників SCM-мережі?
2-й рівень. Керована МД	Чи встановлюються орієнтири МД через управління вимогами споживачів?	Чи контролюються вимоги споживачів всіма стейкхолдерами кластера?	Чи здійснено розподіл вимог споживачів в рамках сервісів, що надає SCM-мережа?
3-й рівень. Устояна МД	Чи проведена інтеграція стратегічних орієнтирів та портфеля проектів?	Чи формування портфеля проектів враховує вимоги стейкхолдерів?	Чи пов'язано портфелі проектів різних учасників кластера чи SCM-мереж?
4-й рівень. Усвідомлена МД	Чи існує система моніторингу ведення й контролю результатів МД?	Чи використано рефлексивний підхід під час визначення орієнтирів МД?	Чи застосовано рефлексивний підхід для формування портфеля проектів кластера?
5-й рівень. Оптимізована	Чи орієнтовано МД на досягнення переваг на ринку інноваційним шляхом?	Чи розподілено маркетингові інновації між стейкхолдерами кластера?	Чи проведено оптимізацію практик МД у рамках SCM-мереж за критерієм інноваційності?



Таблиця А.6

Перелік питань для шкали Раша. Аспект «Стандартизація і регламентація реалізації функції маркетингу»


Рівень зрілості	Питання щодо категорування складової $PR_{OMD}$ за рівнем зрілості	Визначення зв'язку складової з іншими складовими $PR_{OMD}$ у рамках досліджуваного рівня ієрархії кластера	взаємозв'язку зі складовими інших рівнів
1-й рівень. Виконувана МД	Чи встановлено загальні орієнтири ведення маркетингової діяльності?	Чи враховуються потреби стейкхолдерів під час визначення орієнтирів ведення МД?	Чи утворюється ієрархія орієнтирів ведення МД з огляду на відносини у SCM-мережі?
2-й рівень. Керована МД	Маркетингова діяльність здійснюється в рамках певних стандартів та обмежень?	Чи передбачено врахування обмежень на МД з боку стейкхолдерів кластера?	МД здійснюється в рамках визначеної зони компромісів учасників SCM-мережі?
3-й рівень. Устояна МД	Чи сформовано регламенти здійснення маркетингової діяльності?	Чи наявні угоди формального характеру щодо ведення МД кластера?	МД здійснюється в рамках інституціоналізованих параметрів її ведення?
4-й рівень. Усвідомлена МД	Чи наявна система адаптації параметрів $OMD$ з огляду на ефективність ведення маркетингової діяльності?	Чи враховується ефективність МД стейкхолдерів кластера та чи висувуються рекомендації до її адаптування?	Чи є система оптимізації параметрів ведення МД з огляду на внесок окремих учасників SCM-мережі в ефективність її роботи?
5-й рівень. Оптимізована	Чи передбачено прогнозування вимог до $OMD$ і МД?	Чи регламентується на рівні кластера залучення інновацій до МД?	Система постійного удосконалення параметрів та орієнтирів проектів взаємодії

