

УДК 330.80

JEL Classification: L10, M11, M20, O10

DOI: 10.15587/2706-5448.2020.206402

ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У МАРКЕТИНГОВОМУ АСПЕКТІ

Ястремська О. М., Герасимов О. К.

Об'єктом дослідження є процес визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, тобто з урахуванням як особливостей його внутрішнього середовища, так і суб'єктів ринку, тобто зовнішнього оточення. Однією з проблем є недостатнє врахування сучасного понятійного апарату ефективності. Окрім того важливе значення має у деяких випадках вузьке формування мети проекту без урахування маркетингового аспекту. Перешкодою може бути складність розроблення переліку критеріїв щодо відбору відповідальних виконавців проекту. Часто зустрічається неповнота врахування стратегічних та поточних проблем з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

Обґрунтовано та розроблено пропозиції з уточнення визначення понять «ефективність» та «маркетинговий аспект», використання проектного підходу, що враховує дві основні складові ефективності. До них відносяться: об'єктивна щодо використання ресурсного потенціалу підприємств та суб'єктивна, яка враховує особливості інформаційно-комунікаційної та маркетингової взаємодії суб'єктів ринку. Ці складові ефективності дозволили усунути виявлені недоліки дослідженої проблеми.

Основним результатом дослідження є обґрунтована й запропонована змістовність та послідовність етапів методичного забезпечення визначення напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті. На першому етапі доцільно сформулювати мету проекту. На другому – розробити критерії щодо відбору та призначення відповідальних виконавців. Третій етап передбачає визначення та здійснення комплексного аналізу стратегічних та поточних проблем з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті. На четвертому етапі доцільно здійснити визначення стратегічної мети та її структуризацію. П'ятий етап – обґрунтування основних напрямів підвищення ефективності. На шостому етапі доцільне формування альтернативних варіантів щодо досягнення цілей. На сьомому етапі слід оптимізувати фінансові, кадрові, виробничі, інноваційні, інформаційно-комунікаційні та маркетингові витрати проекту. Восьмий етап – розподіл відповідальності за реалізацію проекту між структурними підрозділами підприємства.

При практичній реалізації розробленого методичного забезпечення існує реальна можливість переходу на альтернативні варіанти реалізації проекту в

умовах постійних трансформацій, що сприяє формуванню економічного ефекту на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Ключові слова: ефективність діяльності підприємства, маркетинговий аспект, методичне забезпечення, проектний підхід, економічний ефект.

1. Вступ

На інтеграцію українських підприємств в світовий економічний простір впливають багато чинників. Це супроводжується суттєвим зростанням конкуренції, насиченістю певних ринків, неспроможністю здійснювати техніко-технологічний прорив. Особливо це стосується роботи з постійними та потенційними споживачами, здійснення ефективної рекламної кампанії, інформативного маркетингового дослідження й такого іншого. Тому неможливим представляється подолання недоліків всіх позначених характеристик без покращення ефективності діяльності підприємств саме у маркетинговому аспекті, тобто з урахуванням особливостей взаємодії суб'єктів ринку. Це обумовлює доцільність визначення та поступової й планомірної реалізації напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств, які мають бути конкретизовані у вигляді проектів з підвищення ефективності у маркетинговому аспекті. Отже, зазначена проблема є актуальною та потребує подальшого дослідження та вирішення.

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є процес визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, тобто з урахуванням як особливостей його внутрішнього середовища, так і суб'єктів ринку, тобто зовнішнього оточення. Доцільним представляється базування досліджень на сучасному розумінні понять «ефективність» та «маркетинговий аспект» при розробленні напрямів підвищення ефективності підприємства. Також при визначенні локальних і глобальних пріоритетів її забезпечення. Окрім того при ідентифікації існуючих проблем за об'єктивними та суб'єктивними складовими з використанням їх обґрунтованої системи показників щодо ефективності. Тому необхідне визначення альтернативних варіантів усунення виявлених проблем за складовими, що організаційно слід реалізовувати із застосуванням проектного підходу. Проект з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті повинен враховувати думки постачальників, конкурентів, споживачів, що враховані в обґрунтованих і запропонованих показниках. Однак основа увага повинна спрямовуватися на зміну найнижчого кількісного значення показника, яке було визначено. Окреслена проблема недостатньо розглянута у сучасній науковій літературі, що, в свою чергу, свідчить про необхідність її подальшого дослідження.

3. Мета та задачі дослідження

Метою роботи є розвиток теоретичного та методичного забезпечення обґрунтування напрямів ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі наукові завдання:

1. Уточнити визначення основних теоретичних понять ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

2. Ідентифікувати етапи формування методичного забезпечення з визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

4. Дослідження існуючих рішень проблеми

Узагальнення наукових досліджень за теоретичним підґрунтям ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті довело, що в основному ефективність розглядалася у співставленні досягнутого ефекту до витрат на його отримання [1, 2]. Це не дозволяє врахувати те, що ключовою перевагою ефективності діяльності підприємства є умови функціонування підприємства, що постійно змінюються. В роботі [3] слушно запропоновано розглядати ефективність через результативність діяльності підприємства та здійснення її комплексної оцінки. Проте не надано конкретних рекомендацій щодо її показників та складових.

У дослідженні [4] вказується на необхідність визначення ефективності за складовими отримання ефекту. Це є перевагою даної пропозиції, але запропоновані складові не розподіляються за внутрішнім та зовнішнім середовищами. З розвитком ринкових відносин центр ваги отримання ефекту поступово став переходити від внутрішнього середовища до зовнішнього оточення, тобто до суб'єктів ринку [5, 6]. Така пропозиція є обґрунтованою, але автори не уточнюють показників, які характеризують складові зовнішнього оточення. У зв'язку з цим доцільно врахувати чинники та показники, що характеризують суб'єкти ринку. Саме споживачі, партнери, конкуренти та органи влади, завдяки задоволенню власних потреб через споживання продукції підприємств, сприяють формуванню ефекту від їх діяльності та забезпечують економічну ефективність. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність в урахуванні існуючого взаємозв'язку між формуванням економічної ефективності діяльності підприємства та її забезпеченням інструментами маркетингу, тобто розглядом першої у маркетинговому аспекті. Для розроблення підходів до оцінювання та забезпечення зростання економічної ефективності діяльності підприємств необхідно уточнити визначення основних понять цього процесу, враховуючи посилення впливу суб'єктів ринку на його перебіг. Ключовими факторами забезпечення ефективності є маркетинг мікс, поведінка споживачів та результуючий маркетинг [7], але в умовах сьогодення необхідно акцентувати увагу саме на узгодження стратегічних та поточних цілей підприємства та його ключових стейкхолдерів.

