

стратегії здійснюється по трьом сферам діяльності підприємства: ринковій, фінансовій та організаційно-технічній. Відповідно до факторів, які впливають на розробку цих стратегій, використовуються матриці, які відображають становище підприємства в тій чи іншій ситуації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії. Елементом, який об'єднує всі три сфери є трьохмірний простір, який дає повний і загальний результат розробки стратегії.

**Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: «Экономика», 1989. – 303 с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. – СПб.: «Питер», 1999. – 560 с.
3. Евдокиненко В. Бизнес-процессы, процесное управление и эффективность / В. Евдокиненко // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.v.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.
4. Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение / Под ред. С.С. Чернова. - К: Сибпринт. 2008. – 476 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: «ПитерКОМ», 2011. -896 с.
6. Логинов П.П. Процессный подход к управлению стратегической позицией предприятия / П.П. Логинов // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. – № 4. – с. 46-54.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, Б. Голаш. – СПб.: «Питер», 2001. – 684 с.
8. Томпсон Д.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание: Пер. с англ. / Д.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. - 982 с.

**Ключові слова:** стратегія, промислове підприємство, розвиток, процес, модель, фактори.

**Ключевые слова:** стратегия, промышленное предприятие, развитие, процесс, модель, факторы.

**Keywords:** strategy, industrial enterprise, development, process, model, factors.

УДК 658.114.5

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕГРОВАНІХ КОМПАНІЙ ВАЖКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Матюніна М.В., асистент, Донецький національний університет, м. Донецьк

**Матюніна М. В. Методичні засади оцінки маркетингового потенціалу інтегрованих компаній важкого машинобудування.**

Статтю присвячено проблемам оцінки маркетингового потенціалу компаній важкого машинобудування України. Запропоновано методичний підхід щодо дослідження розвитку маркетингового потенціалу – як передуючого етапу створення інтеграційних компаній. Він передбачає наступну послідовність: по-перше, дослідження питань, пов'язаних зі структурою галузі важкого машинобудування; по-друге, визначення методів дослідження маркетингового потенціалу; по-третє, визначення основних факторів впливу на формування альянсів підприємств важкого машинобудування; вчетверте, оцінку ефективності угод з інтеграції компаній. Проведено аналіз стану та виявлено тенденції розвитку компаній важкого машинобудування в Україні. Здійснено оцінку розвитку вугільного машинобудування у Великобританії, США та деяких Європейських країнах. Доведено, що вітчизняні компанії важкого машинобудування працюють в умовах вертикальної інтеграції зі створенням відповідних холдингових об'єднань. Вертикальна інтеграція для цих компаній має ряд переваг – дозволяє подолати проблему «подвійної надбавки», створити конкурентні переваги (неокласична теорія); забезпечити мінімізацію трансакційних витрат, підвищити ефективність управління поведінки виконавця, розподілити права власності (неоінституціоналізм); сприяє зростанню фінансових потоків і ринкової оцінки фірми (теорія корпоративних фінансів). Крім того, завдяки вертикальній інтеграції компаній створюються передумови для оптимізації податкового навантаження, інтенсифікації інвестицій, більш широкого впровадження інновацій.

**Матюніна М. В. Методические аспекты оценки маркетингового потенциала интегрированных компаний тяжелого машиностроения.**

Статья посвящена проблемам оценки маркетингового потенциала компаний угольного машиностроения Украины. Предложен методический подход к исследованию развития маркетингового потенциала – как предшествующего этапа создания интеграционных компаний. Он предусматривает следующую последовательность – во-первых, исследование вопросов, связанных со структурой отрасли угольного машиностроения, во-вторых, определение методов исследования маркетингового потенциала

