

УДК 658.8:316.323

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РІВЕНЬ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ



А.А. Пилипенко, д.е.н, професор

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна

К.М. Березовський, к.е.н.

*ТОВ «Співдружність Буд»,
Запоріжжя, Україна*



Пилипенко А.А., Березовський К.М. Розвиток технології оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства через рівень його стратегічної відповідності.

Висвітлено технологію оцінювання рівня розвитку маркетингового потенціалу промислового підприємства. В основу оцінювання покладено стратегічну відповідність підприємства запитам ринку. Отримані інтегральні значення використовуються у якості важелів впливу у системі маркетингового управління промисловим підприємством.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, стратегічна відповідність, цільова орієнтація підприємства, технологія оцінювання

Пилипенко А.А., Березовский К.М. Развитие технологии оценивания маркетингового потенциала промышленного предприятия через уровень его стратегического соответствия.

Раскрыта технология оценки маркетингового потенциала промышленного предприятия, в основу которой положено понятие стратегического соответствия предприятия запросам рынка. Реализация технологии базируется на выделении четырех главных направлений проявления стратегического соответствия и установлении причинно-следственных связей между ними. Полученные интегральные значения используются в качестве рычагов воздействия в системе маркетингового управления промышленным предприятием.

Ключевые слова: маркетинговый потенциал, стратегическое соответствие, целевая ориентация предприятия, синергетический эффект, технология оценивания

Pylypenko A.A., Berezovsky K.M. The technology of industrial enterprise marketing potential evaluation development by calculating its level of strategic relevance.

The article deals with technology of industrial enterprise marketing potential evaluating. This technology is based on the level of enterprise strategic compliance identification. The article offers how the calculated value of this integral indicator is used in the system of enterprise marketing management as the lever of management influence.

Keywords: marketing potential, level of strategic compliance, businesses target orientation, technology of evaluation

Сучасні умови здійснення господарської діяльності вимагають від промислових підприємств досягнення повної ринкової орієнтації та обов'язковості застосування маркетингової парадигми як базової концепції управління. Практичним втіленням даного твердження є впровадження систем маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП).

Про такі системи говориться в працях таких провідних учених як П. Котлер [7], Дж. Хулей [6], Р. Спенсер [14], Х. Ву [16] та С. Холлстен [5]. Головною ідеєю їх праць є представлення маркетингу, як головної функції управління підприємством, яка є провідною по відношенню до решти функцій. Певної уваги щодо розгляду СМУПП приділено й авторами даної статті [10]. Відмінність нашого підходу міститься в орієнтуванні на маркетингову парадигму всіх практик діяльності підприємства, які виділяються у відповідності до стандарту ISO 15288. Звернемо увагу, що як загальноживаний підхід, так і авторські пропозиції вимагають наявності певної системи важелів спрямування керівних впливів у СМУПП. Інтегральним представленням таких важелів може постати маркетинговий потенціал. Відповідно однією з завдань СМУПП постає максимізація рівня розвитку даного потенціалу. Реалізація ж такої задачі вимагає розробки відповідної технології оцінювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Існує доволі широкий пласт досліджень сутності маркетингового потенціалу підприємства, які передбачають певні процедури його кількісного розрахунку. Разом з тим, оскільки дія СМУПП орієнтується на забезпечення потреб споживачів на обраних сегментах ринку, то й

визначати рівень розвитку маркетингового потенціалу слід через ступень задоволення таких потреб продукцією підприємства. Можливість такого задоволення пропонується трактувати як «стратегічна відповідність» (СВ). Детальне теоретичне обґрунтування розуміння змісту стратегічної відповідності підприємства авторами наведено у статті [11], яка у відкритому доступі знаходиться у мережі Інтернет. Головною ідеєю, яка залучається до даної статті, є прийняття широкого спектру проявів стратегічної відповідності та виділення наступних її видів:

CB^{BH} – внутрішня стратегічна відповідність (розкриває відповідність архітекtonіки підприємства корисному результату від його функціонування),

CB^{3B} – зовнішня стратегічна відповідність (відповідність запропонованої підприємством цінності вимогам споживачів як досягнення стратегічних орієнтирів),

CB^{CB} – синергетична стратегічна відповідність (віддзеркалює компліментарність маркетинг-міксів з різних стратегічних зон господарювання),

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

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Наявні праці щодо визначення маркетингового потенціалу можна розподілити в рамках трьох підходів: ресурсного [12, 15], компетентнісного [6, 13] та цільового [8, 9]. В рамках даних підходів маркетинговий потенціал визначається через спроможність до акумулювання ресурсів [12, 15], здатність досягнення відповідності наявних ресурсів та умінь (компетенцій) роботи з ними [6, 13], спроможність досягнення цілей [8, 9].

Доведеність саме такого розподілу підходів до визначення маркетингового потенціалу авторами зроблена у [11] та тут приймається за аксіому. Разом з тим, наявні розробки щодо оцінювання потенціалу оперують лише одним з означених підходів. Отже потрібно інтегрування даних підходів у рамках єдиної технології. Розробка такої технології обрана за мету статті. Реалізувати таку технологію пропонується в рамках співвіднесення маркетингового потенціалу та проявів стратегічної відповідності. При цьому, авторська пропозиція [11] щодо виділення чотирьох видів стратегічної відповідності потребує розширення в напрямку утворення деталізованого переліку показників, які дозволять отримувати кількісні значення прояву стратегічної відповідності. З оглядом на це пропонується використання означеної на рис. 1 технології оцінювання маркетингового потенціалу через рівень стратегічної відповідності підприємства.

Дана схема розкриває наступні моменти:

- співвідносить підходи до визначення потенціалу з проявами стратегічної відповідності;
- проводить подальшу деталізацію виділених авторами видів стратегічної відповідності;
- представляє стратегічну відповідність як важіль реалізації керівних впливів у СМУПП;
- вводить інтегральний показник розвитку маркетингового потенціалу як прояву стратегічної відповідності.

Метою статті є розвиток теоретичних засад оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства через рівень його стратегічної відповідності та обґрунтування технології їх практичної імплементації в практику діяльності національних товаровиробників.

Виклад основного матеріалу дослідження

Означена на рис. 1 схема розкриття запропонованої технології оцінювання маркетингового потенціалу передбачає співвіднесення визначених вище підходів до розуміння потенціалу з видами стратегічної відповідності підприємства. На схемі також передбачено в рамках внутрішньої та зовнішньої стратегічної відповідності виділення окремих її підвидів. Для кожного виділеного прояву стратегічної відповідності визначено групи показників, які передбачають отримання кількісних чи якісних оцінок. Безпосередньо ж зв'язування видів стратегічної відповідності з показниками відбувається в рамках наступної системи обмежень концептуального характеру:

- підприємство розглядається як певний суб'єкт, що має архітектурне представлення. Завдяки цьому досягається трансляція означених на рис. 1 груп показників за рівнями такої архітектури. Зрозуміло, що можна обмежитися розрахунком показників для будь-якого архітектурного рівня (зокрема, лише вищим рівнем);
- діяльність підприємства відбувається в умовах глобалізації ринкового середовища. Для врахування впливу глобалізації на діяльність підприємства та параметри роботи СМУПП пропонується визначати позицію підприємства в рамках цілого ряду континуумів ($\{KT\}$): «присутність підприємства на місцевому ринку – взаємодія із глобальним оточенням» ($KT_{MP-ГО}$), «орієнтування на прості угоди зі споживачами – утворення стратегічних альянсів» ($KT_{ПУ-СА}$), «однакова важливість функцій управління – досягнення синергії функцій управління з функцією маркетингу» ($KT_{ОВ-СО}$), «скорочення діяльності – активне розширення міжнародних операцій» ($KT_{ВС-АР}$), «достатності потенціалу для самостійної діяльності – вимушеності взаємодії з іншими учасниками ринку» ($KT_{ДП-ВВ}$);
- оцінювання стратегічної відповідності слід здійснювати з урахуванням груп товарного асортименту підприємства та ринків його присутності.