## Додаток М ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>Перший учасник кластерної взаємодії - ПАТ "ФЕД"</b>						
2	Плановий бюджет маркетингу в рамках сукупності проєктів, тис. грн.					600	
3							
4	Напрями здійснення маркетингової діяльності		Витрати на забезпечення роботи маркетингової інструменталі за проєктами взаємодії (Xij)				Разом витрат
5			PR1	PR2	PR3	PR4	
6							
7	Учасність у виставках	X1	2,83	1,30	0,95	1,04	6,12
8	Реклама у ЗМІ	X2	96,52	0,00	105,03	114,58	316,13
9	Сувенірна продукція	X3	2,83	0,00	0,95	1,04	4,82
10	Реклама у Інтернет	X4	37,69	161,84	12,69	13,85	226,06
11	Печатна продукція	X5	2,83	1,30	0,95	1,04	6,12
12	Наружна реклама	X6	18,85	8,65	6,35	6,92	40,77
13	Разом витрат		161,34	173,08	126,92	138,46	500,00
14							
15	<b>Залучені до маркетингової взаємодії учасники кластера</b>						
16	Плановий бюджет маркетингу в рамках сукупності проєктів, тис. грн.					800	
17							
18	Напрями здійснення маркетингової діяльності		Витрати на забезпечення роботи маркетингової інструменталі за проєктами взаємодії (Yij)				Разом витрат
19			PR1	PR2	PR3	PR4	
20							
21	Учасність у виставках	X1	182,63	0,00	0,00	68,19	251,83
22	Реклама у ЗМІ	X2	29,75	25,96	169,23	116,42	341,37
23	Сувенірна продукція	X3	0,00	1,30	0,00	0,00	1,30
24	Реклама у Інтернет	X4	0,00	203,51	0,00	0,00	203,51
25	Печатна продукція	X5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	Наружна реклама	X6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	Разом витрат		212,38	230,77	169,23	184,62	800,00
28							
29	<b>Умови реалізації проєктів взаємодії</b>						
30							
31	Напрями здійснення маркетингової діяльності		Прогнозоване зростання прибутку від витрачання коштів на здійснення певного виду маркетингової діяльності (реалізації заходу) (z <sub>ij</sub> ) (%)				
32			PR1	PR2	PR3	PR4	
33							
34	Учасність у виставках	X1	3	3	2	3	
35	Реклама у ЗМІ	X2	3	2	3	3	
36	Сувенірна продукція	X3	2	3	1	1	
37	Реклама у Інтернет	X4	3	4	2	3	
38	Печатна продукція	X5	1	1	2	1	
39	Наружна реклама	X6	2	2	1	1	
40	Разом за проєктом		14	15	11	12	
41	Внесок у прибутковість, %		0,27	0,29	0,21	0,23	
42							
43	Цільова функція (max)		4453,61				
44							
45	<b>Обмеження на витрати для першого підприємства</b>						
46			161,34	173,08	126,92	138,46	
47	<b>Обмеження на витрати для другого підприємства</b>						
48			212,38	230,77	169,23	184,62	
49	<b>Обмеження за складовими маркетингової діяльності</b>						
50	Учасність у виставках	X1	182,45	85,54	63,16	69,23	
51	Реклама у ЗМІ	X2	29,54	25,96	169,23	20,77	
52	Сувенірна продукція	X3	2,83	1,30	0,95	1,04	
53	Реклама у Інтернет	X4	37,69	17,31	12,69	13,85	
54	Печатна продукція	X5	5,65	2,60	1,90	2,08	
55	Наружна реклама	X6	18,85	8,65	6,35	6,92	
56							
57	<b>Довідкові дані</b>						
58	<b>Разом витрат за проєктами</b>						
59	Учасність у виставках	X1	188,45	1,30	0,95	69,23	
60	Реклама у ЗМІ	X2	126,27	25,96	274,26	231,00	
61	Сувенірна продукція	X3	2,83	1,30	0,95	1,04	
62	Реклама у Інтернет	X4	37,69	367,34	12,69	13,85	
63	Печатна продукція	X5	2,83	1,30	0,95	1,04	
64	Наружна реклама	X6	18,85	8,65	6,35	6,92	


Рис. М.1. Використання модуля «Пошук рішення» Microsoft Excel для ОМД

## Додатки

Оптимизировать целевую функцию:  

До:  Максимум  Минимум  Значения:

Изменяя ячейки переменных:



В соответствии с ограничениями:

\$C\$13:\$F\$13 <= \$C\$46:\$F\$46  
 \$C\$21:\$F\$26 >= 0  
 \$C\$27:\$F\$27 <= \$C\$48:\$F\$48  
 \$C\$52:\$F\$52 <= \$C\$61:\$F\$61  
 \$C\$59:\$F\$59 <= \$C\$50:\$F\$50  
 \$C\$60:\$F\$60 >= \$C\$51:\$F\$51  
 \$C\$62:\$F\$62 >= \$C\$53:\$F\$53  
 \$C\$63:\$F\$63 <= \$C\$54:\$F\$54  
 \$C\$64:\$F\$64 >= \$C\$55:\$F\$55  
 \$C\$7:\$F\$12 >= 0  
 \$G\$13 <= \$F\$2  
 \$G\$27 <= \$F\$16

Сделать переменные без ограничений неотрицательными

Выберите метод решения:

Рис. М.2. Представлення цільової функції та обмежень для неї під час визначення розподілу витрат учасників кластера авіаційної промисловості

Таблиця М.1

Шкала відносної важливості порівнюваних елементів [14, с. 29]

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість	Рівний внесок двох видів діяльності в мету
3	Помірна перевага одного над іншим	Досвід і судження дають легку перевагу одного виду діяльності над іншим
5	Істотна або сильна перевага	Досвід і судження дають сильну перевагу, що воно стає практично значним
9	Дуже сильна перевага	Очевидність одного виду діяльності над іншим підтверджується найбільш сильно
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома судженнями	Застосовуються в компромісному випадку

Таблиця М. 2

Середнє значення ІО в залежності від порядку матриці [14, с. 36]