інтегрованих компаній; в-третьих, визначення основних факторів впливу на формування альянсів підприємств вугільного машинобудування; в-четвертих, оцінку ефективності процесу інтеграції компаній. Проаналізовані та виявлені тенденції розвитку компаній вугільного машинобудування в Україні. Оцінено розвиток вугільного машинобудування в Великобританії, США та деяких європейських країнах. Доведено, що вітчизняні компанії важкого машинобудування працюють в умовах вертикальної інтеграції з створенням відповідних холдингових об'єднань. Вертикальна інтеграція для цих компаній має ряд переваг – дозволяє подолати проблему «подвійної надбавки», створити конкурентні переваги (неокласична теорія); забезпечити мінімізацію транзакційних витрат, підвищити ефективність управління поведінкою виконавця, розподілити права власності (неоінституціоналізм); сприяє збільшенню фінансових потоків та ринкової оцінки фірми (теорія корпоративних фінансів). Крім того, завдяки вертикальній інтеграції компаній створюються передумови для оптимізації податкового навантаження, інтенсифікації інвестицій, більш широкого впровадження інновацій.

**Matyunina M. Methodological aspects of the evaluation of marketing potential of integrated heavy industry companies.**

Article is devoted to evaluation of the marketing potential of coal machine building companies of Ukraine. The methodical approach to the study of marketing potential - as the previous phase of the integration of companies. It provides the following sequence - first, the study of issues related to the structure of the coal industry engineering, secondly, to determine research methods of marketing potential of integrated companies, and thirdly, the definition of the factors influencing the formation of alliances of coal machinery, and fourthly, evaluation of the integration of the companies. Analyzed and identified trends in coal mechanical engineering companies in Ukraine. Evaluate the development of the coal engineering in the UK, the U.S. and some European countries. Proved that the domestic heavy engineering company working in a vertical integration with the creation of appropriate holding associations. The vertical integration of these companies has a number of advantages - can overcome the problem of "double charges" to create competitive advantages (neoclassical theory) provide minimization of transaction costs, increase efficiency, control the behavior of the performer, distribute ownership (neoinstitutionalism) helps to increase financial flows and market valuation company (the theory of corporate finance). Moreover, thanks to vertical integration are prerequisites for the optimization of the tax burden, the intensification of investment, greater innovation. On the example of the Ukrainian company SPC "Mining machines" had investigated the effectiveness of vertical integration of the coal plant engineering, united in the operational holding.

**Постановка проблеми.** Центральне місце в структурі економіки багатьох країн світу займає машинобудування. Виробництво продукції важкого машинобудування, як напрямок економічної діяльності відіграє важливу роль, адже значна частка обсягів цієї продукції в структурі експорту країни свідчить про високий рівень її конкурентоспроможності та розвитку економіки в цілому. Як зазначено у «Державній програмі розвитку машинобудування на 2009 – 2011 рр.» високий рівень конкурентоспроможності неможливий поза активного залучення досягнень науково-технічного прогресу, впровадження нових видів продукції, використання новітніх технологій, розвитку існуючих систем управління з урахуванням всеохоплюючих інтеграційних і глобалізаційних процесів в економіці [1]. Даний господарський комплекс визначає напрями науково-технічного прогресу у національній економіці, забезпечує її технічне переозброєння, інтенсифікацію та підвищення ефективності всього суспільного виробництва. Для України це має особливу актуальність, оскільки країна прагне покращити стан власної економіки, підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку, а також забезпечити стабільність внутрішніх ринків збуту важкого машинобудування, що в свою чергу є одним із важливих компонентів для досягнення поставлених цілей. У роботах сучасних українських вчених розглянуто теоретичні основи та проаналізовано стан підприємств важкого машинобудування України у докризовий період. З огляду на сучасний стан додаткової уваги потребує пошук шляхів стимулювання розвитку вітчизняного важкого машинобудування, підвищення конкурентоспроможності його продукції за рахунок удосконалення маркетингового потенціалу. Дослідження розвитку маркетингового потенціалу підприємств важкого машинобудування з урахуванням інтеграційних процесів повинно мати свою методологічну основу, базуватись на вивченні раніше застосованих методичних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковцями досі використовувались різноманітні методи маркетингового дослідження машинобудівних підприємств України, їх розвитку та регіональних особливостей розміщення. Так, у роботі Н. Сіправської застосовувались історичний та факторний аналіз, методи індукції і дедукції для оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємств машинобудування [2].