Здійснено аналіз наукових праць з розроблення та впровадження проектів щодо підвищення ефективності [8, 9], які наголошують на доцільності застосування саме проектного підходу в умовах, що постійно змінюються. Досліджено підходи щодо процесу організації проектів [10, 11]. Проаналізовано особливості стратегічного планування здійснення процедури проектного

менеджменту [12]. Розглянуто пропозиції з підвищення ефективності діяльності підприємства [13, 14], але вони не враховують саме маркетинговий аспект, що є найбільш важливим в сучасних умовах. Результати аналізу свідчать про недостатню глибоку дослідженість цієї проблеми, яка не враховує тенденції гуманізації, соціалізації, консюмерізації економіки. Саме ці тенденції актуалізують маркетинговий аспект для досягнення ефективності діяльності підприємства. А також доводять доцільність об'єднання об'єктивної складової ефективності відносно використання ресурсного потенціалу підприємства та суб'єктивної складової щодо інформаційно-комунікаційного обміну маркетинговою інформацією між підприємством, споживачами постачальниками та іншими суб'єктами ринку [15].

Таким чином, об'єктивну складову запропоновано ґрунтувати на результатах розрахунку інтегрального показника, який формується за фінансовим, кадровим, виробничим, інноваційним напрямками. Для його розрахунку використовується обґрунтована система часткових показників використання економічних ресурсів підприємства. Часткові показники визначаються за основними виявленими явними та латентними тенденціями його діяльності. Все це є підґрунтям для забезпечення та підвищення ефективності. Суб'єктивну складову запропоновано визначати за обґрунтованою системою якісних показників на основі застосування експертних методів. З подальшим їх перетворенням в кількісні за маркетинговим та інформаційно-комунікаційним напрямками щодо виявлення очікувань та особливостей сприйняття діяльності підприємства. Ефективної з позиції споживачів, постачальників та конкурентів, тобто суб'єктів ринку – у маркетинговому аспекті, що дозволить врахувати ефективність здійснення інформаційних потоків та використання маркетингового забезпечення [16].

Отже, узагальнено основні наукові праці з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, ідентифіковано головні складові її визначення. Особливої гостроти набуває використання запропонованих складових в умовах зовнішнього ринкового середовища, що динамічно змінюється.

5. Методи досліджень

Під час виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- аналізу та синтезу – для попереднього аналізу з формуванням проблеми, визначення цілей, уточнення визначення понять «ефективність» та «маркетинговий аспект», ідентифікації етапів формування методичного забезпечення з визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті;

- компаративного аналізу – для ідентифікації етапів розробки та впровадження проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті;

- метод декомпозиції – для формування орієнтовного графу причинно-наслідкових зв'язків;

– метод структуризації – для формування структури стратегічних та поточних цілей проекту.

6. Результати досліджень

Приєднуючись до тлумачення ефективності через поняття «результати» та «витрати», доцільно зауважити, що ефективність може змінюватися в залежності від цілей. Тобто будь-яке суб'єктивне переважання може змінити висновок про ефективність процесу або явища. Тому ефективність, згідно з природою її походження, можливо сприймати не тільки як об'єктивну, а й як суб'єктивну, особистісну оцінку. Саме таке поєднання об'єктивності й суб'єктивності сприйняття економічної ефективності відповідає сучасним поглядам поведінкової економіки. Дійсно, об'єктивність забезпечують наявні економічні ресурси, що характеризують можливості підприємств виробляти продукцію або надавати послуги певної якості. Суб'єктивність залежить від очікувань і сподівань основних суб'єктів ринку: споживачів, постачальників-партнерів, конкурентів відносно задоволення їх потреб, наявності платоспроможного попиту на вироблену продукцію чи послуги.

Таким чином, уточнене визначення економічної ефективності діяльності підприємства полягає у тому, що під цим поняттям доцільно розуміти ступінь забезпечення справжності суб'єктивних очікувань і сподівань суб'єктів ринку. З урахуванням їх платоспроможного попиту щодо якості та обсягів виробництва продукції й надання послуг підприємством за рахунок використання ним економічних ресурсів як об'єктивне підґрунтя досягнення визначених результатів діяльності. Запропоноване визначення відповідає як сучасній теорії поведінкової економіки, так і враховує класичне розуміння економічної ефективності, особливості функціонування ринкового середовища. Оскільки прибуток, тобто ефект, формується саме завдяки задоволенню попиту на продукцію підприємствами, тобто виникає у зовнішньому оточенні, про що доцільно визначитися на основі маркетингової інформації дослідження ринку. Тобто розглядати економічну ефективність у маркетинговому аспекті з урахуванням внутрішніх ресурсних можливостей підприємства. Узагальнюючи, доцільно підкреслити, що особливістю уточненого визначення поняття економічної ефективності є врахування об'єктивних можливостей та суб'єктивних очікувань відносно результатів діяльності підприємства, що відповідає сучасній економічній парадигмі функціонування та розвитку суб'єктів господарювання в умовах конкурентного середовища.

Доцільно визначитися з поняттям «маркетинговий аспект», оскільки підприємство повинно проводити маркетингові дослідження ринку за суб'єктами зовнішнього оточення, яких є достатня кількість різновидів і йому необхідно зосередити увагу на пріоритетніших з них, використовуючи принцип обмеженої раціональності функціонування. Саме такими суб'єктами є споживачі, постачальники, тобто партнери, та конкуренти, від безпосередньої дії яких залежить економічна ефективність діяльності підприємства. Важливо зауважити, що їх діяльність на ринку щодо підприємства є взаємозалежною та базується на його об'єктивних ресурсних можливостях. Тому кожного з них

необхідно розглядати й досліджувати не відокремлено, а системно за тріадою «постачальники – споживачі – конкуренти». Оскільки такий поділ є умовним і кожний з них у будь-який момент може змінити свою роль, наприклад, перестати бути споживачем і стати постачальником або конкурентом. Таким чином, для досягнення економічної ефективності доцільно враховувати маркетинговий аспект життєдіяльності підприємства, під яким запропоновано розуміти дослідження суб'єктів ринку у взаємозв'язку за тріадою «постачальники – споживачі – конкуренти», яка є значущою для його функціонування та розвитку. Особливістю уточненого визначення є об'єднання найбільш впливових суб'єктів зовнішнього середовища у тріаду «постачальники – споживачі – конкуренти», яка є пріоритетною для забезпечення ефективності діяльності підприємства з позицій його зовнішнього оточення. Уточнені визначення є теоретичним підґрунтям для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних динамічних умовах господарювання.