Порядок матриці (n)	M(ІО)	Порядок матриці (n)	M(ІО)	Порядок матриці (n)	M(ІО)
1	0,00	6	1,24	11	1,51
2	0,00	7	1,32	12	1,48
3	0,58	8	1,41	13	1,56
4	0,90	9	1,45	14	1,57
5	1,12	10	1,49	15	1,59

Таблиця М.3

Результати попарних порівнянь другого рівня ієрархії  
(порівняння вагомості груп підприємств у розрізі фокуса ієрархії)

Рівень 2 відносно Ф	Матриця попарних порівнянь			Вектор пріоритетів
	ПП1	ПП1	ПП1	
ПП1	1	9	7	0,661
ПП2	1/9	1	3	0,089
ПП3	1/7	1/3	1	0,250
$\lambda_{\max} = 4,263; IO = 0,088; BO = 0,097$				

Таблиця М.4

Результати попарних порівнянь для третього рівня ієрархії  
(порівняння складових простору організації маркетингової діяльності в розрізі  
виділених груп підприємств-учасників кластера)

Рівень 3 відносно ПП <sub>1</sub>	Матриця попарних порівнянь						Вектор пріоритетів
	$PR_{ОМД}^{OP}$	$PR_{ОМД}^{IM}$	$PR_{ОМД}^{MI}$	$PR_{ОМД}^{MP}$	$PR_{ОМД}^{MM}$	$PR_{ОМД}^{ФН}$	
1	2	3	4	5	6	7	8
$PR_{ОМД}^{OP}$	1	3	3	3	3	1/3	0,149
$PR_{ОМД}^{IM}$	1/3	1	3	3	3	1/5	0,145
$PR_{ОМД}^{MI}$	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3	0,321
$PR_{ОМД}^{MP}$	1/3	1/3	3	1	1/3	1/5	0,056

Додатки

Закінчення табл. М.4

1	2	3	4	5	6	7	8
$PR_{OMD}^{MM}$	1/3	1/3	3	3	1	1/3	0,081
$PR_{OMD}^{FH}$	3	5	3	5	3	1	0,248
$\lambda_{max} = 7,912; IO = 0,152; BO = 0,115$							
<b>Рівень 3 відносно ПП<sub>2</sub></b>	<b>Матриця попарних порівнянь</b>						<b>Вектор пріоритетів</b>
	$PR_{OMD}^{OP}$	$PR_{OMD}^{IM}$	$PR_{OMD}^{MI}$	$PR_{OMD}^{MP}$	$PR_{OMD}^{MM}$	$PR_{OMD}^{FH}$	
$PR_{OMD}^{OP}$	1	3	5	5	7	9	0,419
$PR_{OMD}^{IM}$	1/3	1	3	3	5	5	0,221
$PR_{OMD}^{MI}$	1/5	1/3	1	3	3	5	0,140
$PR_{OMD}^{MP}$	1/5	1/3	1/3	1	5	3	0,109
$PR_{OMD}^{MM}$	1/7	1/5	1/3	1/5	1	3	0,052
$PR_{OMD}^{FH}$	1/9	1/5	1/5	1/3	1/3	1	0,059
$\lambda_{max} = 7,695; IO = 0,116; BO = 0,088$							
<b>Рівень 3 відносно ПП<sub>3</sub></b>	<b>Матриця попарних порівнянь</b>						<b>Вектор пріоритетів</b>
	$PR_{OMD}^{OP}$	$PR_{OMD}^{IM}$	$PR_{OMD}^{MI}$	$PR_{OMD}^{MP}$	$PR_{OMD}^{MM}$	$PR_{OMD}^{FH}$	
$PR_{OMD}^{OP}$	1	3	3	1/3	1/3	1/3	0,110
$PR_{OMD}^{IM}$	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/7	0,088
$PR_{OMD}^{MI}$	1/3	3	1	1/3	1/3	1/3	0,080
$PR_{OMD}^{MP}$	3	3	3	1	1/3	1/5	0,144
$PR_{OMD}^{MM}$	3	3	3	3	1	1/3	0,205
$PR_{OMD}^{FH}$	3	7	3	5	3	1	0,373
$\lambda_{max} = 7,770; IO = 0,128; BO = 0,097$							

Таблиця М.5

Результати попарних порівнянь для четвертого рівня ієрархії  
(порівняння альтернативних рішень щодо форми організації маркетингової діяльності та підходу до каскадування BSC в розрізі складових простору ОМД)