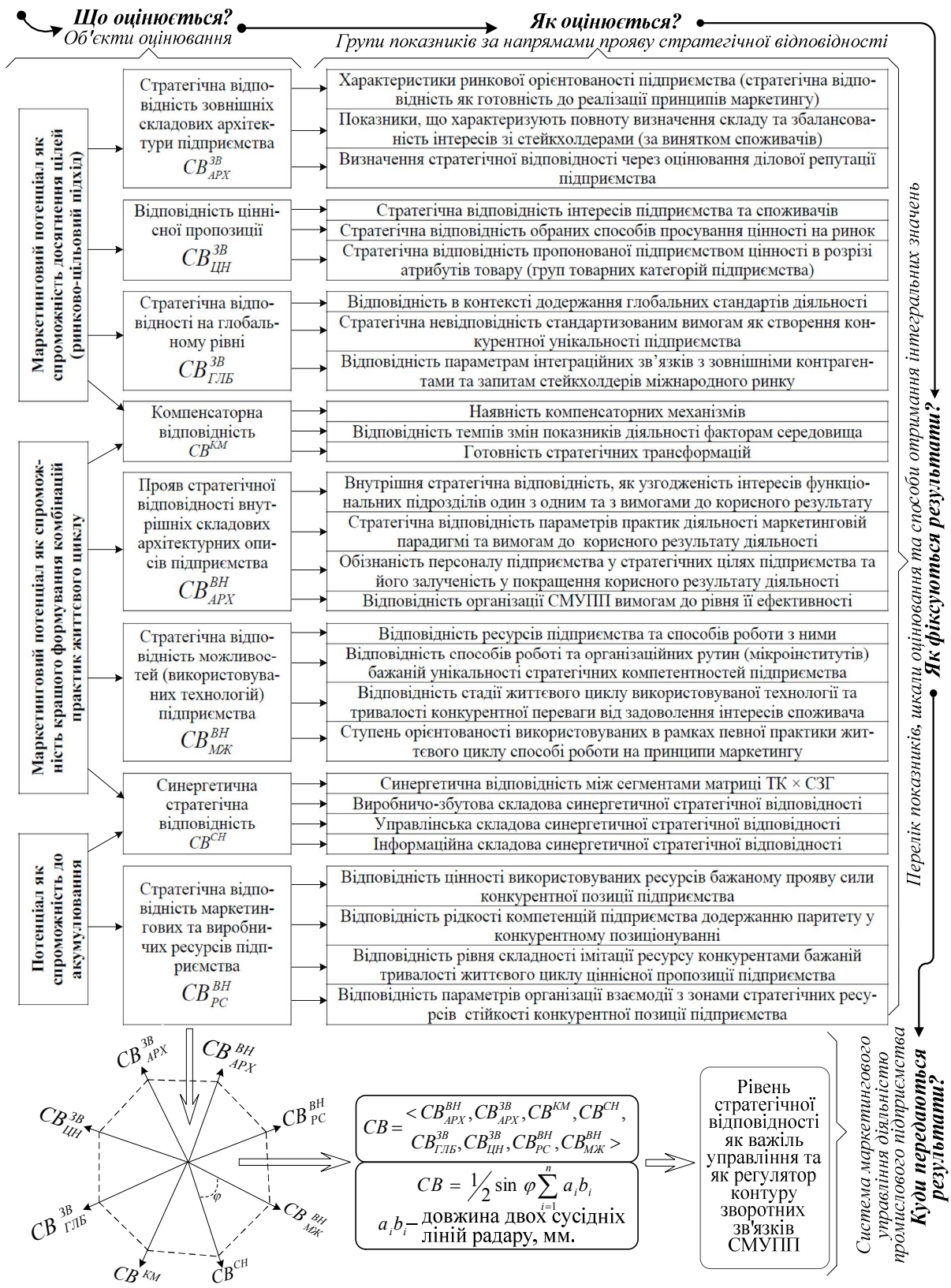


Рис. 1. Розкриття технології оцінювання маркетингового потенціалу та стратегічної відповідності

Для реалізації даної вимоги пропонується використання матриці «Товарні категорії – стратегічні зони господарювання» (ТК×СЗГ).

Приклад такої матриці для ПАТ «Мотор Січ» представлено на рис. 2.

За підґрунтя розробки технології оцінювання маркетингового потенціалу обрано 34 підприєм-

ства машинобудівної галузі промисловості України. Об'єктивною є наявність певних відмінностей між цими суб'єктами господарювання. З оглядом на це слід передбачити диференціацію напрямів виникнення стратегічної відповідності для різних за успішністю діяльності та обсягах міжнародних операцій підприємств. З оглядом на

це, пропонуємо здійснити початкову диференціацію підприємств засобами кластерного аналізу, використовуючи при цьому систему показників ($\{X\}$), диференційованих за складовими СМУПП та видами стратегічної відповідності (рис. 3).

	СЗГ ₁ – Україна (6,4% продажів)	СЗГ ₂ – Росія (68,7%)	СЗГ ₃ – Китай (6,6% продаж)	СЗГ ₄ – Решта країн СНД	СЗГ ₅ – Далеке зарубіжжя
Основна продукція (авіадвигуни) TK_1	Авіадвигуни серії АІ-450-МС та АІ-20Д. Двигуни Д-436-18 та АІ-450МС для ДП «Антонов»	Вертолітні двигуни Д-136 та ТВ3-117; Двигуни Д-18 та Д-436-148 літаків «Мрія»	Двигуни АІ-25ТЛК для літаків К-8J	Майже не зайнятий сегмент через більшу потребу в ремонті вже встановлених двигунів	Поставка турбогвинтових двигунів АІ-20Д до Індії, Алжиру та Перу
Інша авіатехніка та продовження ресурсу TK_2	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 АІ-25ТЛК	Точки періодичного обслуговування та системи підтримки льотної придатності	Контракт з Алжиром на ремонт двигунів АІ-25ТЛ та всіх модифікацій АІ-9В
ТНС та загально-технічна продукція TK_3	Парогазові та когенераційні тепло-енергетичні приводи; промислові газотурбінні установки	Гідродинамічні нагрівачі ТЕК-3 і ТЕК-6	Відсутня пропозиція для даного сегменту	Газотурбінні приводи на 8МВт до Білорусії, Туркменії та Узбекистану	В 2012 р. реалізовано товарів народного споживання на суму 96 млн. грн.
Виробництво та просування інноваційної продукції TK_4	Двигун МС-14 для модернізації літаків АН-2; АІ-25ТЛШ для ремоторизації літаків L-29 АІ-450М для Мі	Турбореактивний двигун АІ-222-25. Ремоторизація двигунів ТВ3-117ВМА гелікоптерів «Мі»	Турбореактивний двигун АІ-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. 2. Матриця ТК × СЗГ для ПАТ «Мотор Січ» (фрагмент)

Як видно з рис. 3, у якості характеристик зовнішньої стратегічної відповідності обрано обсяги реалізації продукції (X_{PI}^{CB}) та рівень затоварювання продукцією (X_{3T}^{CB}), який розраховується відношенням готової продукції до виторгу. Аспект формування внутрішньої стратегічної відповідності представлено рентабельністю активів (X_{RA}^{CB}) та рівнем придатного продукту (X_{III}^{CB}), який розраховується відношенням готової продукції та матеріальних витрат.

Також до системи показників введено непрямі характеристики запропонованих континуумів, а саме: питома вага витрат на збут (X_{B3}^{KT}), яка відповідає континууму $KT_{ПВ-СА}$; частка продажів за межами національного ринку (X_{MP}^{KT}), яка відповідає континууму $KT_{MP-ГО}$; рентабельність продажів, як віддзеркалення ефективності організації управління маркетингом (X_{PI}^{KT}), яка відповідає континууму $KT_{ОВ-СО}$; темпи приросту обсягів реалізації (X_{TP}^{KT}), яка відповідає континууму $KT_{ВС-АР}$; коефіцієнти

забезпечення власними засобами ($X_{ЗВ}^{KT}$) та автономії ($X_{КА}^{KT}$), яка відповідають континууму $KT_{ДП-ВВ}$.

Як видно з рис. 3 в результаті розрахунків отримано три кластери підприємств, які розрізняються за ефективністю СМУПП та напрямками, за якими оцінюватиметься прояв стратегічної відповідності.

Отже, враховуючи представлений на рис. 3 розподіл, зробимо наголос на відмінності в підходах до оцінювання стратегічної відповідності для означених кластерів. Характеристика кластерів підприємства, відмінності щодо визначення маркетингового потенціалу наведено у табл. 1.