Ю. Барташевська, крім названих вище, враховувала метод ізолюваних причинно-наслідкових зв'язків і аналізу статистичних показників [3]. В. Ситніченко використовує методологію стратегічного менеджменту, систему збалансованих показників, PEST- та SWOT-аналіз [4]. Г. Доморадзька застосовує метод наукової абстракції та ізолювання на прикладі одного обраного регіону [5]. А. Фатенок-Ткачук користувалась аналізом створеної інформаційної бази, індуктивним методом, ототожнюючи регіони за рівнем їх промислового розвитку [6]. У роботі Н. Гавкалової застосовано дедуктивний метод дослідження для аналізу стану машинобудівних підприємств на регіональному, зовнішньому та внутрішньому ринках [7]. Окрім того, розвиток машинобудування як пріоритетної галузі економіки України здійснювали й інші вчені [8; 9; 10].

**Виділення раніше не вирішеної проблеми.** Загалом наукове забезпечення регулювання розвитку маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств важкого машинобудування вимагає використання таких

підходів, які здатні враховувати максимальну кількість проблем, що можуть розв'язуватись в ході застосування даного методичного забезпечення, сукупності показників оцінки наявного стану маркетингового потенціалу. Метод аналізу, оцінки та діагностики маркетингового потенціалу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію та регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання або галузі в цілому.

**Метою статті** є обґрунтування методичної необхідності врахування маркетингового потенціалу при дослідженні інтеграційних процесів у галузі важкого машинобудування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В роботі М.В. Павленко доведено, що значна частина компаній важкого машинобудування працює в умовах вертикальної інтеграції. Огляд широкого спектру теоретичних положень і досвіду країн із розвиненим важким машинобудуванням свідчить, що до створення вертикально інтегрованих машинобудівних холдингів є і економічні підстави, і національні традиції ведення бізнесу, проте тільки цими чинниками не можна повною мірою пояснити мотивацію суб'єктів бізнесу у прийнятті відповідних рішень [8]. З погляду методології важливо оцінити стан маркетингового потенціалу компаній важкого машинобудування з використанням комплексного підходу. Ця процедура являє собою аналіз та оцінку інформаційно-статистичних даних, отриманих від державних органів і суб'єктів господарювання. У загальному вигляді розвиток маркетингового потенціалу компаній важкого машинобудування слід досліджувати у чотири етапи (рис. 1).