Рівень 4 щодо $PR_{OMD}^{OP}$	Матриця попарних порівнянь					Вектор пріоритетів
	$OMD_1^{BSC}$	$OMD_2^{BSC}$	$OMD_3^{BSC}$	$OMD_4^{BSC}$	$OMD_5^{BSC}$	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
$OMD_1^{BSC}$	1	1/9	3	1/9	1/3	0,147
$OMD_2^{BSC}$	9	1	9	5	5	0,472
$OMD_3^{BSC}$	1/3	1/9	1	1/9	1/3	0,024
$OMD_4^{BSC}$	9	1/5	9	1	3	0,226
$OMD_5^{BSC}$	3	1/5	3	1/3	1	0,131
$\lambda_{max} = 7,772 ; IO = 0,129 ; BO = 0,097$						
Рівень 4 щодо $PR_{OMD}^{IM}$	Матриця попарних порівнянь					Вектор пріоритетів
	$OMD_1^{BSC}$	$OMD_2^{BSC}$	$OMD_3^{BSC}$	$OMD_4^{BSC}$	$OMD_5^{BSC}$	
$OMD_1^{BSC}$	1	5	1/5	5	5	0,149
$OMD_2^{BSC}$	1/5	1	1/9	1/3	1/3	0,398
$OMD_3^{BSC}$	5	9	1	7	5	0,293
$OMD_4^{BSC}$	1/5	3	1/7	1	0	0,052
$OMD_5^{BSC}$	1/5	3	1/5	0	1	0,108
$\lambda_{max} = 7,698 ; IO = 0,116 ; BO = 0,088$						
Рівень 4 щодо $PR_{OMD}^{MI}$	Матриця попарних порівнянь					Вектор пріоритетів
	$OMD_1^{BSC}$	$OMD_2^{BSC}$	$OMD_3^{BSC}$	$OMD_4^{BSC}$	$OMD_5^{BSC}$	
$OMD_1^{BSC}$	1	7	7	1/3	7	0,204
$OMD_2^{BSC}$	1/7	1	5	1/3	5	0,461
$OMD_3^{BSC}$	1/7	1/5	1	1/9	0	0,030

Додатки

Продовження табл. М.5

1	2	3	4	5	6	7
$ОМД_4^{BSC}$	3	3	9	1	9	0,254
$ОМД_5^{BSC}$	1/7	1/5	0	1/9	1	0,051
$\lambda_{max} = 7,801; IO = 0,134; BO = 0,101$						
Рівень 4 щодо $ПР_{ОМД}^{MP}$	Матриця попарних порівнянь					Вектор пріоритетів
	$ОМД_1^{BSC}$	$ОМД_2^{BSC}$	$ОМД_3^{BSC}$	$ОМД_4^{BSC}$	$ОМД_5^{BSC}$	
$ОМД_1^{BSC}$	1	5	1/3	5	1/3	0,158
$ОМД_2^{BSC}$	1/5	1	1/9	1/3	1/7	0,411
$ОМД_3^{BSC}$	3	9	1	9	3	0,121
$ОМД_4^{BSC}$	1/5	3	1/9	1	1/7	0,046
$ОМД_5^{BSC}$	3	7	1/3	7	1	0,264
$\lambda_{max} = 7,730; IO = 0,122; BO = 0,092$						
Рівень 4 щодо $ПР_{ОМД}^{MM}$	Матриця попарних порівнянь					Вектор пріоритетів
	$ОМД_1^{BSC}$	$ОМД_2^{BSC}$	$ОМД_3^{BSC}$	$ОМД_4^{BSC}$	$ОМД_5^{BSC}$	
$ОМД_1^{BSC}$	1	1/5	1/3	1/3	1/3	0,190
$ОМД_2^{BSC}$	5	1	5	5	5	0,658
$ОМД_3^{BSC}$	3	1/5	1	1/3	1/3	0,033
$ОМД_4^{BSC}$	3	1/5	3	1	1/3	0,047
$ОМД_5^{BSC}$	3	1/5	3	3	1	0,072
$\lambda_{max} = 7,669; IO = 0,111; BO = 0,084$						
Рівень 4 щодо $ПР_{ОМД}^{FH}$	Матриця попарних порівнянь					Вектор пріоритетів
	$ОМД_1^{BSC}$	$ОМД_2^{BSC}$	$ОМД_3^{BSC}$	$ОМД_4^{BSC}$	$ОМД_5^{BSC}$	
$ОМД_1^{BSC}$	1	9	3	9	9	0,182
$ОМД_2^{BSC}$	1/9	1	1/7	3	1/3	0,457
$ОМД_3^{BSC}$	1/3	7	1	7	7	0,264