Окрім того у табл. 1 подано назви підприємств, на прикладі яких буде проводиться розрахунок стратегічної відповідності для кожного с кластерів. Для вироблення управлінських рішень в СМУПП потрібне як визначення інтегрального значення стратегічної відповідності, так і деталізація її рівня за окремими напрямками прояву. Також, оскільки результати проведеного кластер-

ного аналізу (табл. 1), свідчать про різні підходи до синтезу СМУПП для підприємств які присутні на зарубіжних ринках, та які лише сприймають прояв глобалізації, пропонується опціонально вводити групу показників зовнішньої стратегічної відповідності для глобального рівня, для підприємств першого кластеру.

В цілому, наявність різних груп показників дозволяє інтегральний рівень стратегічної відповідності розраховувати використовуючи метод радарів, так як це подано в нижній частині рис. 1.

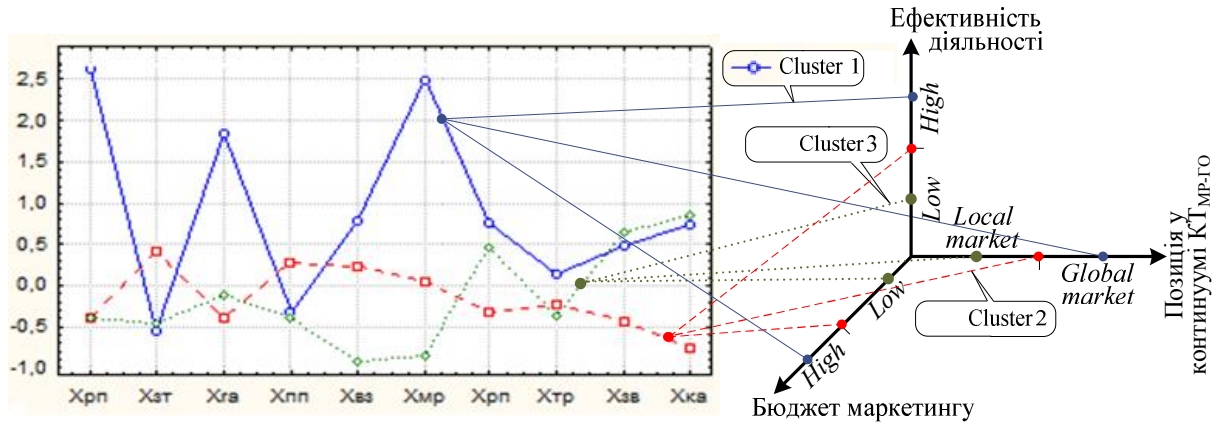


Рис. 3. Співвіднесення емпіричного та теоретико-логічного обґрунтування набору напрямків визначення стратегічної відповідності підприємства

При цьому інтегральне значення стратегічної відповідності розраховуватиметься як площа отриманого радара, що також представлено на рис. 1.

Більш того, окремі інтегральні показники (проміні виділеного на рис. 1 радара) також можуть деталізуватися й представлятися у вигляді радара.

Таблиця 1. Характеристика результатів кластеризації підприємств

Аспекти інтерпретації результатів	Характеристика результатів розподілу підприємств		
	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Загальна характеристика кластеру	Входять підприємства, які ведуть ефективну діяльність на зарубіжних ринках та мають доволі значний бюджет маркетингу	Учасники кластеру переважно лише сприймають прояв глобалізації та здійснюють ефективну діяльність при середньому бюджеті маркетингу	для підприємств з локальних ринків, які мають незначний потенціал, невисоку ефективність діяльності та невисокий бюджет маркетингу
Представленість на зарубіжних ринках	Значні обсяги зовнішньоекономічної діяльності	Майже відсутня або незначні обсяги ЗЕД	Присутність лише на національних (локальних) ринках
Ефективність	Порівняно висока	Середня	Середня і низька
Бюджет маркетингу	Вище середнього	Середній	Низький
Відсоток учасників	27	52	21
Підхід до сегментування споживачів	Імплементация 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 приктик	Універсальність виробничих процесів	Гнучкі виробничі процеси	Негнучкі виробничі процеси
Рівень собівартості	Низькі питомі витрати	Низькі питомі витрати	Середні та високі витрати
Стратегія	Широкий охопту ринку	Обмежений охопту ринку	Нішова спеціалізація
Представник	ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автомат»	ТОВ «Антарес»

Наприклад, оцінювати CB^{3H} через відповідність пропонованої цінності запитам споживачів доречно для кожного сегменту матриці $TK \times C3G$ (рис. 3). Також для CB^{CH} можна передбачити різні напрями прояву синергетичного ефекту. Варіанти такої деталізації також представлено на рис. 1. Далі надамо характеристику кожного з означених на рис. 1 напрямів визначення стратегічної відповідності. Звернемо увагу на необхідності поєднання використання кількісних та якісних оцінок в процесі розрахунку рівня стратегічної відповідності. Для цього пропонуємо використання методу розрахунку багатовимірних коефіцієнтів розвитку. При цьому, при формуванні вектору-еталону для кількісних значень показників обирається краще значення показника (або серед конкурентів підприємства, або серед відібраних для проведення кластерного аналізу підприємств) або таке значення визначається експертним шляхом. За умови застосування бального оцінювання у якості еталонного розглядається максимальний бал шкали оціню-

вання або максимальний бал серед відібраних для проведення аналізу підприємств.

Окремо звернемо увагу, що до складу інтегрального показнику залучаються лише ті показники, значення яких визначено з достатньо високим рівнем узгодження думок експертів. Для цього 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 ймовірність відповіді у межах максимально припустимої похибки дорівнювала 95%) та проведення розрахунків лише при високій конкордації.

З оглядом на це пропонується оцінювати стратегічну відповідність в рамках розподілу архітектурних проєкцій між CB^{BH} та CB^{3B} . Результати відбору та розрахунку показників оцінювання зовнішньої відповідності архітектурного представлення підприємства (розрахунок CB_{APX}^{3B}) представлено у табл. 2.

Таблиця 2. Система показників оцінювання зовнішньої відповідності архітектурного представлення підприємства

Ум. позначення	Показники для оцінювання CB_{APX}^{3B}	Особливості розрахунку показників	Відібрані представники кластерів		
			ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автомат»	ТОВ «Антарес»
Характеристики ринкової орієнтованості підприємства (стратегічна відповідність як готовність до реалізації принципів маркетингу)					
$CB_{ВМП}^{3B}$	Визначеність місії підприємства	[0..10 балів][Я] 10 балів – за чітке формулювання місії відповідно до завдань розвитку	8	6	6
$CB_{КІПР}^{3B}$	Коректність поведінки на ринку	[К] Обсягів штрафів за порушення законодавства. До еталону внесено зворотне значення	194 млн. \$	6,3 тис. \$	2,2 тис. \$
$CB_{ВЦР}^{3B}$	Відповідність цілей ринкової орієнтації	[0..10 балів][Я] 10 балів – повна орієнтація цілеполягання на корисний результат	6	7	7
Показники, що характеризують повноту визначення складу та збалансованість інтересів зі стейкхолдерами (за винятком споживачів)					
$CB_{ЗИ}^{3B}$	Збалансованість інтересів з інвесторами	[0..10][Я] 10 балів – максимальна доступність до ринку кредитних ресурсів	5	8	6
$CB_{БІП}^{3B}$	Баланс інтересів з постачальниками	[0..10][Я] 10 балів – довготривалість стосунків та наявність обміну інформацією	8	8	7
$CB_{УОВ}^{3B}$	Узгодженість з органами влади	[0..10][Я] 10 балів – дотримання всіх вимог та максимальна достовірність звітності	7	7	7
$CB_{ГВК}^{3B}$	Готовність до взаємодії з конкурентами	[0..10][Я] 10 балів – наявність даних про конкурентів та угод про спрощення боротьби	7	5	7
$CB_{ФУК}^{3B}$	Формалізація угод з конструювання	[0..10][Я] 10 – наявність правил узгодження суперечностей зі стейкхолдерами	8	7	8
Визначення стратегічної відповідності через оцінювання ділової репутації підприємства					
$CB_{ФС}^{3B}$	Фінансова стабільність	[К] Подано коефіцієнтом автономії (з оптимальним значенням 0,5 та еталонном 1)	0,67	0,59	0,79
$CB_{ЕВА}^{3B}$	Ефективність використання активів	[К] Рентабельність активів. Введення до еталону максимального значення конкурентів	5,9	4,9	3,7
$CB_{ВІЯ}^{3B}$	Відношення якості та ціни продукту	[0..10][Я] 10 балів – позиціонування у вищих сегментах матриці "ціна-якість"	7	7	5
$CB_{ПЦД}^{3B}$	Поінформованість про діяльність й цілі	[0..10][Я] 10 балів – відкритість інформаційного обміну про діяльність підприємства	6	8	7
Інтегральне значення	$CB_{APX}^{3B} = < CB_{ВМП}^{3B}, CB_{КІПР}^{3B}, CB_{ВЦР}^{3B}, CB_{ЗИ}^{3B}, CB_{БІП}^{3B}, CB_{УОВ}^{3B}, CB_{ГВК}^{3B}, CB_{ФУК}^{3B}, CB_{ФС}^{3B}, CB_{ЕВА}^{3B}, CB_{ВІЯ}^{3B}, CB_{ПЦД}^{3B} >$		0,683	0,691	0,656

