

УДК: 658:339.138:005.52:621(477)

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Гуржій Н. М., д.е.н., доцент, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**Гуржій Н. М. Методичний підхід щодо оцінки ефективності формування маркетингового стратегічного набору машинобудівного підприємства.**

У статті розглянуто класифікацію підходів до процесу формування стратегій підприємства та проведена їх систематизація. Автором запропоновано методичний підхід з визначенням нечіткого зв'язку між факторами та ефективністю формування і реалізації маркетингового стратегічного набору машинобудівного підприємства. Серед найважливіших факторів, які впливають на ефективність формування маркетингового стратегічного набору, автором виділено такі: підходи до формування стратегій, що використовуються керівництвом; інформаційний аспект формування маркетингового стратегічного набору, що охоплює якість інформації, яка використовується при прийнятті маркетингових стратегічних рішень; кваліфікаційний аспект формування маркетингового стратегічного набору, що охоплює компетенції працівників, зайнятих розробкою стратегій. Ефективність формування маркетингового стратегічного набору визначається множиною показників, які відображають якість формування маркетингового стратегічного набору (гнучкість, надійність, збалансованість, ясність для працівників тощо) та його потенційну спроможність досягати певних результатів. Визначено, що між розглянутими факторами та потенційною ефективністю формування маркетингового стратегічного набору існує стійка позитивна залежність. Усе це свідчить про високу достовірність складеної моделі. Доведено, що тільки ефективне сполучення обґрунтованого маркетингового стратегічного набору з професійним підходом до управління його реалізацією призведе до виникнення ефекту синергії та дозволить підприємству досягти успіху на ринку у перспективі.

**Hurzhiy N. N. Methodical approach of the estimation of efficiency of forming of marketing strategic set of machine-building enterprise.**

This article deals with the classification of the estimation of efficiency of forming of marketing strategic set of machine-building enterprise. An author is offer methodical approach on determination of unclear connection between factors and efficiency of forming and realization of marketing strategic set of machine-building enterprise. Among major factors that influence on efficiency of forming of marketing strategic set an author suggests: approaches in formation of in-use guidance strategy; informative aspect of forming of marketing strategic set, wrap-round quality of information which is used for acceptance of marketings strategic decisions; qualifying aspect of forming of marketing strategic set which engulfs jurisdiction of workers, by занятіх development of strategy. Efficiency of forming of marketing strategic set is determined the plural of indexes which represent the high-quality forming of marketing strategic set (his flexibility, reliability, balanced, clarity, for workers and others like that) and his potential possibility to arrive at certain results. It is marked by author, that between the considered factors and potential efficiency of forming of marketing strategic set there is positive dependence. All of it testifies to high authenticity of the made model. It is well-proven, what only effective connection of the grounded marketing strategic set with the professional approach in a management of realization will result in the origin of effect of synergy and will allow an enterprise to score a success at the market in a prospect.

**Гуржий Н. М. Методический подход к оценке эффективности формирования маркетингового стратегического набора машиностроительного предприятия.**

В статье рассмотрена классификация подходов к процессу формирования стратегии предприятия. Автором предложен методический подход к определению нечеткой связи между факторами и эффективностью формирования и реализации маркетингового стратегического набора машиностроительного предприятия. Среди важнейших факторов, влияющих на эффективность формирования маркетингового стратегического набора, автором выделены следующие: подходы к формированию используемой руководством стратегии; информационный аспект формирования маркетингового стратегического набора, охватывающий качество информации, которая используется при принятии маркетинговых стратегических решений; квалификационный аспект формирования маркетингового стратегического набора, который охватывает компетенцию работников, занятых разработкой стратегии. Эффективность формирования маркетингового стратегического набора определяется множественным числом показателей, которые отображают качественное формирование маркетингового стратегического набора (его гибкость, надежность, сбалансированность, ясность, для работников и тому подобное) и его потенциальную возможность достигать определенных результатов. Автором отмечено, что между рассмотренными факторами и потенциальной эффективностью формирования маркетингового стратегического набора существует стойкая позитивная зависимость. Все это свидетельствует о высокой достоверности составленной модели. Доказано, что только эффективное соединение обоснованного маркетингового стратегического набора с профессиональным подходом к управлению его реализацией приведет к возникновению эффекта синергии и позволит предприятию добиться успеха на рынке в перспективе.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується постійним зростанням конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках, глобалізацією господарських відносин, докорінними змінами в техніці й технологіях, засобах просування продукції на ринку, методах впливу на свідомість і підсвідомість споживачів, зростаючою поінформованістю останніх та підвищенням їхніх вимог до виробників, товарів і сервісного обслуговування. Отже, вітчизняним машинобудівним підприємствам для досягнення успіху потрібно постійно аналізувати ринки, конкурентів, споживачів; удосконалювати продукцію й удосконалюватися самим; своєчасно приймати креативні рішення для просування продукції на ринку, тобто здійснювати стратегічне планування інноваційної та маркетингової діяльності. Саме через це, проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності компаній постійно привертають увагу теоретиків і практиків з менеджменту та маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання формування маркетингових стратегій висвітлені в перекладній і у вітчизняній літературі. Із перекладних монографій, безумовно, найбільший внесок до розвитку цього напрямку маркетингу здійснили роботи Б.Бермана і Дж.Р.Еванса, Е.Діхтля і Х.Хершгена, Ж-Ж. Ламбена, А. Д. Стрікленда, М.Портера, М.Мак - Дональда, Г.Мінцберга. Серед вітчизняних авторів слід зазначити роботи Л.В.Балабанової, А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, М.А. Окландера, Т. А. Гайдаенко, А.Л. Дуровіч, С.В.Никіфорової, Н. В.Куденка, А.Ю. Юданова, Б.А. Соловйова.