Щодо методичного забезпечення, здійснений компаративний аналіз літературних джерел [12, 17] з вказаної проблематики є стрижнем ідентифікації етапів розробки та впровадження проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті. Це є підґрунтям запропонованого методичного забезпечення, що доцільно здійснювати за такими етапами:

1. Формування мети проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.
2. Розробка переліку критеріїв щодо відбору відповідальних виконавців проекту.
3. Відбір та призначення відповідальних виконавців із формування проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.
4. Визначення стратегічних та поточних проблем з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.
5. Здійснення комплексного аналізу стратегічних та поточних проблем з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті з метою виявлення джерел їх виникнення та факторів впливу.
6. Визначення стратегічної мети та її структуризація.
7. Обґрунтування основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства.
8. Формування альтернативних шляхів щодо досягнення цілей, які було поставлено.
9. Підготовка альтернативних варіантів реалізації проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.
10. Оптимізація фінансових, кадрових, виробничих, інноваційних, інформаційно-комунікаційних та маркетингових витрат проекту.
11. Розподіл відповідальності за реалізацію проекту між структурними підрозділами підприємства.

На першому етапі, який стосується вирішення питання формування мети проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті доцільним представляється спочатку визначення альтернативних цілей,

які можуть ставитися в рамках відповідного проекту. Аналіз наукових праць [18, 19] свідчить, що найчастіше ставляться такі цілі, як:

- максимізація рівня споживання, тобто підприємства намагаються збільшити рівень продажів [20];

- максимізація споживчої задоволеності, що ґрунтується на визначені явних та прихованих потреб споживачів, й виготовлення продукції, що найбільш повно їм відповідає [21];

- максимізація вибору, яка передбачає наявність на певному ринку значної кількості модифікацій товарів, що враховує вимоги найвимогливіших споживачів. Ця мета фактично є продовженням попередньої [22];

- максимізація якості життя, яка сприяє забезпеченню наявності товарів за прийнятними цінами у певній кількості з визначеним рівнем якості, які характеризуються різноманітністю та доступністю, сприяють покращенню якості соціокультурного, фізичного, екологічного середовищ проживання людей [23, 24].

На другому етапі доцільною представляється розробка переліку критеріїв щодо відбору відповідальних виконавців проекту. Особливого значення має робота керівника проекту. Згідно існуючих думок науковців та актуальних стандартів з управління проектами професійні здібності керівника проекту обумовлюються:

- здатністю до здійснення структуризації місії проекту та формування переліку конкретних задач, схематичного проектування бізнес-процесів, основних видів робіт, шляхів й методів їх виконання;

- здатністю забезпечувати досягнення мети проекту в умовах специфічних обмежень, використовуючи адекватні методи планування, управління виконавцями, координації та контролю за реалізацією проекту;

- здатністю досягти найбільш повного всебічного задоволення всіх зацікавлених сторін проекту, координуючи процес розв'язання різних конфліктів інтересів [8, 9].

На третьому етапі здійснюється відбір та призначення відповідальних виконавців із формування проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, тобто фактично формується команда проекту.

На четвертому етапі здійснюється визначення стратегічних та поточних проблем з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

Аналіз щодо стратегічних та поточних проблем з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті доцільно здійснювати на основі опитування провідних менеджерів підприємства та за актуальними даними звітності. Використання запропонованої інформації сприяє визначенню основних стратегічних та поточних проблем, що впливають на ефективності діяльності підприємств у маркетинговому аспекті, а також є підґрунтям визначення напрямів їх усунення.

Перелік стратегічних та поточних проблем, що стосуються підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті представлено в табл. 1. Їх було ідентифіковано за результатами оцінювання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною та суб'єктивною [16] складовими, які ґрунтуються на визначенні кількісних та якісних показників.

Таблиця 1

Перелік стратегічних та поточних проблем, що стосуються підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті

Проблема	Код проблеми
Відсутність визначених цілей та напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому	1
Відсутність визначених маркетингових цілей підприємства	2
Відсутність програми (плану) маркетингових дій на підприємстві	3
Недостатня координація різних напрямів діяльності на підприємстві	4
Недостатня якість кадрів з управління маркетинговою діяльністю	5
Недостатня оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз	6
Недостатнє визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства у маркетинговому аспекті	7
Відсутність методики оцінки ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті	8
Відсутність аналізу та подальшого удосконалення взаємозв'язків і взаємовідносин із зовнішнім середовищем	9
Відсутність чіткого розподілу відповідальності між всіма структурними підрозділами підприємства, що приймають участь в реалізації проектів з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті	10
Недосконалість законодавчої бази щодо регулювання питань попиту та пропозиції, рівня монополізму, здійснення експортно-імпоротної діяльності	11
Низький рівень використання сучасних маркетингових технологій	12
Низький рівень ефективності проведення маркетингових досліджень	13
Низький рівень ефективності маркетингової інформаційної системи	14
Низький рівень ефективності сегментації цільового ринку	15
Низький рівень ефективності прямих продажів	16
Низький рівень ефективності стимулювання збуту продукції	17
Низький рівень ефективності товарної політики підприємства	18
Низький рівень ефективності збутової політики підприємства	19
Низький рівень ефективності формування громадської думки	20
Низький рівень ефективності рекламної діяльності підприємства	21
Низький рівень ефективності застосування бренду підприємством	22
Відсутня система аудиту маркетингових технологій	23
Незадовільний стан маркетингової інфраструктури	24
Низький рівень ефективності реалізації інноваційної продукції	25
Недостатній рівень придбання нових технологій, результатів досліджень і розробок	26
Недостатній рівень якості професійної підготовки кадрів	27
Недостатній рівень підвищення ефективності діяльності підприємства за об'єктивною складовою	28
Недостатній рівень підвищення ефективності діяльності підприємства за суб'єктивною складовою	29
Недостатній рівень підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті в цілому	30

Примітка: розроблено на основі даних [2–4, 13–17]

Перелік стратегічних та поточних проблем, які стосуються підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, що представлено у табл. 1 підтверджується результатами оцінювання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною та суб'єктивною [16] складовими. А саме недостатнім рівнем отриманого значення інтегрального оцінювання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною та суб'єктивною складовими, узагальнюючого інтегрального показника оцінювання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті. Поряд з тим, представлені визначення кожної проблеми не вичерпують їх змісту. Запропонований перелік ідентифікує проблеми, а повне уявлення про їх сутність, причини появи, взаємовплив на інші та можливі напрями їх нейтралізації мають тільки керівники певного рівня.