Формування СМУПП за авторською гіпотезою, викладеною у [10, 11] передбачає переведення всіх практик діяльності на маркетингову парадигму. Конфігурування таких практик становить архітектуру підприємства. Таке твердження відповідає ISO 15288 [2] та наявним стандартам щодо формалізації архітектури підприємства [1, 3].

Звернемо увагу, що в табл. 2 вказано на тип показнику – якісний («[Я]») чи кількісний («[К]»). Також подані в табл. 2 показники мають певне групування, логіка якого по відношенню до всіх виділених векторів оцінювання стратегічної відповідності, представлена на рис. 1. При цьому, безпосередньо показники з табл. 2 орієнтуються на розуміння архітектури як «високорівневої концепції підприємства», що обумовлює пере-

важне застосування експертних оцінок та переважне оцінювання відповідності логіки діяльності підприємства запитам споживачів та інституціональній структурі цільового ринку. Так, оцінювання CB_{APX}^{3B} в табл. 2 в більшому ступеню передбачає оцінювання впливу ділової репутації підприємства на його інтегрованість до обраних сегментів ринку та визначення відповідності інтересів підприємства з інтересами його стекхолдерів.

Аналогічним чином сформовано показники розрахунку внутрішньої стратегічної відповідності архітектурного представлення підприємства. Такі показники визначення (CB_{APX}^{BH}) подано у табл. 3.

Таблиця 3. Система показників оцінювання стратегічної відповідності внутрішніх складових архітектурних описів

Ум. позначення	Показники для оцінювання CB_{APX}^{BH}	Особливості розрахунку показників	Відібрані представники кластерів		
			ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автомат»	ТОВ «Антарес»
Внутрішня стратегічна відповідність, як узгодженість інтересів функціональних підрозділів один з одним та з вимогами до корисного результату					
$CB_{ПЛК}^{BH}$	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	6	5
$CB_{МКК}^{BH}$	Маркетингова орієнтація корпоративної культури	[0..10][Я] 10 балів – за повну орієнтацію внутрішніх рутин та мікроінститутів на застосування принципів маркетингу	9	5	5
Стратегічна відповідність параметрів практик діяльності маркетинговій парадигмі та вимогам до корисного результату діяльності					
$CB_{ОПР}^{BH}$	Орієнтованість практик на результат	[0..10][Я] 10 балів за повну відповідність складу та конфігурації практик діяльності (ПДЖ) корисному результату	9	6	5
$CB_{ІСР}^{BH}$	Інноваційність видів й способів діяльності	[0..10][Я] 10 балів – за використання в практиках найбільш прогресивних способів роботи	8	5	5
Обізнаність персоналу підприємства у стратегічних цілях підприємства та його залученість у покращення корисного результату діяльності					
$CB_{ПК}^{BH}$	Плинність кадрів	[К] Експерти визначають значення еталону та вид показнику (стимулятор чи де стимулятор)	0,03	0,12	0,21
$CB_{ППС}^{BH}$	Поінформованість персоналу про стратегічні завдання	[0..10 балів][Я] 10 балів за постійне інформування персоналу та поєднання особистісних та корпоративних інтересів в рамках дії СМУПП	8	6	6
$CB_{ПШ}^{BH}$	Продуктивність праці	[К] До вектору еталону відноситься кращі показники конкурентів або експертне визначення	17,3	13,1	6,14
Відповідність організації СМУПП вимогам до рівня її ефективності					
$CB_{ВСТ}^{BH}$	Відповідності стратегії та тактики	[0..10 балів][Я] 10 – за максимальну орієнтованість СМУПП на виконання стратегічних завдань	7	5	5
$CB_{ІСВ}^{BH}$	Рівень ідеальності системи управління	[0..10 балів][Я] Співвідношення корисних та шкідливих факторів (System life cycle analysis)	7	4	5
$CB_{БКВ}^{BH}$	Безвідмовності контурів управління	[0..10 балів][Я] Агрегована бальна оцінка надійності, гнучкості та адаптивності СМУПП	8	5	4
CB_{APX}^{BH}	$= < CB_{ПЛК}^{BH}, CB_{МКК}^{BH}, CB_{ОПР}^{BH}, CB_{ІСР}^{BH}, CB_{ПК}^{BH}, CB_{ППС}^{BH}, CB_{ПШ}^{BH}, CB_{ВСТ}^{BH}, CB_{ІСВ}^{BH}, CB_{БКВ}^{BH} >$		0,796	0,522	0,494

На рис. 1 зовнішня стратегічна відповідність підприємства представлена у частині відповідності архітектури ($CB_{АРХ}^{3B}$), ціннісної пропозиції ($CB_{ЦП}^{3B}$) та глобальної стратегічної відповідності ($CB_{ГЛБ}^{3B}$). Важливість архітектурного підходу обумовила доречність відокремленого розгляду $CB_{АРХ}^{3B}$ в табл. 2.

Наголосимо, що при визначення CB^{3B} в табл. 2 не оцінюється відповідність інтересів підприємства та його споживачів ($CB_{АРХ}^{3B}$ враховує решту стекхолдерів). Оцінювання задоволення інтересів споживачів здійснюється в рамках розрахунку стратегічної відповідності ціннісної пропозиції підприємства ($CB_{ЦП}^{3B}$). Відповідна система показників представлена у табл. 4. Окрім оцінювання збалансованості інтересів підприємства та споживача, розрахунок $CB_{ЦП}^{3B}$, як видно з рис. 1 передбачає оцінювання стратегічної відповідності в розрізі атрибутів пропонованої цінності. Звернемо увагу, що

по відношенню до підприємств першого кластеру з табл. 1, наведені у табл. 4 розрахунки можна диференціювати в рамках сегментів матриці $TK \times CZГ$, 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 така диференціація не передбачена з оглядом на додержання вимог стандарту ISO 9000 для всіх сегментів цільового ринку). Аналогічно, для підприємств другого кластеру розрахунок можна проводити в рамках виділення атрибутів групи товарних категорій підприємства. Наголосимо, що склад показників для оцінювання CB^{3B} відрізнятиметься для різних кластерів, охарактеризованих у табл. 1. Так, для підприємств другого та третього кластера оцінювання CB^{3B} зводиться до розрахунку показників з табл. 2 та табл. 4 ($CB_{2,3\text{кластер}}^{3B} = \langle CB_{АРХ}^{3B}, CB_{ЦП}^{3B} \rangle$).