Закінчення табл. М.5

1	2	3	4	5	6	7
$ОМД_4^{BSC}$	1/9	1/3	1/7	1	1/3	0,034
$ОМД_5^{BSC}$	1/9	3	1/7	3	1	0,063
$\lambda_{max} = 4,254; IO = 0,085; BO = 0,094$						

Таблиця М.6

Розрахунок глобального пріоритету для третього рівня ієрархії

Альтернативи третього рівня ієрархії	$ПП_1$	$ПП_2$	$ПП_3$	Глобальний пріоритет
	Числове значення вектора пріоритету			
	0,661	0,089	0,250	
$ПР^{OP}_{ОМД}$	0,149	0,419	0,110	0,163
$ПР^{IM}_{ОМД}$	0,145	0,221	0,088	0,138
$ПР^{MI}_{ОМД}$	0,321	0,140	0,080	0,245
$ПР^{MP}_{ОМД}$	0,056	0,109	0,144	0,083
$ПР^{MM}_{ОМД}$	0,081	0,052	0,205	0,109
$ПР^{FN}_{ОМД}$	0,248	0,059	0,373	0,262

Таблиця М.7

Розрахунок глобального пріоритету для четвертого рівня ієрархії

Альтернативи четвертого рівня ієрархії	$ПР^{OP}_{ОМД}$	$ПР^{IM}_{ОМД}$	$ПР^{MI}_{ОМД}$	$ПР^{MP}_{ОМД}$	$ПР^{MM}_{ОМД}$	$ПР^{FN}_{ОМД}$	Гло- бальний пріо- ритет
	Числове значення вектора пріоритету						
	0,163	0,138	0,245	0,083	0,109	0,262	
$ОМД_1^{BSC}$	0,147	0,149	0,204	0,158	0,19	0,182	0,176
$ОМД_2^{BSC}$	0,472	0,398	0,461	0,411	0,658	0,457	0,470
$ОМД_3^{BSC}$	0,024	0,293	0,03	0,121	0,033	0,264	0,135
$ОМД_4^{BSC}$	0,226	0,052	0,254	0,046	0,047	0,034	0,124
$ОМД_5^{BSC}$	0,131	0,108	0,051	0,264	0,072	0,063	0,095



## Додатки

### Додаток Н ОЦІНЮВАННЯ ЗАВЕРШЕНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ ТА СИНТЕЗУ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

Таблиця Н.1

Перелік питань для шкали Раша, обраний зі стандарту OMG «Essense» [233].  
Аспект «Визначення й розподіл за зонами господарювання стейкхолдерів»

Контрольна точка з табл. 5.19	Перелік контрольних питань для оцінювання досягнення певної контрольної точки («чек-пойнту»)
Стейкхолдери визнані	Чи визначені усі різні групи стейкхолдерів, які на цей час або в майбутньому можуть бути залучені до взаємодії визначені? Чи є угоди за групами стейкхолдерів, які будуть представлені (як мінімум, повинні братися до уваги групи стейкхолдерів, які фінансують, використовують, підтримують і обслуговують СМУПП)? Чи були визначені рівні відповідальності представників стейкхолдерів?
Стейкхолдери представлені	Чи погоджені механізми залучення стейкхолдерів та чи призначені представники стейкхолдерів? Чи погодилися представники стейкхолдерів виконувати свої обов'язки? Чи уповноважені представники стейкхолдерів виконувати свої обов'язки? Чи погоджений підхід до забезпечення співробітництва серед представників стейкхолдерів? Чи підтримують і поважають представники стейкхолдерів технологію роботи підприємства?
Стейкхолдери залучені до взаємодії	Представники стейкхолдерів активно залучені в роботу й виконують свої обов'язки? Чи допомагають представники стейкхолдерів підприємству відповідно до своїх обов'язків? Чи забезпечують представники стейкхолдерів зворотний зв'язок і чи вчасно вони беруть участь у прийнятті маркетингових рішень? Чи швидко представники стейкхолдерів повідомляють зміни, які мають значення для всіх груп стейкхолдерів?
Стейкхолдери знаходяться в узгодженні з правилами діяльності підприємства	Представники стейкхолдерів знаходяться у згоді? Представники стейкхолдерів погодилися з мінімальними очікуваннями щодо реалізації завдань СМУПП? Представники стейкхолдерів задоволені своїм залученням у роботу? Представники стейкхолдерів згодні, що їх внесок у роботу цінується підприємством й ураховується в роботі з повагою?
Стейкхолдери вступили у взаємодію	Мінімальні очікування представників стейкхолдерів було досягнуто? Представники стейкхолдерів забезпечують зворотний зв'язок з погляду їх групи стейкхолдерів?