На основі запропонованого переліку проблем доцільним представляється аналіз їх взаємозв'язків, що є підґрунтям визначенням послідовності дій їх стосовно їх нейтралізації. Проблеми, які було ідентифіковано характеризуються наявністю причино-наслідкових зв'язків, що проілюстровано на рис. 1.

Отже, побудований граф на рис. 1 сприяє підвищенню наочності та інформативності представлення причино-наслідкових зв'язків підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, зменшенню витрат часу та кількості помилок при формуванні відповідних проектів та полегшенню ідентифікації складових покращення. Аналіз структури графа, що представлено на рис. 1 свідчить про її несуперечність. Взаємозв'язок проблем, врахованих у графі, зумовлюється їх сутністю та взаємозалежністю.

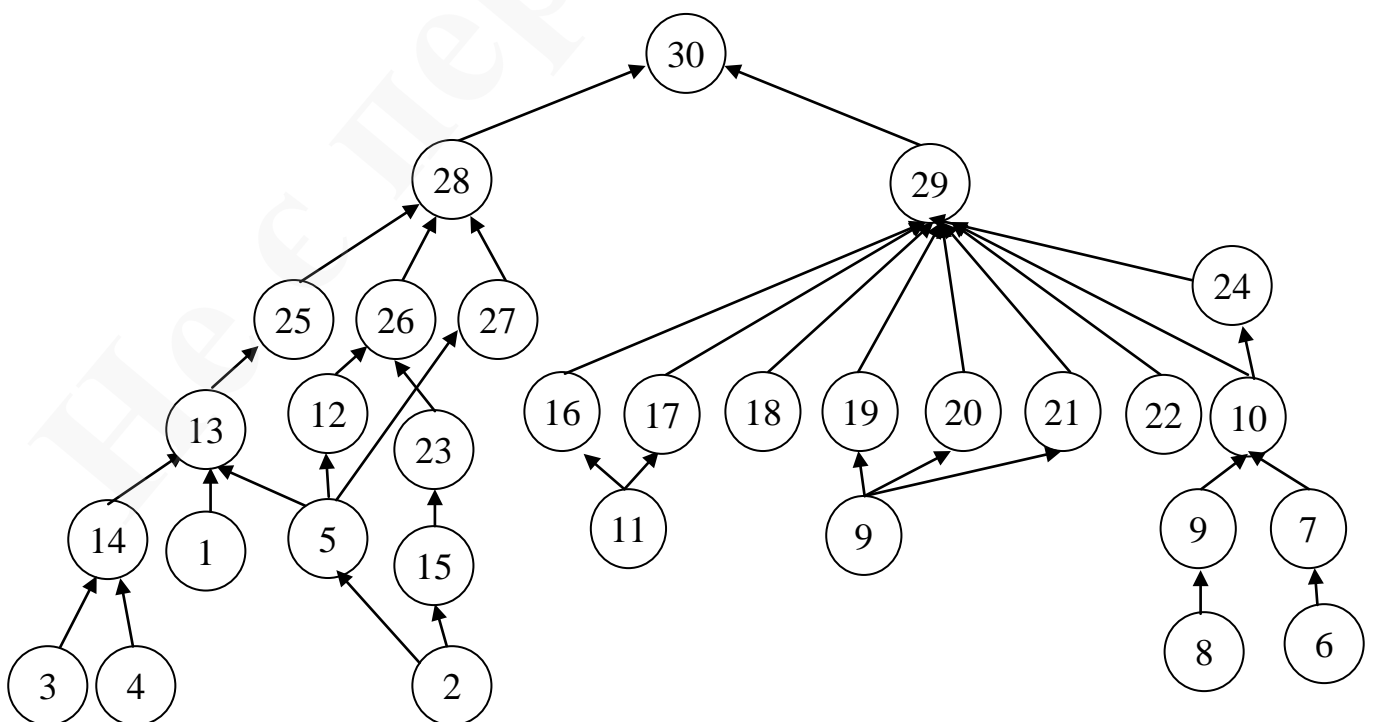


Рис. 1. Орієнтовний граф причино-наслідкових зв'язків

Вирішення представлених на рис. 1 проблем можливо тільки на основі виконання певних проектів з часткового або повного їх вирішення. Зокрема,

для вирішення проблеми 28 (недостатній рівень підвищення ефективності діяльності підприємства за об'єктивною складовою) доцільною представляється реалізація наступних кроків проекту. Це уточнення маркетингових цілей підприємства (2), підвищення якості кадрів з управління маркетинговою діяльністю (5), зростання рівня використання сучасних маркетингових технологій (12). Окрім того, підвищення рівня придбання нових технологій, результатів досліджень і розробок (26). Реалізація вказаних кроків є однією з складових підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

Наступним етапом розробки проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті є визначення стратегічної мети та її структуризація. За результатами аналізу переліку стратегічних та поточних проблем, що стосуються підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті та виходячи з вимог до проекту доцільним представляється формування дерева цілей. Дерево цілей може бути представлено у вигляді графа, що показує, як стратегічна мета проекту деталізуються в поточних цілях наступного рівня і т. д. Отже, дерево – це зв'язаний граф, що виражає супідрядність і взаємозв'язки елементів [9, 10]. У даному випадку такими елементами є стратегічні та поточні цілі.

Представлення цілей починають з верхнього рівня, далі їх послідовно розукрупнюють. При цьому основним правилом структуризації цілей є повнота: кожна мета вищого рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня належним чином. Сформований за проведеним аналізом практичної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств перелік стратегічних та поточних цілей представлено в табл. 2.