Таблиця 4. Система показників оцінювання стратегічної відповідності ціннісної пропозиції підприємства

Ум. позначення	Показники для оцінювання $CB_{ЦП}^{3B}$	Особливості розрахунку показників	Відібрані представники кластерів		
			ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автомат»	ТОВ «Антарес»
Стратегічна відповідність інтересів підприємства та споживачів					
$CB_{РДС}^{3B}$	Рівень довіри споживачів до підприємства	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальна впевненість споживача у задоволенні продукцією підприємства їх інтересів та уподобань	8	8	7
$CB_{ПМУ}^{3B}$	Подібності мотивів учасників ринку	[0..10 балів][Я] 10 балів – чітко визначена зона компромісів між підприємством й споживачем	7	7	7
$CB_{СТТ}^{3B}$	Спільність (залучення споживача) творення цінності	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальне врахування запитів споживача під час визначення характеристик та параметрів корисного результату	7	5	7
$CB_{ТС}^{3B}$	Тривалості співробітництва з відібраними споживачами	[К] Відсоток споживачів, тривалість співробітництва з якими перевищує визначений експертами рівень. Експертне визначення еталону	61	47	45
Стратегічна відповідність підприємства в рамках обраних способів просування цінності на ринок					
$CB_{ІВ}^{3B}$	Інформаційна відповідність	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявна система моніторингу запитів й уподобань споживачів	8	6	6
$CB_{ОПІ}^{3B}$	Оперативність та повнота поінформованості	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальна задоволеність оперативністю й достовірністю інформації та повнота бази даних про споживачів	6	7	7
$CB_{КВ}^{3B}$	Комунікаційна відповідність	[0..10 балів][Я] 10 балів – відповідність комунікацій підприємства параметрам ринку	8	7	8
Стратегічна відповідність пропонованої підприємством цінності в розрізі атрибутів товару (груп товарних категорій)					
$CB_{ЦВМ}^{3B}$	Ціна по відношенню до мінімальної	[К] визначення ступеню перевищення ціною конкурентів ціни продукції підприємства	1,3	1,07	0,98
$CB_{ЯВМ}^{3B}$	Якість по відношенню до максимальної	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальне задоволення якістю ціннісної пропозиції підприємства	5	8	6
$CB_{БОК}^{3B}$	Відповідність очікуваної корисності	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальне задоволення запитів щодо властивостей товару	6	7	5
$CB_{ЦП}^{3B} = \langle CB_{РДС}^{3B}, CB_{ПМУ}^{3B}, CB_{СТТ}^{3B}, CB_{ТС}^{3B}, CB_{ІВ}^{3B}, CB_{ОПІ}^{3B}, CB_{КВ}^{3B}, CB_{ЦВМ}^{3B}, CB_{ЯВМ}^{3B}, CB_{БОК}^{3B} \rangle$			0,748	0,513	0,450

Для підприємств першого кластеру з табл. 1 такий розрахунок необхідно доповнити визначенням відповідності обраних імперативів поведінки у глобальному ринковому середовищі інституціональним параметрам світового ринку. Для цього на рис. 1 передбачено відповідний вектор-напрямок оцінювання $CB_{ГЛБ}^{ЗВ}$. Система показників для нього подана у табл. 5 ($CB_{Ікластер}^{ЗВ} = \langle CB_{АРХ}^{ЗВ}, CB_{ГЛБ}^{ЗВ}, CB_{ЦН}^{ЗВ}, \dots \rangle$). Показники з табл. 5 характеризують, наприклад, ступінь залучення підприємства у світові інформаційні потоки (показник $CB_{ВММ}^{ЗВ}$ вказує на рівень стандартизації обміну маркетинговою інформацією) чи у прийняття норм етнопростору (показник $CB_{СрЕт}^{ЗВ}$ 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.

Тут слід відзначити, що для ряду умов наявність означених розривів є негативним фактором, який потребує певних дій щодо подолання наявного розриву.

У іншому випадку, наявність даного типу розриву свідчить про прояв так званої «ідентичності» чи «унікальності» споживчої пропозиції чи підприємства в цілому та навпаки потребує збільшення даного розриву (з точки зору уніфікації аналізу, як буде показано далі, можна запропонувати користуватися зворотними показниками).

Таблиця 5. Система показників оцінювання прояву стратегічної відповідності підприємства на глобальному рівні

Позначка	Показники для оцінювання $CB_{ГЛБ}^{ЗВ}$	Особливості розрахунку показників	ПАТ «Мотор Січ»
Стратегічна відповідність в контексті додержання глобальних стандартів діяльності			
$CB_{ВММ}^{ЗВ}$	Використання міжнародних маркетингових матеріалів	[К] Відношення використаних міжнародних маркетингових інформаційних матеріалів до всіх маркетингових матеріалів	0,87
$CB_{ППР}^{ЗВ}$	Підтримка подібності корисного результату на виході БП	[0..10 балів][Я] 10 балів – відповідність всім стандартам на інституціональним звичкам міжнародних споживачів	8
$CB_{СВЕ}^{ЗВ}$	Соціальна відповідальність та відповідність стандартам етики	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальне усвідомлення суб'єктом маркетингового управління соціальної ролі та етики бізнесу	8
$CB_{ВІЗ}^{ЗВ}$	Відповідність інститутам захисту цільових сегментів глобального ринку його учасниками	[К] обсяги застосування штрафних санкцій в межах політики протекціонізму, антидемпінгових чи спеціальних санкцій. Показник є стимулятором, з еталонним значенням на рівні 0	34,2 млн. \$
Стратегічна невідповідність стандартизованим вимогам як створення унікальності			
$CB_{УУР}^{ЗВ}$	Стратегічна унікальність умов роботи	[0..10 балів][Я] 10 балів – унікальність через відповідність умов роботи невикористаним запитами глобального ринку	8
$CB_{УІІІ}^{ЗВ}$	Стратегічна унікальність інформаційної підтримки	[0..10 балів][Я] 10 балів – повна унікальність використовуваних інформаційних технологій та засобів просування	7
$CB_{УБП}^{ЗВ}$	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			
$CB_{РМУ}^{ЗВ}$	Відповідність рівнів маркетингового управління до рівнів міжнародних контрагентів	[0..10 балів][Я] Оцінюється визначенням подібності підприємств системі континуумів (IKT). 0 балів – зайняття протилежних позицій континууму; 10 балів – повна подібність позицій	6
$CB_{ДЗР}^{ЗВ}$	Динаміка залучення до глобалізованого ринку	[К] темпи приросту обсягів продажів товарів на міжнародних ринках. Еталонне значення визначається експертним шляхом	1,234
$CB_{ВІГ}^{ЗВ}$	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	$CB_{ГЛБ}^{ЗВ} = \langle CB_{ВММ}^{ЗВ}, CB_{ППР}^{ЗВ}, CB_{СВЕ}^{ЗВ}, CB_{ВІЗ}^{ЗВ}, CB_{УУР}^{ЗВ}, CB_{УІІІ}^{ЗВ}, CB_{УБП}^{ЗВ}, CB_{РМУ}^{ЗВ}, CB_{ДЗР}^{ЗВ}, CB_{ВІГ}^{ЗВ} \rangle$	0,529

Повертаючись до табл. 3 наголосимо, що оцінювання $CB_{АРХ}^{ВН}$ передбачає оцінювання відповідності параметрів організації СМУПП з вимогами оточення до корисного результату діяльності підприємства. Нажаль таких відомостей недостатньо для визначення стратегічної відповідності практик життєвого циклу можливості досягнення корисного результату. Отже й оцінювання внутрішньої стратегічної відповідності підприємства пропонується визначати через відповідність наявних у підприємства ресурсів ($CB_{РС}^{ВН}$) та технологій ($CB_{МК}^{ВН}$)

вимогам оточення до корисного результату на виході бізнес-процесів. Таке твердження доводиться можливістю розгляду будь-якого бізнес-процесу як сукупності дій з перероблення ресурсів у корисний продукт за допомогою певних технологій. Більш того, наявні ресурси й технології визначають представлення конфігурації практик, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів та віддзеркалюють архітектуру підприємства.