Перелік питань для шкали Раша, обраний зі стандарту OMG «Essense» [233].  
Аспект «Придатність архітектури підприємства до використання»

Контрольна точка з табл. 5.19	Перелік контрольних питань для оцінювання досягнення певної контрольної точки («чек-пойнту»)
Архітектура СМУПП обрана	Чи обрана архітектура, яка адресує ключові ризики й будь-які організаційні обмеження? Чи погоджені критерії, які повинні бути використані при виборі архітектури? Чи відомі границі СМУПП? Чи прийняті значущими рішення про організацію роботи СМУПП?
Архітектура СМУПП обрана й демонстрована	Ключові архітектурні характеристики були продемонстровані? Чи може СМУПП бути випробувана та чи можна визначити її ключові характеристики? Критичні конфігурації встаткування були продемонстровані? Інтеграція з іншими існуючими системами була продемонстрована? Чи згодні необхідні стейкхолдери, що демонстрована архітектура підходить для використання в рамках кластерних ініціатив?
Архітектура СМУПП придатна для використання	Система підходить для використання й демонструє всі якісні характеристики експлуатованої системи? Система може експлуатуватися стейкхолдерами, для використання якими вона утворювалась? Чи протестована функціональність СМУПП? Чи прийнятний результат роботи СМУПП для стейкхолдерів? Чи прийнятні наявні недоліки в роботі СМУПП для стейкхолдерів? Чи розроблені регламенти роботи СМУПП?
Архітектура СМУПП готова до експлуатації	Чи готова СМУПП для експлуатації в рамках обраних параметрів ОМД у кластері? Чи задокументовані та доступні для використання цілі СМУПП? Чи підтверджують представники стейкхолдерів, що СМУПП відповідає своєму призначенню? Чи готові представники стейкхолдерів прийняти СМУПП в експлуатацію?
Архітектура СМУПП адаптується до нової стадії ЖЦ	Чи використовується СМУПП у рамках поточних параметрів ОМД кластера? Чи доступна СМУПП для стейкхолдерів, які мають її використовувати? Чи надавані СМУПП сервіси повністю дотримують погоджених параметрів консолідованої реалізації маркетингової функції кластера?

Перелік питань для шкали Раша, обраний зі стандарту OMG «Essense» [233].  
Аспект «Сформованість модельного базису та інструментарію СМУПП»

Контрольна точка з табл. 5.19	Перелік контрольних питань для оцінювання досягнення певної контрольної точки («чек-пойнту»)
Для технології маркетингового управління встановлено принципи	Чи встановлені принципи й обмеження, які визначають технологію роботи СМУПП? Чи дотримуються принципів і обмежень суб'єкти СМУПП? Чи погоджений маркетинговий інструментарій зі стейкхолдерами? Чи зрозумілий контекст роботи СМУПП? Чи відомі обмеження на відбір і використання практик діяльності та маркетингових інструментів?
Для технології маркетингового управління закладено підґрунтя	Чи обрані й готові до використання ключові практики й інструменти, які формують основу маркетингової діяльності учасників кластера? Існує достатня кількість практик, які відповідають маркетинговій парадигмі, щоб почати роботу СМУПП? Усі практики й інструменти визначені? Чи визначені й зрозумілі всі невідповідності між практиками діяльності учасника кластера та маркетинговою парадигмою? Чи були інтегровані відібрані практики діяльності та маркетингові інструменти у єдину технологію, яку можна використовувати?
Технологія маркетингового управління використовується	Деякі суб'єкти СМУПП використовують технологію й адаптують її? Чи використовуються практики діяльності та маркетингові інструменти для реальної роботи? Чи забезпечується регулярна перевірка обраних практик діяльності та маркетингових інструментів? Чи адаптовано маркетинговий інструментарій до особливостей СМУПП та параметрів ОМД кластера? Чи забезпечено належну підтримку використовуваних практик та інструментів СМУПП? Чи наявні процедури маркетингового аудиту та зворотний зв'язок у межах СМУПП? Чи забезпечують відібрані маркетингові інструменти взаємодію між різними суб'єктами кластерної ієрархії для створення позитивного образу продукції кластера?
Обрані складові технології функціонують ефективно	Чи всі суб'єкти СМУПП використовують сформовану технологію для виконання своєї роботи? Чи відібрані практики діяльності й інструменти використовуються всіма суб'єктами СМУПП під час виконання роботи? Чи усі суб'єкти СМУПП мають доступ до необхідних для реалізації їх ролей у кластері практик й інструментів? Чи всі суб'єкти СМУПП залучені до перевірки й адаптації технології роботи СМУПП?