Структуру стратегічних та поточних цілей проекту представлено на рис. 2. При здійсненні структуризації цілей доцільно провести парне порівняння відповідно до відносин «необхідність» та «загальне – часткове», що сприяє ідентифікації змісту цілей, так і їх формулюванню.

На основі сформованого переліку стратегічних та поточних цілей проекту наприкінці планового періоду доцільно провести оцінку ступеня досягнення проектних цілей. Аналіз наукових праць свідчить, що відповідну оцінку представляється можливим здійснити як за допомогою експертних оцінок [25, 26], так й на базі бухгалтерської та статистичної звітності. Для забезпечення об'єктивності та достовірності дослідження оцінку здійснено на основі офіційної статистичної звітності підприємств, що була оброблена авторами, та розраховано відповідні показники.

Таблиця 2

Перелік стратегічних та поточних цілей

Стратегічні та поточні цілі	Коди цілей
Зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті в цілому	0.1
Зростання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною складовою	1.1
Зростання ефективності діяльності підприємства за суб'єктивною складовою	1.2
Зростання якості професійної підготовки кадрів	2.1
Зростання інноваційної активності	2.2
Покращення фінансового стану підприємства	2.3
Покращення виробничого стану підприємства	2.4
Зростання ефективності бренду підприємства	2.5
Покращення стану маркетингової інфраструктури	2.6
Впровадження та зростання ефективності використання сучасних маркетингових технологій	2.7
Формування системи аудиту маркетингових технологій	2.8
Удосконалення програми (плану) маркетингових дій на підприємстві	2.9
Постійне оновлення цілей та напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому	2.10
Покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення	2.11
Зростання відповідальності між всіма структурними підрозділами підприємства, що приймають участь в реалізації проєктів з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті	2.12

Цілі першого рівня (коди: 1.1, 1.2) характеризуються наявністю тісних взаємозв'язків. Це зумовлено тим, що зростання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною та суб'єктивною складовими є підґрунтям зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті в цілому. Структуризація цілей здійснюється відповідно з узагальненим відношенням R , що характеризує множину відносин між стратегічними та поточними цілями й заходами. Також виключно між заходами. Отже, це означає, що з пари взаємопов'язаних цілей, одна є залежною відносно другої, характеризуються наявністю ієрархічних відносин. Поряд з тим, цілі першого рівня, а саме – зростання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною та суб'єктивною складовими, не є ієрархічно залежними одна від одної, й тому безпосередніх зв'язків між ними відповідно до узагальненого відношення R не спостерігається. Наявність взаємовпливу цілей спостерігається тільки при структуризації цілей першого рівня на цілі другого рівня, а також в процесі перехресного узгодження цілей другого та наступних рівнів із більш загальними цілями першого рівня. Тому, наявність зв'язку між двома цілями одного або декількох рівнів обов'язково характеризує їх як комплементарні та індіферентні, що сприяє їх досягненню.

В процесі здійснення подальшої структуризації стратегічних цілей першого рівня, визначення можливих перехресних зв'язків було сформовано дванадцять цілей другого поточного рівня.



Рис. 2. Структура стратегічних та поточних цілей проекту

Наступним кроком доцільним представляється визначення пріоритетів досягнення цілей кожного рівня. Для вирішення цієї задачі було застосовано експертні методи. У якості експертів було залучено топ-менеджерів, керівників департаментів та відділів підприємств машинобудівної галузі Харківської області (Україна). Опитування здійснювалося за допомогою анкетування, на основі розробленої анкети щодо ранжування пріоритетів цілей з вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

Важливим представляється визначення кількості експертів. Виходячи з кількості цілей, які відображено в анкеті та виходячи з 95 % вірогідності достатнім представляється опитування 15 експертів [27, 28]. Після безпосередньо опитування експертів здійснюється обробка інформації, отриманої від експертів та перевірка ступеня погодженості експертів, яку доцільно здійснювати на основі розрахунку коефіцієнта конкордації, що становить 0,72. Розраховане значення свідчить про достатньо високу узгодженість експертів. Перевірку істотності коефіцієнта конкордації доцільно здійснювати за допомогою критерію Пірсона χ^2 [27, 28]. В результаті розрахунків $\chi^2_{\text{розр.}} > \chi^2_{\text{табл.}}$ ($248.07 \geq 35.17246$), тобто отримане значення 248.07 є більшим за табличне. Отже, гіпотеза стосовно узгодженості думок 15 експертів відносно значущості ранжування визначених цілей приймається.

На основі здійсненого опитування експертів стосовно ранжування цілей сформовано граф «цілі – заходи – ресурси» зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

Для досягнення головної цілі (0.1) слід досягти відповідно цілі першого рівня (1.1, 1.2). Вказані цілі, забезпечують досягнення стратегічної мети та є однаково важливими, тобто вони (1.1 та 1.2) мають однаковий перший ранг. Поточні пріоритети відображають ранг цілей, що пов'язані з ціллю вищого рівня. Для визначення пріоритетів цілей другого рівня в досягненні цілі більш високого рівня необхідним є визначення стратегічних пріоритетів. Стратегічні пріоритети характеризують відносну важливість досягнення певної цілі з точки зору внеску в досягнення найвищої цілі. Визначення стратегічних пріоритетів слід здійснювати за порядковою шкалою [27]. Згідно з цією метою для кожного з напрямів, що йдуть відповідно до стрілок від певної цілі до генеральної, необхідно впорядкувати значення поточних пріоритетів згідно правила зверху до низу. Отримане число визначає стратегічний пріоритет у порядковій шкалі. Найменшому числу відповідає найвищий стратегічний пріоритет.

Критерії досягнення цілей, що були визначені з урахуванням показників оцінювання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною та суб'єктивною складовими за результатами багатовимірного факторного аналізу [16], представлені у табл. 3.

Отже, критерії, які представлено у табл. 3 доцільно визначати за індексним методом, як відношення фактичного значення відповідного показника до планового або торішнього його значення. Зростання буде характеризуватися значенням показника, більше як 1.