В табл. 6 подано пропонований підхід до розрахунку ресурсної, а у табл. 7 – технологічної

стратегічної відповідності. У якості підгрунтя 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. Прахалада [4]. Дані автори наголосили що ключові компетенції підприємства мають бути цінними (value), рідкісними (rarity), непридатними до імітації (imitability) та організованими (organization). Оскільки дані складові 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. 6 передбачається оцінювання:
- відповідності цінності використовуваних ресурсів ($CB_{PC_V}^{BH}$) 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 6. Система показників оцінювання стратегічної відповідності маркетингових та виробничих ресурсів

Відібрані для оцінювання ресурсної складової стратегічної відповідності релевантні ресурси та стратегічні зони ресурсів		Бальна оцінка складових CB_{PC}^{BH} у відповідності до принципів VRIO				Підсумкова оцінка CB_{PC}^{BH}	
		$CB_{PC_V}^{BH}$	$CB_{PC_R}^{BH}$	$CB_{PC_I}^{BH}$	$CB_{PC_O}^{BH}$		
Приклад розрахунків без врахування принципів менеджменту товарних категорій							
ПАТ «автомат» як представник другого кластеру з табл. 1	Матеріальні ресурси (предмети праці)	6	6	6	4	22	
	Доступ до стратегічних зон ресурсів	7	5	7	5	24	
	Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	4	7	8	7	26	
	Взаємодія з ринками фінансових ресурсів	4	7	8	7	26	
	Інформаційні ресурси та параметри потоку подій	5	4	5	4	18	
	<i>Інтегральне значення для ПАТ «Автомат»</i>	0,564					
ТОВ «Антарес» як представник третього кластеру з табл. 1	Матеріальні ресурси (предмети праці)	6	4	6	5	21	
	Доступ до стратегічних зон ресурсів	6	5	4	8	23	
	Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	7	7	7	7	28	
	Взаємодія з ринками фінансових ресурсів	6	8	5	6	25	
	Інформаційні ресурси та параметри потоку подій	7	7	5	7	26	
	<i>Інтегральне значення для ТОВ «Антарес»</i>	0,537					
Приклад розрахунків з використанням менеджменту товарних категорій							
ПАТ "Мотор січ" як представник 1-го кластеру	TK ₁ – основна продукція – виробництво авіадвигунів	Взаємодія з постачальниками ресурсів	6	6	6	4	22
		Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	7	5	7	5	24
		Фінансування процесу створення запасів	4	7	8	7	26
		<i>Підсумкове значення в балах для TK₁</i>	17	18	21	16	72
	TK ₂ – роботи з продовження ресурсу авіадвигунів	Доступ до бази об'єктів з супроводу експлуатації	7	5	5	5	22
		Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	6	4	6	5	21
		Матеріали для продовження ресурсу двигуна	6	5	4	8	23
		<i>Підсумкове значення в балах для TK₂</i>	19	14	15	18	66
	TK ₃ – виробництво товарів народного споживання	Доступ до стратегічних зон ресурсів	7	7	7	7	28
		Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	6	8	5	6	25
		Інформаційні ресурси та параметри потоку подій	7	6	6	6	25
		<i>Підсумкове значення в балах для TK₃</i>	20	21	18	19	78
	TK ₄ – виробництво інноваційної продукції	Доступ до зон інноваційних предметів праці	7	7	5	7	26
		Кваліфікація, наявність та мотивація персоналу	8	6	6	5	25
		Фінансування інноваційних розробок	6	5	6	6	23
		<i>Підсумкове значення в балах для TK₄</i>	21	18	17	18	74
<i>Інтегральне значення для ПАТ «Мотор Січ»</i>	0,604						

Враховуючи подано на рис. 2 матрицю $TK \times CZG$, розрахунок CB_{PC}^{BH} будимо проводити в розрізі товарних категорій підприємства.

По відношенню до технологічної складової є певна трансформування змісту показників оцінювання, які в цілому продовжують відповідати принципам

VRIO-аналізу. Так, у табл. 7 передбачено розрахунок:

$CB_{МЖ_v}^{BH}$ – 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;

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

$CB_{МЖ_1}^{BH}$ – відповідає стадії життєвого циклу використовуваної технології (максимальний бал у верхній точці життєвого циклу) й тим самим розкриває тривалість конкурентної переваги від задоволення інтересів споживача

$CB_{МЖ_o}^{BH}$ – організаційної складової стратегічної відповідності через визначення ступеню орієнтованості використовуваних в рамках певної практики життєвого циклу способі роботи на принципи маркетингу (максимальний бал надається за орієнтованість технології на врахування потреб споживача).

Таблиця 7. Показники оцінювання стратегічної відповідності можливостей (використовуваних технологій)

Підприємство-представник кластера	Відібрані для оцінювання ресурсної складової стратегічної відповідності релевантні ресурси та стратегічні зони ресурсів	Бальна оцінка складових $CB_{МЖ}^{BH}$ у відповідності до принципів VRIO				Підсумкова $CB_{МЖ}^{BH}$
		$CB_{МЖ_v}^{BH}$	$CB_{МЖ_r}^{BH}$	$CB_{МЖ_1}^{BH}$	$CB_{МЖ_o}^{BH}$	
ПАТ «Мотор січ» як представник першого кластеру	Конфігурація практик та їх орієнтація на результат	5	4	5	6	20
	Технологічні процеси та технологія виробництва	4	5	7	4	20
	Логістика як реалізація руху бізнес-процесів	7	6	5	5	23
	Відновлення літної придатності виробів	4	8	7	4	23
	Формоутворення високоточних зубчастих коліс	6	5	4	7	22
	Зміцнення широкохордних лопаток	5	6	6	5	22
	<i>Інтегральне значення для ПАТ «Мотор Січ»</i>	0,642				
ПАТ «Автомат» як представник другого кластеру	Конфігурація практик та їх орієнтація на результат	7	6	6	6	25
	Технологічні процеси та технологія виробництва	8	6	6	5	25
	Логістика як реалізація бізнес-процесів	6	5	6	6	23
	Приготування сплавів й виготовлення відливок	4	5	7	4	20
	Механічна обробка поршнів	4	8	7	4	23
	<i>Інтегральне значення для ПАТ «Автомат»</i>	0,550				
ТОВ «Антарес» як представник третього кластеру	Конфігурація практик та їх орієнтація на результат	4	6	6	5	21
	Технологічні процеси та технологія виробництва	3	4	4	6	17
	Поліпшення споживчих якостей	5	4	7	6	22
	Обслуговування виробів після продажів	4	7	5	4	20
	Модифікація продукції та сервісного обслуговування	5	5	4	3	17
	<i>Інтегральне значення для ТОВ «Антарес»</i>	0,302				

Як бачимо, в табл. 3 оцінювалась стратегічна відповідність утворених конфігурацією практик життєвого циклу бізнес-процесів вимогам до виведення корисного результату діяльності підприємства на ринок. Показники з табл. 7 визначають стратегічну відповідність обраних підприємством конкретних прийомів й способів (як складової окремих практик життєвого циклу) роботи корисному результату.

Так, по відношенню до CB^{CH} наголосимо, що передбачається оцінювання можливості виникнення синергетичного ефекту від взаємодії підприємства з ринком. Розроблена система показників подана у табл. 8. За своїм змістом ці показники показують можливість досягнення такого ефекту. На перший погляд, решта показників з табл. 8 оцінюють прояв синергетичного ефекту в рамках позиціонування корисного результату підприємства в сегментах матриці $TK \times CZG$. Однак в більш розгорнутому розумінні синергія виникає від транслявання кращих способів роботи між практиками діяльності, які забезпечують надання цінності в різних сегментах $TK \times CZG$ або від

застосування однакових практик для сегментів $TK \times CZG$. Підхід до оцінювання відповідності підприємства мінливості оточення та вимог споживачів представлено у табл. 9.

Змістовно визначення компенсаторної стратегічної відповідності зводиться до трьох груп показників: $CB^{KM} = \langle CB_{ГСТ}^{KM}, CB_{HKM}^{KM}, CB_{BT3}^{KM} \rangle$. Кожна з цих груп показників непрямо орієнтована на додержання принципу ізоморфізму (принцип наслідування кращих практик діяльності).

Так, оцінювання спроможності до стратегічних трансформацій враховує, що під час стратегічних змін відбуватиметься перегляд способів роботи СМУПП, що й є принципом ізоморфізму. Більш того, в межах окремих показників також закладено дію ізоморфізму.

Зокрема, означений у табл. 9 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.