Перелік питань для шкали Раша, обраний зі стандарту OMG «Essense» [233].  
Аспект «Готовність до використання та контрольованість реалізації маркетинг-міксу»

Контрольна точка з табл. 5.19	Перелік контрольних питань для оцінювання досягнення певної контрольної точки («чек-пойнту»)
Робота з визначення параметрів маркетинг-міксу ініційована	Чи є затребуваною робота з розробки маркетинг-міксу? Чи зрозумілий результат, необхідний від ініційованої роботи? Чи чітко визначені будь-які обмеження на виконання роботи? Чи відомі стейкхолдери, які будуть фінансувати роботу? Чи відомий ініціатор робіт? Чи відомі стейкхолдери, які будуть ухвалювати роботу? Чи відоме джерело фінансування? Чи зрозуміла пріоритетність робіт з визначення параметрів маркетинг міксу?
Робота з визначення параметрів маркетинг-міксу підготовлена	Чи виконані всі передумови для початку роботи? Чи прийняті зобов'язання? Чи оцінені ціна й зусилля, необхідні для розробки маркетинг-міксу? Чи є доступні ресурси? Чи чіткі правила й процедури контролю? Чи розуміються ризики? Чи визначені й погоджені критерії приймання роботи? Чи наявний план робіт? Чи наявне фінансування початку робіт? СМУПП готова почати роботу?
Робота з визначення параметрів маркетинг-міксу розпочата	Чи відбувається робота з розробки маркетинг-міксу? Чи розпочата робота з розробки маркетинг-міксу? Чи відслідковується прогрес роботи? Чи розбита робота на одиниці дій з чіткими визначенням того, що потрібно? Чи ухвалюють і виконують завдання суб'єкти СМУПП?
Робота з визначення параметрів маркетинг-міксу знаходиться під контролем	Робота просувається добре, ризики під контролем, рівень продуктивності достатній для досягнення задовільного результату? Чи зростає кількість завершених завдань? Чи знаходиться під контролем незапланована робота? Чи знаходиться під контролем вплив ризиків у разі їх виникнення? Чи переглядаються оцінки, щоб відображати продуктивність команди? Чи доступні заходи для показу просування й швидкості роботи? Чи завершуються завдання успішно, вчасно та відповідно до їх оцінок?

Додатки

Таблиця Н.5

Перелік питань для шкали Раша, обраний зі стандарту OMG «Essense» [233].  
Аспект «Прийнятність пропозиції оточенням та задоволеність стейкхолдерів»

Контрольна точка з табл. 5.19	Перелік контрольних питань для оцінювання досягнення певної контрольної точки («чек-пойнту»)
1	2
Вимоги середовища усвідомлені	Чи погоджена потреба в новій системі? Чи згодні стейкхолдери з їх початкового переліку про те, що система врахування вимог середовища повинна бути розроблена? Чи визначені стейкхолдери, які будуть використовувати СМУПП та відповідність вимог яких до середовища буде оцінюватися? Чи визначені стейкхолдери, які профінансують початкову роботу зі створення нової системи? Чи повністю визначені вимоги середовища, які має врахувати СМУПП та ОМД кластера?
Вимоги середовища обмежені	Чи зрозуміле призначення СМУПП? Чи визначені стейкхолдери, залучені в розробку СМУПП? Чи згодні стейкхолдери із призначенням СМУПП? Чи зрозуміло, що буде вважатися успіхом для СМУПП? Чи мають стейкхолдери однакове розуміння меж пропонованого рішення? Чи погоджена технологія опису вимог середовища? Чи є в наявності механізми управління вимогами середовища (в рамках визначення рівня стратегічної відповідності підприємства)? Чи визначені обмеження? Чи чітко сформульовано припущення?
Вимоги середовища несуперечливі	Чи забезпечують вимоги несуперечливий опис істотних характеристик СМУПП? Чи задокументовані вимоги й чи доступні вони СМУПП і стейкхолдерам? Чи зрозуміле походження вимог? Чи зрозуміле обґрунтування вимог? Суперечливі вимоги ідентифіковані й ними займаються? Вимоги повідомляють істотні характеристики розроблюваної системи? Найбільш важливі сценарії використання системи можуть бути пояснені? Пріоритетність вимог зрозуміла? Вплив реалізації вимог розуміється?
Вимоги середовища прийнятні	Чи описує система вимог СМУПП на рівні, прийнятному для стейкхолдерів? Чи підтверджують стейкхолдери, що вимоги описують прийнятний варіант рішення? Швидкість змін до погоджених вимог відносно низька й під контролем? Чи зрозуміла користь, забезпечувана реалізацією вимог до СМУПП з боку оточення? Чи зрозумілі можливості, що задовольняються вимогами?