Таблиця 3

Критерії досягнення цілей

Код цілі	Формулювання цілі	Критерії досягнення цілі
1	2	3
0.1	Зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті в цілому	Зростання значення узагальнюючого інтегрального показника оцінювання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті
1.1	Зростання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною складовою	Зростання інтегрального показника оцінювання ефективності діяльності підприємства за об'єктивною складовою
1.2	Зростання ефективності діяльності підприємства за суб'єктивною складовою	Зростання інтегрального показника оцінювання ефективності діяльності підприємства за суб'єктивною складовою
2.1	Зростання якості професійної підготовки кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання професійної підготовки та перепідготовки безпосередньо на виробництві, рівня професійної підготовки. 2. Зростання продуктивності праці на підприємстві. 3. Зростання кількості працівників, що виконують наукові дослідження та розробки. 4. Зростання професійної підготовки та перепідготовки в навчальних закладах різних типів
2.2	Зростання інноваційної активності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції. 2. Зростання кількості придбання нових технологій, результатів досліджень і розробок
2.3	Покращення фінансового стану підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання оборотності кредиторської заборгованості підприємства. 2. Зростання ліквідності підприємства. 3. Зростання оборотності власного капіталу підприємства. 4. Зростання рентабельності підприємства. 5. Зростання автономії підприємства. 6. Зростання фінансового ризику підприємства
2.4	Покращення виробничого стану підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання фондоозброєності на підприємстві. 2. Приріст вартості фондів підприємства. 3. Зростання вибуття застарілих фондів підприємства. 4. Зростання придатності фондів підприємства
2.5	Зростання ефективності бренду підприємства	Зростання вартості та сили бренду підприємством
2.6	Покращення стану маркетингової інфраструктури	Зростання ефективності маркетингової інформаційної системи

Продовження таблиці 3

1	2	3
2.7	Впровадження та зростання ефективності використання сучасних маркетингових технологій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ефективності проведення маркетингових досліджень підприємством. 2. Зростання ефективності сегментації цільового ринку підприємства. 3. Зростання ефективності товарної політики підприємства 4. Зростання ефективності рекламної діяльності підприємства
2.8	Формування системи аудиту маркетингових технологій	Наявність системи аудиту маркетингових технологій у підприємства
2.9	Удосконалення програми (плану) маркетингових дій на підприємстві	Зростання ефективності стратегічного маркетингового управління на підприємстві
2.10	Постійне оновлення цілей та напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ефективності оперативного управління на підприємстві. 2. Зростання ефективності підприємства до використання зворотного зв'язку
2.11	Покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ефективності використання облікової інформації від суб'єктів зовнішнього середовища. 2. Зростання ефективності використання інформації, що обслуговує систему прийняття управлінських рішень
2.12	Покращення стратегічного й тактичного маркетингового управління, використання нормативної та науково-технічної інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ефективності використання інформації про відхилення значень фактичних показників від планових в процесі стратегічного маркетингового управління. 2. Зростання ефективності тактичного управління за рахунок здійснення маркетингової діяльності. 3. Зростання ефективності використання нормативної та науково-технічної інформації

Для досягнення поставлених цілей доцільно розробити сукупність відповідних заходів. Тому для цілей найнижчого (другого) рівня було сформовано сукупність заходів, що сприятимуть зростанню ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті. Запропонована сукупність заходів що є підґрунтям зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Сукупність заходів зростання ефективності діяльності підприємства
у маркетинговому аспекті

Код заходу	Сутність заходу
1	2
3.1	Заходи з підвищення якості професійної підготовки кадрів: 3.1.1. підписання договорів з провідними університетами, інститутами, іншими організаціями щодо підвищення кваліфікації; 3.1.2. проведення внутрішньокорпоративних тренінгів для набуття новітніх компетенцій; 3.1.3. формування на підприємстві системи мотивації до професійного саморозвитку кожного працівника
3.2	Заходи з придбання нових технологій, результатів досліджень і розробок: 3.2.1. розробка системи трансферу нових технологій; 3.2.2. здійснення провайдингу інновацій (посередницька діяльність у сфері трансферу технологій, що передбачає залучення фахівців-провайдерів до комерціалізації інноваційних розробок через консалтинговий супровід, венчурне фінансування та інноваційне бізнес-проектування з метою просування на ринок інноваційної продукції)
3.3	Заходи з активізації розробки нових технологій, здійснення досліджень і розробок: 3.3.1. запровадження постійно діючого семінару для розробників щодо обговорення інноваційних пропозицій; 3.3.2. визначення переліку потенційних організацій-контрагентів, які можуть брати участь у розробці інноваційних пропозицій; 3.3.3. формування банку даних потенційних виконавців інноваційних проектів як на підприємстві, так й за його межами; 3.3.4. формування механізмів фінансування інноваційних проектів на підприємстві
3.4	Заходи з покращення фінансового стану підприємства: 3.4.1. удосконалення дебіторської політики підприємства щодо адаптації термінів погашення; 3.4.2. удосконалення кредиторської політики підприємства; 3.4.3. удосконалення амортизаційної політики підприємства
3.5	Заходи з покращення виробничого стану підприємства: 3.5.1. придбання підприємством нового обладнання за технологічних операцій щодо ключових бізнес-процесів; 3.5.2. реновація існуючого обладнання на підприємстві
3.6	Заходи з покращення ефективності бренду підприємства: 3.6.1. удосконалення індивідуального підходу до обслуговування ключових споживачів на підприємстві; 3.6.2. впровадження системи CRM на підприємстві; 3.6.3. удосконалення плану участі підприємства у тендерах, виставках, ярмарках; 3.6.4. розробка плану проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту з якості на підприємстві; 3.6.5. участь підприємства в конкурсах з якості