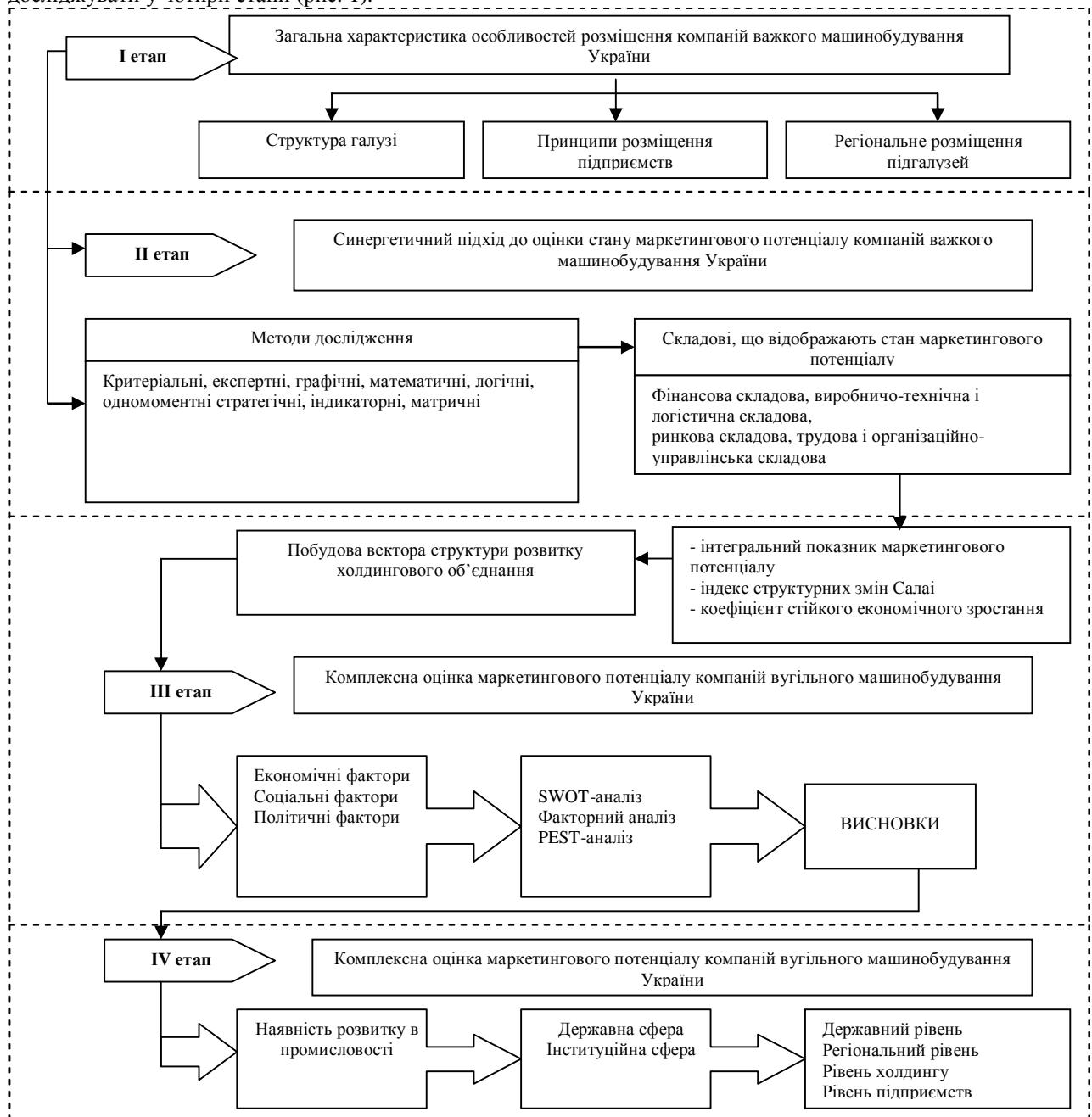


Рис. 1 – Етапи оцінки маркетингового потенціалу інтегрованих компаній важкого машинобудування України (доопрацьовано [9]).

На першому етапі рекомендується дослідити питання, пов'язані зі структурою галузі вугільного машинобудування. Наступним пунктом є попереднє вивчення принципів розміщення машинобудівних підприємств і регіональних аспектів їх функціонування, як галузі в цілому, так діяльності окремих компаній важкого машинобудування України.

На другому етапі рекомендується визначити методи дослідження. Наступним кроком має бути встановлення загальних складових, які характеризують маркетинговий потенціал інтегрованої компанії важкого машинобудування. На основі одержаних результатів варто побудувати вектор структури розвитку холдингового об'єднання підприємств вугільного машинобудування. Аналіз літературних джерел дає підстави констатувати, що на сьогоднішній день немає єдності щодо методики та самого процесу оцінювання маркетингового потенціалу інтегрованих компаній вугільного машинобудування. Причинно-наслідкові зв'язки складових маркетингового потенціалу машинобудівних підприємств досить повно розглянуто в роботі В.В. Яхкінд [10]. Але ж в роботі недостатньо обґрунтовано використання одного чи системи показників, абсолютних чи відносних одиниць вимірювання. Дослідники розділились на прихильників системності та тих, хто вважає, що доцільним є використання єдиного інтегрального показника. Для визначення інтегрального показника маркетингового потенціалу рекомендується використовувати графічний спосіб дослідження основою якого є діаграма Ісакаві, і встановлені в роботі В.В. Яхкінд причинно-наслідкові взаємозв'язки між складовими маркетингового потенціалу.

На третьому етапі існує необхідність визначити основні фактори впливу на формування альянсів підприємств вугільного машинобудування на основі SWOT-аналізу, PEST-аналізу, PIMS-аналізу та факторного аналізу з відповідними висновками.