Закінчення табл. Н.5

1	2
Вимоги середовища адресні	Достатня кількість вимог була адресована, щоб задовольнити потребу в СМУПП способом, прийнятним для стейкхолдерів? Чи достатня кількість вимог адресована, щоб СМУПП була прийнятною для стейкхолдерів?
Вимоги середовища задоволені	Чи ухвалюють вимоги стейкхолдери? Немає ніяких невиконаних одиниць вимог, які не дають прийняти СМУПП як повністю задовольняючу вимогам? Чи прийнята стейкхолдерами СМУПП як така, що повністю задовольняє вимогам щодо додержання параметрів ОМД кластера?

Таблиця Н.6

Перелік питань для шкали Раша, обраний зі стандарту OMG «Essense» [233].  
Аспект «Визначеність сприйнятливих обставин та стратегічних реакцій на проблеми СМУПП»

Контрольна точка з табл. 5.19	Перелік контрольних питань для оцінювання досягнення певної контрольної точки («чек-пойнту»)
1	2
Стратегічна потреба визначена	Чи визначена комерційна, суспільна або інвестиційна можливість, яка могла б бути адресована планованим рішенням СМУПП? Чи була визначена ідея щодо способу поліпшення поточних технологій маркетингової діяльності, збільшення ринкової частки підприємства або щодо застосування нової чи інноваційної системи? Як мінімум один зі стейкхолдерів бажає зробити інвестицію в більш докладне розуміння можливості й користі, пов'язаної з адресацією цієї можливості? Чи визначені інші стейкхолдери, для яких актуальна наявність такої можливості?
Ідентифікована потреба у стратегічному рішенні	Чи підтверджена потреба в планованому рішенні з боку СМУПП? Чи були встановлені потреби стейкхолдерів, які породжують стратегічну можливість? Чи були визначені будь-які проблеми і їх кореневі причини, які пов'язані зі стратегічною можливістю? Чи була підтверджена необхідність планованого рішення? Щонайменше одне стратегічне рішення було запропоноване?
Встановлена корисність від провадження	Чи встановлена користь успішного рішення? Користь адресації стратегічної можливості була визначена кількісно або в абсолютних значеннях, або в одиницях доходу, або економії за період (наприклад, за рік)?

Додатки

Закінчення табл. Н.6

1	2
стратегічного рішення	Чи зрозумілий вплив рішення на стейкхолдерів? Чи зрозуміла користь, яку стратегічне рішення пропонує тим стейкхолдерам, які фінансують і використовують СМУПП? Чи встановлені критерії успіху, за якими буде ухвалюватися рішення про розгортання стратегічного процесу на рівні учасника машинобудівного кластера?
Стратегія життєздатна	Чи погоджене, що стратегічне рішення може бути зроблене досить швидко й дешево, щоб успішно реалізувати стратегічну можливість? Чи є ознаки, що рішення може бути розроблене й розгорнуте в поточних обмеженнях? Чи прийнятні й керовані ризики, пов'язані зі стратегічним рішенням? Чи попередня оцінка ціни рішення менше, ніж очікувана користь від реалізації стратегічної можливості?
Стратегічні альтернативи адресні	Чи демонструє адресацію стратегічної можливості розроблене рішення? Чи доступна й готова до використання система, яка демонструє реалізацію стратегічної можливості? Чи згодні стейкхолдери, що доступне стратегічне рішення заслуговує розгортання? Чи стейкхолдери задоволені тим, як розроблене рішення адресує можливість?

Наукове видання

**ЛЕПЕЙКО Тетяна Іванівна**  
**ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович**  
**ПУШКАР Олександр Іванович**  
**БЕРЕЗОВСЬКИЙ Кирило Михайлович**  
**ПОПОВ Олександр Вікторович**

**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО  
КЛАСТЕРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Монографія

Підписано до друку 20.11.2015 р. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура ArnoPro. Друк різнографічний. Ум. друк. арк. **38,6**.  
Обл.-вид. арк. **48,6**. Наклад 300 прим. Зам. № .

---

Надруковано у ТОВ «Золоті сторінки»  
61145, Україна, м. Харків, вул. Космічна, 26  
Тел.: (057) 701-0-701