Продовження таблиці 4

1	2
3.7	<p>Заходи з покращення стану маркетингової інфраструктури:</p> <p>3.7.1. удосконалення взаємодії з маркетинговими посередниками;</p> <p>3.7.2. удосконалення взаємодії з торговими посередниками;</p> <p>3.7.3. удосконалення взаємодії зі спеціалістами з організації просування товару;</p> <p>3.7.4. удосконалення взаємодії з рекламними агенціями</p>
3.8	<p>Заходи з покращення ефективності використання сучасних маркетингових технологій:</p> <p>3.8.1. активізація інтернет-реклами підприємства (сайт та інтернет-магазин);</p> <p>3.8.2. періодичний аналіз повторних відвідувань сайту підприємства;</p> <p>3.8.3. визначення кількості проіндексованих сторінок підприємства в різних пошукових системах;</p> <p>3.8.4. аналіз кількості посилань на сайт підприємства;</p> <p>3.8.5. аналіз вартості залученого потенційного чи існуючого покупця підприємства;</p> <p>3.8.6. аналіз ефективності різноманітних джерел залучення покупців на сайт підприємства;</p> <p>3.8.7. аналіз рівня конверсії для характеристики якості веб-сайту підприємства;</p> <p>3.8.8. реєстрація сайту підприємства в пошукових системах та каталогах, електронних дошка оголошень</p>
3.9	<p>Заходи з впровадження сучасних маркетингових технологій:</p> <p>3.9.1. застосування SMM-технології;</p> <p>3.9.2. застосування SEO-оптимізації сайту підприємства;</p> <p>3.9.3. застосування SMO-оптимізації сайту підприємства;</p> <p>3.9.4. застосування банерної реклами підприємства</p>
310	<p>Заходи з удосконалення системи аудиту маркетингових технологій:</p> <p>3.10.1. регулярне здійснення внутрішнього аудиту маркетингових технологій підприємства;</p> <p>3.10.2. регулярне здійснення зовнішнього аудиту маркетингових технологій підприємства;</p> <p>3.10.3. розробка планів усунення виявлених недоліків;</p> <p>3.10.4. контроль виконання розроблених планів усунення виявлених недоліків</p>
3.11	<p>Заходи з удосконалення програми (плану) маркетингових дій на підприємстві:</p> <p>3.11.1. щорічне (та за потребою) оновлення програми (плану) маркетингових дій на підприємстві з урахуванням сучасних тенденцій</p>
312	<p>Заходи з постійного оновлення цілей підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому:</p> <p>3.12.1. проведення аналізу стратегічного положення підприємства;</p> <p>3.12.2. визначення можливостей та загроз щодо забезпечення та підвищення ефективності діяльності підприємства;</p> <p>3.12.3. визначення нових цілей з підвищення ефективності діяльності підприємства</p>

Закінчення таблиці 4

1	2
3.13	<p>Заходи з постійного оновлення напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому:</p> <p>3.13.1. визначення сучасних тенденцій управління фінансовими, кадровими, виробничими, інноваційним, маркетинговими та інформаційно-комунікаційними ресурсами;</p> <p>3.13.2. формування переліку пропозицій (у відповідності з виявленими тенденціями) з підвищення ефективності використання фінансових, кадрових, виробничих, інноваційних, маркетингових та інформаційно-комунікаційних ресурсів</p>
3.14	<p>Заходи з покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення:</p> <p>3.14.1. розробка плану покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення;</p> <p>3.14.2. регулярне оновлення плану покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення</p>
3.15	<p>Заходи з покращення стратегічного й тактичного маркетингового управління, використання нормативної та науково-технічної інформації:</p> <p>3.15.1. здійснення періодичної оцінки ефективності використання інформації про відхилення значень фактичних показників від планових в процесі стратегічного маркетингового управління;</p> <p>3.15.2. здійснення періодичної оцінки ефективності тактичного управління за рахунок здійснення маркетингової діяльності;</p> <p>3.15.3. постійне оновлення бази даних нормативної та науково-технічної інформації;</p> <p>3.15.4. інформування персоналу підприємства про зміни, що відбуваються у нормативній та науково-технічній інформації</p>

Побудова графу «цілі – заходи – ресурси» проекту зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті є основою планування не окремих незалежних заходів, а їх взаємної сукупності. Все це є дозволяє перейти від планування цілей та заходів зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті до формування обсягів необхідних ресурсів.

Наступним етапом розробки та впровадження проектів з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті є формування альтернативних шляхів щодо досягнення цілей, які було поставлено.

На сукупності машинобудівних підприємств, на яких здійснюється дослідження було визначено обмеження стосовно ключових ресурсів проектів. Це стосується фінансових, кадрових, виробничих, інноваційних, маркетингових та інформаційно-комунікаційних ресурсів. Тому, досягнення кожної цілі другого рівня повинно забезпечуватись реалізацією одного заходу, який дозволить досягти її в повному обсязі, враховуючи при цьому існуючі альтернативи.

Наступним етапом є формування альтернативних варіантів реалізації проекту, що ґрунтуються на одному з альтернативних заходів. Відповідно до представлених у табл. 4 варіантів реалізації заходів доцільним представляється формування декількох варіантів впровадження проекту з підвищення

ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, які представлено у табл. 5.

Таблиця 5

Альтернативні варіанти реалізації проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті

Перелік варіантів проекту	Коди заходів, що входять до певного варіанту реалізації проекту
1	3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 3.12, 3.14, 3.15
2	3.1, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 3.12, 3.14, 3.15
3	3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.14, 3.15
4	3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 3.13, 3.14, 3.15
5	3.1, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.14, 3.15
6	3.1, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 3.13, 3.14, 3.15
7	3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.9, 3.10, 3.11, 3.13, 3.14, 3.15
8	3.1, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.9, 3.10, 3.11, 3.13, 3.14, 3.15

Таким чином, на основі інформації, представленої у табл. 5, проект може бути реалізовано на основі впровадження одного з восьми альтернативних варіантів. Підприємства мають певні обмеження фінансових, кадрових, виробничих, інноваційних, маркетингових та інформаційно-комунікаційних ресурсів. Тому, при виборі пріоритетного варіанту реалізації проекту доцільно враховувати такі обмеження, як додаткова потреба в фінансовому, кадровому, виробничому, інноваційному, маркетинговому, інформаційно-комунікаційному забезпеченні реалізації альтернативних заходів проекту та пріоритет виконання альтернативного заходу проекту.

Представлені обмеження обумовлюють набір характеристик варіантів реалізації проекту. Для кожного альтернативного заходу проекту доцільним представляється визначення витрат, згідно з якими визначаються потрібні обсяги ресурсів та встановлюються обмеження за вказаними вище показниками для реалізації заходів за проектом з метою підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті.

Можливі варіанти реалізації проекту, що забезпечують досягнення головної цілі, формуються на основі комбінування альтернативних заходів, яке доцільно здійснювати таким чином, щоб сформований набір заходів характеризувався достатністю та повнотою досягнення проектних цілей. Тому подальший вибір пріоритетного варіанту реалізації проекту доцільно здійснювати на основі обов'язкового включення заходів, у яких відсутні альтернативи та порівнянні розрахункових даних альтернативних заходів.