На четвертому етапі на основі проведеного дослідження та детального аналізу маркетингового потенціалу кожної компанії, що входить до холдингового об'єднання вугільного машинобудування здійснюється підсумкова оцінка ефективності угоди злиття. Результати саме четвертого етапу повинні надавати можливості розробки заходів удосконалення стратегічного управління інтегрованими компаніями вугільного машинобудування, що впливає на їх подальший розвиток.

Якщо проаналізувати моделі управління компаніями важкого машинобудування варто відзначити, що в економічній літературі існує визнання євро-континентального (рейнського) капіталізму разом з англо-американським. Для англо-американської моделі характерна орієнтація на фондовий ринок і «акціонерний капіталізм». Основною економічною одиницею є компанія (корпорація) з великою розпорошеністю власників. У Великобританії, яка здавна славиться своїм вугільним машинобудуванням, і в США, де функціонує компанія «Джой» – світовий лідер у виробництві техніки для шахт, конкуренція з боку німецьких, українських і польських компаній відсутня. Для англо-американської моделі також характерна повна відсутність державного субсидування з боку держави. Євро-континентальному капіталізму властиві фінансово-промислові групи, холдинги. Звідси – «холдинговий капіталізм». Таким чином, холдинговий капіталізм (з певними модифікаціями) є найбільш актуальним для Німеччини, Франції, акціонерний – для Великобританії та США [8].

Американські дослідники також не раз відзначали, що ухвалення рішення про злиття й поглинання повинно базуватись на проведенні стратегічного аналізу наслідків такого рішення. При цьому в основі стратегічного аналізу має бути врахована оцінка зміни ринкової позиції об'єднаної компанії після злиття. Злиття компаній важкого машинобудування до вертикально інтегрованих холдингів надає стабільне, але ж незначне повернення інвестицій. В деяких європейських країнах машинобудівні холдинги отримують відповідні субсидії з боку держави. Бюджетні кошти, які надаються вугільним компаніям, виявилися певним спонукальним мотивом до створення оперативних машинобудівних холдингів як в Польщі, Німеччині і Франції, так і в Україні. Проте в Польщі наявність потужних гравців на арені вугільного машинобудування обумовила високий рівень конкуренції, що привело кожну з польських груп до складної боротьби за контракти на постачання устаткування шахтам. У Німеччині недержавним концерном-монополістом «Рурколе», одержувачем великих бюджетних коштів на своє існування, наприкінці 90-х років була створена компанія Deutsche Bergbau-Technik GmbH (ДБТ), яка придбала провідні німецькі заводи вугільного машинобудування і сформувала з ними «інтегровану назад» вертикальну структуру. Можна визнати, що машинобудівні холдинги відіграють роль інструменту для концентрації бюджетних коштів, виділених на субсидування вугільної галузі.

В Україні утворення ТПК «Укрвуглемаш» було відповіддю машинобудівників на прийняття державної політики інноваційного переоснащення національної вугільної промисловості та розгортання широкої кампанії за реалізацію істотних переваг, притаманних вітчизняній техніці нового технічного рівня. В Росії та Україні суттєвий вплив на структуру промисловості мають великі бізнес-групи енергетичної та металургійної спрямованості, що спираються на місцеві вугільні галузі. Наприклад, для української групи «Систем Кепітал Менеджмент», засновника ТПК «Укрвуглемаш», традиційними є дивізійні схеми управління й оперативні холдинги («Метінвест», «ДЕТЕК»). Сформована в 2003 р. українська ТПК «Укрвуглемаш» (згодом НПК «Гірничі машини») являє собою дистриб'юторську компанію, вертикально інтегровану із заводами вугільного машинобудування, – інтегрований назад («backward integration») оперативний холдинг. У табл. 1 наведено результати діяльності окремих заводів холдингової компанії НПК «Гірничі машини» та в цілому чистий прибуток холдингу протягом 2002-2011 рр. Табл. 1 демонструє збільшення економічної ефективності заводів вугільного машинобудування, яке співпадає із створенням на їх базі вертикально інтегрованої системи. Дружківський машзавод є національним монополістом з виробництва очисних комплексів, ЗАТ «Горлівський

машинобудівник» – з випуску очисних комбайнів. Компанія «Гірничі машини» постачає шахтам вугільної промисловості України широкий спектр очисної та прохідницької техніки, стаціонарного і транспортного устаткування.