Таблиця 8. Система показників оцінювання синергетичної стратегічної відповідності підприємства

Ум. позначення	Показники для оцінювання CB^{CH}	Особливості розрахунку показників	Відібрані представники кластерів		
			ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автомат»	ТОВ «Антарес»
Синергетична відповідність в рамках розподілу ресурсів між сегментами матриці $TK \times CZ$					
CB_{MVK}^{CH}	Масштаб використання компетенцій (виробництва)	[0..10 балів][Я] 10 балів – максимальна трансляція параметрів й способів роботи у рамках сегментів матриці $TK \times CZ$	6	8	7
CB_{DCK}^{CH}	Діапазон цінкових коливань у сегментах	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявність фінансової синергії у розподілі прибутку й надходжень	8	6	5
CB_{VCP}^{CH}	Варіативність частки ринку в сегментах присутності	[К] Визначається коефіцієнтом варіації долі ринку у кожному з сегментів $TK \times CZ$. Експертне визначення еталону з оглядом на стратегію	12,3	8,4	22,7
Виробничо-збутова складова синергетичної стратегічної відповідності					
CB_{ZDC}^{CH}	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	9	6	5
CB_{PVB}^{CH}	Підтримка видів бізнесу та каналів просування цінності	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявність механізму фінансування робіт з просування нових товарних категорій чи виходу на нові CZ	8	5	5
Управлінська складова синергетичної стратегічної відповідності					
CB_{BD}^{CH}	Безперервність діяльності	[0..10 балів][Я] 10 балів – взаємне доповнення управлінських компетенцій підприємства	8	6	6
CB_{UDF}^{CH}	Усунення дублювання функцій	[0..10 балів][Я] 10 балів – відсутність зайвих видів управлінської діяльності	9	5	5
Інформаційна складова синергетичної стратегічної відповідності					
CB_{PKI}^{CH}	Подібність каналів надання інформації	[0..10 балів][Я] 10 балів – уніфікація процедур проведення маркетингового моніторингу	8	4	5
CB_{VKZ}^{CH}	Використовуваність консолідованих знань	[0..10 балів][Я] 10 балів – багаторазове використання інформації на різних рівнях архітектури	7	5	5
Інтегральне значення синергетичної стратегічної відповідності підприємства		$CB^{CH} = < CB_{MVK}^{CH}, CB_{DCK}^{CH}, CB_{VCP}^{CH}, CB_{ZDC}^{CH}, CB_{PVB}^{CH}, CB_{BD}^{CH}, CB_{UDF}^{CH}, CB_{PKI}^{CH}, CB_{VKZ}^{CH} >$	0,572	0,425	0,589

Таблиця 9. Система показників оцінювання компенсаторної стратегічної відповідності підприємства

Ум. позначення	Показники для оцінювання CB^{KM}	Особливості розрахунку показників	Відібрані представники кластерів		
			ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автомат»	ТОВ «Антарес»
Наявність компенсаторних механізмів (CB_{IKM}^{KM})					
CB_{DRP}^{KM}	Достатність ресурсів для протидії факторам-загрозам	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявна конфігурація ресурсів та практик діяльності сприяє подоланню непередбачуваних загроз середовища	8	5	4
CB_{SRP}^{KM}	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	8	6	6
CB_{HKP}^{KM}	Наявність конкурентної розвідки	[0..10 балів][Я] 10 балів – наявна база й інструментарій для реалізації принципу ізоморфізму	6	7	7
Відповідність темпів змін показників діяльності факторам середовища (CB_{BTZ}^{KM})					
CB_{GA}^{KM}	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	8	6
CB_{PIV}^{KM}	Рівень поступок у взаємодії з споживачами й стейхолдерами	[0..10 балів][Я] 10 балів – рівень наявних знижок й поступок дозволяє коригувати ціну товару у відповідь на зміни з боку конкурентів	8	8	7
CB_{SAP}^{KM}	Стійкість й адаптивність планування	[0..10 балів][Я] 10 балів – здатність повного адаптування до всіх збурювань цільового ринку	7	7	7
Готовність стратегічних трансформацій (CB_{GCT}^{KM})					
CB_{ZAD}^{KM}	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	7	7	5
CB_{SHKA}^{KM}	Швидкість коригування архітектури	[0..10 балів][Я] Ступінь відповідності темпів змін оточення й конфігурації практик	7	5	7
CB_{PIA}^{KM}	Рівень протидії елементів архітектури	[0..10 балів][Я] 10 балів – спроможність до швидкого адаптування архітектури підприємства	8	7	8
Інтегральне значення компенсаторної стратегічної відповідності підприємства		$CB^{KM} = < CB_{DRP}^{KM}, CB_{SRP}^{KM}, CB_{HKP}^{KM}, CB_{GA}^{KM}, CB_{SHKA}^{KM}, CB_{PIV}^{KM}, CB_{SAP}^{KM}, CB_{ZAD}^{KM}, CB_{PIA}^{KM} >$	0,538	0,546	0,280

Поширення поінформованості про продукт обов'язково супроводжуватиметься поширенням інформації про практики діяльності підприємства (зворотний ізоморфізм).

Узагальнення результатів розрахунків за показниками з табл. 2-9 для відібраних для аналізу підприємств (табл. 1) наведено у табл. 10.

В ній містяться інтегральні значення прояву кожного з виділених на рис. 1 напрямку прояву стратегічної відповідності. Для розрахунку інтегрального значення показника стратегічної відповідності пропонуємо скористатися методом побудови радару, який дозволяє поєднати візуалізацію результатів з отриманням кількісних значень. Побудований у відповідності до табл. 10

радар наведено на рис. 4, який розділено на дві частини. Частина А рис. 4 показує радар стратегічної відповідності для ПАТ «Мотор Січ», та динаміку зміни її рівня; частина Б рис. 4 – побудована для інших підприємств, обраних для детального аналізу.

Розподіл рис. 4 на дві частини обумовлюється розбіжністю у кількості складових інтегрального показника стратегічної відповідності для різних підприємств. Отримання інтегрального значення стратегічної відповідності підприємства у табл. 10 базується на співвіднесенні площини радару, побудованого за даними з табл. 10, до площини радару з максимальним значенням інтегрального показника.

Таблиця 10. Результати оцінювання стратегічної відповідності підприємств

Показники оцінки CB за роками	ПАТ «Мотор Січ»	ПАТ «Автомат»	ТОВ «Антарес»
Зовнішня відповідність архітектурного представлення	0,683	0,691	0,656
Стратегічна відповідність внутрішніх складових архітектури	0,796	0,522	0,494
Відповідність маркетингових і виробничих ресурсів	0,604	0,564	0,537
Стратегічна відповідність можливостей (технологій)	0,642	0,550	0,302
Синергетична стратегічна відповідність підприємства	0,671	0,566	0,589
Компенсаторна стратегічна відповідність підприємства	0,538	0,546	0,280
Стратегічна відповідність ціннісної пропозиції	0,883	0,513	0,450
Прояв стратегічної відповідності на глобальному рівні	0,529	Розрахунок не передбачено	
Інтегральне значення рівня стратегічної відповідності	0,438	0,317	0,217

Формула для розрахунку радару представлена на рис. 1. Значення розрахунків площини радарів наведені на рис. 4, а відповідні результати таких розрахунків представлено як підсумкове значення табл. 10.

Як вже відзначалось, сам по собі розрахунок рівня стратегічної відповідності не несе такого змістовного навантаження для СМУПП, як вироблення відповідних стратегічних та тактичних рішень на підґрунті такого розрахунку.