7. SWOT-аналіз результатів дослідження

Strengths. Сильні сторони дослідження та застосування методичного забезпечення з визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті полягають у тому, що це забезпечення ґрунтується на сучасному розумінні базових теоретичних понять

дослідження. А саме – «ефективність» та «маркетинговий аспект», характеризується наступністю кожного етапу, наявністю альтернативних заходів, які відповідають результатам визначення ефективності діяльності підприємства. В порівнянні з аналогами, запропоновані заходи забезпечують можливість переходу на альтернативні варіанти реалізації проекту з мінімальними витратами в умовах постійних трансформацій.

Weaknesses. Проведений аналіз процесу впровадження методичного забезпечення з визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті показав, що в умовах високо динамічного зовнішнього та внутрішнього середовищ неможливо передбачити усі альтернативні варіанти реалізації проекту. Тому існує ризик обрання не оптимального варіанту реалізації проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, а найбільш реального щодо наявності ресурсів.

Opportunities. Слід зазначити, що в подальшому процес впровадження методичного забезпечення з визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті можливо доповнити модулями автоматизованого формування інформаційного забезпечення. З метою генерування альтернативних варіантів реалізації проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті інформаційне забезпечення повинно базуватися на адекватному й доцільному математичному апараті.

Threats. До загроз впровадження методичного забезпечення з визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті можна віднести те, що перелік заходів зростання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті буде динамічно змінюватися під впливом переважно зовнішніх факторів.

8. Висновки

1. Запропоновано уточнені визначення понять «економічна ефективність» та «маркетинговий аспект». Визначення відповідають положенням теорій сучасної поведінкової економіки, розвитку та маркетингових відносин. Визначення використано як теоретичне підґрунтя розробленого методичного забезпечення з підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. Ідентифіковано етапи формування методичного забезпечення з визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті. Перевагами розробленого методичного забезпечення є наступність кожного етапу, наявність альтернативних заходів, які відповідають результатам оцінювання ефективності діяльності підприємства у маркетинговому аспекті, що забезпечує можливість переходу на альтернативні варіанти реалізації проекту в умовах постійних трансформацій.

Література

1. Khachaturov, T. S. (1979). *Effektivnost kapitalnykh vlozhenii*. Moscow: Izd-vo «Ekonomika», 384.
2. Kuznietsova, O. V. (2014). *Shchodo sutnosti ekonomichnoi efektyvnosti*.

Rozvytok metodiv upravlinnia i hospodariuvannia na transporti, 4 (49), 178–189.

3. Morschenok, T. S. (2016). Research of going near determination of economic essence of concept «efficiency». *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, 1 (01), 7–13.

4. Svitlyshyn, I. I. (2015). Typolohiia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstva. *Visnyk ZhDTU*, 1 (71), 110–118.

5. Ambler, T. (2000). *Marketing and the Bottom Line: the New Metrics of corporate wealth*. London: Prentice-Hall, 325.

6. Anderson, C., Narus, J. A., van Rossum, W. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard business review*, 84 (3), 90–99. Available at: https://www.researchgate.net/publication/7263153_Customer_Value_Propositions_in_Business_Markets

7. Shaw, R. (2001). *Improving marketing effectiveness*. London: Profile Books Ltd., 245.

8. Bushuyev, S. D., Wagner, R. F. (2014). IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB). *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (2), 302–310. doi: <http://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2013-0049>

9. Bushuyev, S. D., Bushueva, N. S., Babayev, I. A., Yakovenko, V. B., Grisha, E. V., Dzyuba, S. V., Voitenko, A. S. (2010). *Creative project management technologies and programs*. Kyiv: Sammit kniga, 768.

10. Bushuyev, S. D., Kharitonov, D. A., Rogozina, V. B. (2012). Organizational Project Management pathology. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 10, 5–8.

11. Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in Project Management*. VNB, 274.

12. Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. John Wiley & Sons Inc., 226.

13. Vlasova, N. O., Pichuhina, T. S., Kruhlova, O. A., Haidar, N. O. (2012). *Otsinka efektyvnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstv rozdribnoi torhivli*. Kharkiv: Monohraf, 196.

14. Hvozdiu, S. Yu. (2010). Methodological approaches of industrial enterprises innovation expenses efficiency evaluation. *Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic. Problems of economics and management*, 683, 184–187.

15. Hovorushko, T. A., Klymash, N. I. (2013). *Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanoho pidkhodu*. Kyiv: Lohos, 204.

16. Herasymov, O. K. (2018). Methodical provision of enterprise's economic efficiency assessment in the marketing aspect. *Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Economy series*, 1 (9 (37)), 32–39. doi: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9\(37\)-32-39](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9(37)-32-39)

17. Ralko, O. S. (2011). *Pidkhody do efektyvnosti upravliannia orhanizatsiieiu. Naukovi zdobutky molodi – vyrishenniu problem kharchuvannia liudstva u XXI stolitti*. Kyiv: NUKhT, 161.

18. Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., Slater, S. F. (2010). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 216–233. doi: <http://doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9>

19. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W. J. (2005). A customer

relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69 (4), 155–166. doi: <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>

20. Bradford, T. W. (2015). Beyond Fungible: Transforming Money into Moral and Social Resources. *Journal of Marketing*, 79 (2), 79–97. doi: <http://doi.org/10.1509/jm.13.0437>

21. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73 (3), 52–68. doi: <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>

22. Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1–34. doi: <http://doi.org/10.2307/2393807>

23. Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49 (3), 444–467. doi: <http://doi.org/10.1108/00251741111120798>

24. Copley, P. (2004). *Marketing communications management: concepts, theories, cases and practices*. Oxford: Jordan Hill, 480. doi: <http://doi.org/10.4324/9780080473376>

25. Balabanova, L. V., Folomkina, I. S. (2009). *Upravlinnia realizatsiiei strategii pidpriemstva: marketynhovi pidkhid*. Donetsk: DonNUET, 402.

26. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 396.

27. Beshelev, S. D., Gurvich, F. G. (1980). *Matematiko-statisticheskie metody ekspertnykh ocenok*. Moscow: Statistika, 264.

28. Ventcel, A. D. (1975). *Kurs teorii sluchainykh processov*. Moscow: Nauka, 320.