Таблиця 1 - Чистий прибуток заводів холдингової компанії «Гірничі машини», млн. грн.

| Машинобудівні заводи                   | Роки  |      |       |       |       |       |         |        |        |
|--|-------|------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|--------|
|  | 2003  | 2004 | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009    | 2010   | 2011   |
| ПАТ «Дружківський машзавод»            | -67,3 | 44,2 | 5,1   | -20,2 | 54,4  | 0,5   | -136,3  | 99,8   | 184,5  |
| ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» | 11,9  | 17,4 | 26,9  | -8,5  | 8,8   | -1,31 | -1,34   | -3,828 | -1,30  |
| ПАТ «Донецькігрмаш»                    | 4,5   | 18,0 | 15,3  | -8,3  | -18,3 | -4,0  | -24,197 | 5,495  | 23,97  |
| ПАТ «Донецький енергозавод»            | 0,2   | 1,3  | 11,5  | 5,5   | 2,7   | -0,6  | -1,4    | 0,9    | 6,9    |
| ВАТ «Каменський машзавод» (РФ)         | 0,6   | -3,3 | -19,0 | 16,3  | 12,2  | 5,5   | -19,22  | -0,92  | 4,8    |
| Разом                                  | -50,0 | 77,0 | 41,0  | -9,7  | 59,8  | -35,6 | -182,45 | 101,44 | 218,87 |

**Висновки.** В статті запропоновано методичний підхід щодо дослідження розвитку маркетингового потенціалу – як передуючого етапу створення інтеграційних компаній. Він передбачає наступну послідовність: по-перше, дослідження питань, пов'язаних зі структурою галузі важкого машинобудування; по-друге, визначення методів дослідження маркетингового потенціалу; по-третє, визначення основних факторів впливу на формування альянсів підприємств важкого машинобудування; вчетверте, оцінку ефективності угод з інтеграції компаній.

#### Список використаних джерел:

1. Постанова КМ України від 18.04.2006 р. № 516 «Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/516-2006-п>.
2. Сіправська Н.В. Аналіз та оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємств машинобудування на сучасному етапі / Н.В. Сіправська // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1(30). – С. 127 – 321.
3. Барташевська Ю.М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю.М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – №1(8). – С.19-25.
4. Ситніченко В.М. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників / рубрика «Системи управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrtest.com/raznoe/publikacii/11.pdf>.
5. Домарадзька Г.С. Регіональні чинники розвитку машинобудування / Г.С. Домарадзька, Т.М. Гладун. – Львів: НУ«ЛП», 2010. – С. 333-338.
6. Фатенок-Ткачук А. О. Оцінка експортного потенціалу регіонів України у машинобудуванні [методичне видання] / А.О. Фатенок-Ткачук. – Луцьк: ВНУ, 2011. – С. 28.
7. Гавкалова Н.Л. Аналіз стану машинобудування в регіональному аспекті / Н.Л. Гавкалова // Економічний простір. – 2011. – №1(48). – С. 45-52.
8. Павленко М.В. Мотивація утворення та перспективи розвитку великих компаній вугільного машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (переробна промисловість) / М.В. Павленко. – Донецьк., 2010. – 22с.
9. Кривов'язюк І. Методологічні засади дослідження розвитку машинобудівного комплексу України / І. Кривов'язюк, Л. Кривов'язюк // Економіст. – 2012. – №7. – С. 68-72.
10. Яхкінд В.В. Планування маркетингового потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В.П. Яхкінд. – Харків., 2010. – 21 с.

**Ключові слова:** інтегровані компанії, машинобудування, маркетинговий потенціал

**Ключевые слова:** интегрированные компании, машиностроение, маркетинговый потенциал

**Keywords:** integrated companies, engineering, marketing potential