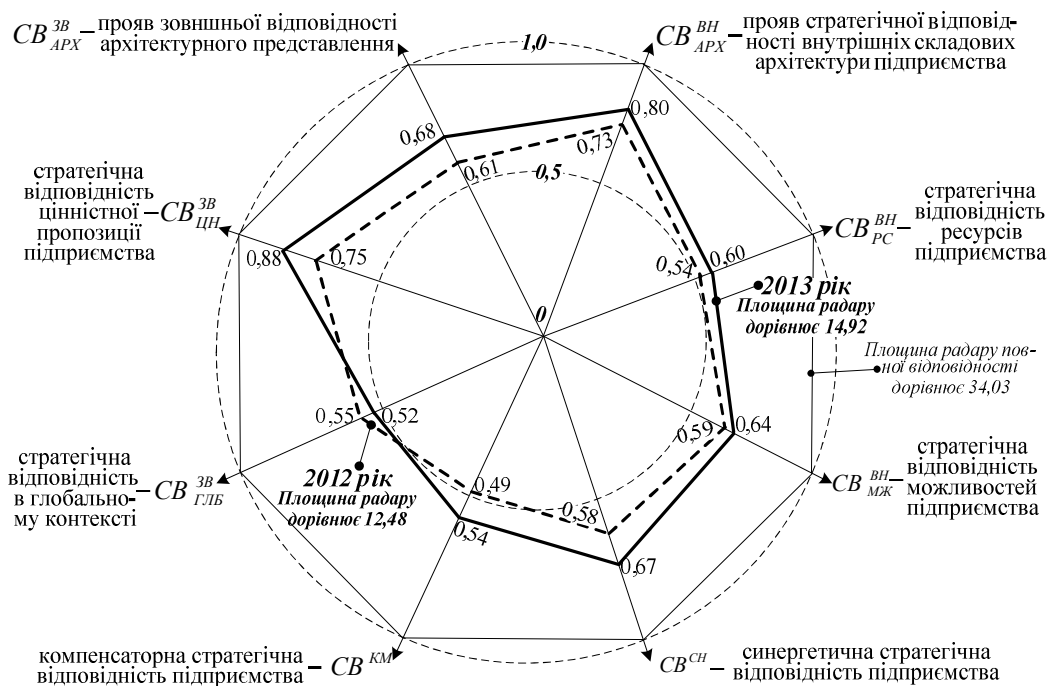


Рис. 4а. Динаміка стратегічної відповідності ВАТ «Мотор Січ»

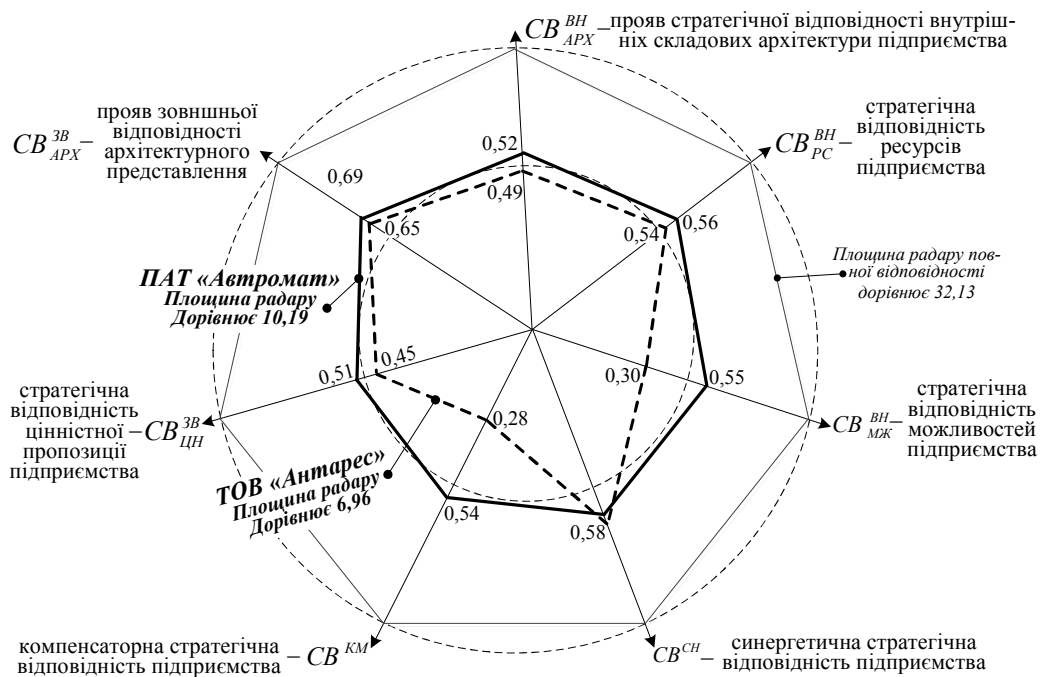


Рис. 46. Стратегічна відповідність для підприємств другого та третього кластерів у 2013 р.

Необхідним також є забезпечення постійного моніторингу складових елементів стратегічної відповідності, обраних серед показників з табл. 2 – 10.

Висновки

Узагальнення теоретико-методичних підходів та результатів емпіричного оцінювання рівня стратегічної відповідності українських підприємств дозволило сформулювати такі висновки:

Проведений семантико-морфологічний аналіз поняття маркетингового потенціалу довів доречність розкриття потенціалу через рівень стратегічної відповідності підприємства. Для переведення даної пропозиції у практичну площину розроблено схеми візуалізації зв'язків між різними видами стратегічної відповідності, які враховують прийняте архітектурного розуміння маркетингового потенціалу.

Для вироблення системи показників оцінювання стратегічної відповідності та рівня розвитку потенціалу засобами кластерного аналізу була проведена типологізація підприємств за ефективністю маркетингової діяльності. Показники для аналізу обирались з точки зору доступності інформації в оприлюдненій статистичній звітності підприємства, позиціонування підприємства в континуумах синтезу маркетингового управління, розподілу за видами стратегічної відповідності підприємства. В результаті позиціонування підприємств отримано три кластери та надана детальна характеристика особливостей маркетингового управління їх учасників.

Для проведення аналізу стратегічної відповідності підприємства було виділено вісім векторів, що відповідають різним напрямкам оцінювання стратегічної відповідності. При цьому передбачено зв'язок параметрів 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 розроблена система показників, розрахунок яких показників передбачає: або чітке кількісне визначення, або порівняння з визначеним експертним шляхом граничним значенням, або визначення в рамках певної лінгвістичної змінної. При використанні експертних методів розрахунок за певним показником включався до інтегральної оцінки лише в разі досягнення достатньої узгодженості думок експертів.

Інтегральні показники за напрямками прояву стратегічної відповідності визначалися побудовою таксономічного коефіцієнта. Вектор еталон 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.

Список літератури:

1. Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK) [*Electronic resource*]. – Access mode: http://www.businessarchitectureguild.org/Resources/Documents/1.0_Introduction-RB121202.
2. ISO/IEC 15288:2008 Systems and software engineering – System life cycle processes [*Electronic resource*]. – Access mode: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43564.
3. ISO 42010 "Systems and software engineering – Architecture description" [*Electronic resource*]. – Access mode: <http://www.iso-architecture.org/ieee-1471>.
4. Hamel G. Competing for the future / G. Hamel, C. Prahalad. – N.Y.: Harvard Business School Press, 1994. – 352 p.
5. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach / S. Hollensen. – London: Financial Times Prentice Hall, 2010. – 698 p.
6. Hooley G. J. Marketing strategy and competitive positioning / Hooley G. J., Piercy N. F., Nicolaud B. S. – Edinburgh: Prentice Hall International, 2008. – 634 p.
7. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler, K. Lane. – London: Prentice Hall, 2011. – 812 p.
8. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 288 p.
9. Patricia C. Organization design: a guide to building effective organizations / C. Patricia, C. Irwin. – London: Conan page, 2011. – 304 p.
10. Pylypenko A. The conceptual framework of organizing marketing management for industrial enterprises / A. Pylypenko, K. Berezovskyi // Economics of development. – 2013. – № 2. – P. 71 – 78.
11. Pylypenko A. Enterprise marketing potential assessment through evaluation of the correspondence between its goals and market needs / A. Pylypenko, K. Berezovskyi // Economics of development. – 2013. – № 4. – P. 109 – 117.
12. Scheiber S. C. Core Competencies for Psychiatric Practice / S. C. Scheiber. – Washington: American Psychiatric Publishing, 2003. – 181 p.
13. Spencer L. M. Competence at work: models for superior performance / L. M. Spencer. – John Wiley & Sons, 1993. – 344 p.
14. Spencer R. Strategic Management of Customer Relationships / R. Spencer. – A Network Perspective on Key Account Management. – Uppsala: Uppsala University, Department of Business Studies, 2005. – 170 p.
15. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p.
16. Wu X. A marketing management model based on enterprise resource theory / Wu X. // Journal of Theoretical and Applied Information. – 2012. – № 46 (2). – P. 910 – 914.

Надано до редакції 11.10.2014

Пилипенко Андрій Анатолійович / Andriy A. Pylypenko
aapil@ukr.net

Березовський Кирило Михайлович / Kiril M. Berezovsky
kirillb68@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Розвиток технології оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства через рівень його стратегічної відповідності [*Електронний ресурс*] / А.А. Пилипенко, К.М. Березовський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 6-20. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opi.ua/files/archive/2014/n6.html>