Досить поширеним є виокремлення підходів до формування стратегій залежно від типу прийняття стратегічних рішень: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають специфіку застосування раціонального підходу, підходу, заснованого на судженнях, та інтуїтивного підходу при прийнятті рішень [1, с. 138]. Нестандартним є виділення підходів до прийняття стратегічних рішень К.Айзенхарда, що враховують різні аспекти розробки стратегій: „обмежена раціональність”, „влада та політика”, „сміттєвий бак” [2, с. 11]. З.Є. Шершньова та С.В. Оборська при визначенні підходів до формування стратегій пропонують враховувати два критерії: ступінь усвідомленості цілей, завдань, бажаних

результатів діяльності підприємства, а також знання специфіки функціонування об'єкта управління, залежно від співвідношення яких розглядають 4 типи стратегії: сформульовані за натхненням; такі, що базуються на здоровому глузді; створені шляхом компромісу; розраховані і сплановані [3, с. 107]. Але найбільш загальною та ретельно аргументованою класифікацією підходів до процесу формування стратегій підприємства залишається типологія, запропонована Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом, які виділили десять шкіл розробки стратегій, розглядаючи їх у такій послідовності: дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації [4, с. 45]. Таким чином, у сучасній теорії існує значна кількість підходів до розробки стратегій підприємства. Проте, незважаючи на всі ці факти, більшість вітчизняних підприємств не мають чітко обґрунтованої стратегічної програми маркетингу. У таких умовах наявність відповідного методичного забезпечення процесу обґрунтування маркетингової стратегії є передумовою для її розробки на практиці. Проте моніторинг літератури показує, що значна частина джерел має навчальний або популярний характер, тоді як глибоких наукових праць у цій сфері недостатньо. У зв'язку з цим, поки залишаються невирішеними багато питань і проблем методичного забезпечення обґрунтування стратегічної програми маркетингу.

**Мета дослідження.** Основною метою дослідження є розробка методичних підходів в щодо оцінки ефективності формування маркетингового стратегічного набору машинобудівного підприємства.

**Результати дослідження.** Досить часто при розробці стратегічної програми маркетингу підприємства стикаються з проблемою багатоваріантності, коли серед безлічі можливих варіантів в умовах ринкових відносин доводиться знаходити найкращі при обмеженнях, що накладаються на фінансові, інформаційні і маркетингові можливості. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування для аналізу і синтезу маркетингових програм математичних методів, які забезпечують вирішення багатовимірних екстремальних завдань з обмеженнями, тобто завдань на екстремум функції багатьох змінних з обмеженнями на них.

Сучасна теорія та практика виробила безліч підходів до розробки стратегій, з яких формується маркетинговий стратегічний набір, та їх реалізації. Для того, щоб проаналізувати існуючий зв'язок між підходом, який використовується, та ефективністю формування та реалізації маркетингового стратегічного набору, доцільно, по-перше, виділити базові підходи до формування та реалізації маркетингового стратегічного набору та визначити їх особливості; по-друге, визначити значущість застосування різноманітних сполучень базових підходів за допомогою методу МАІ; по-третє, використати формальний апарат нечіткої логіки та статистичний аналіз для виявлення впливу керованих факторів на потенційну та реальну ефективність формування і реалізації маркетингового стратегічного набору.

Стратегічне маркетингове управління оперує інформацією, значна частина якої не може бути повністю визначеною за допомогою чітких значень, оскільки не підлягає кількісній оцінці. Зокрема, майже неможливо кількісно оцінити вплив різноманітних факторів на формування та реалізацію маркетингового стратегічного набору. Застосування формального апарату теорії нечітких множин надає можливість знизити складність розрахунків, що є неминучим в умовах неповної, нечіткої інформації, до практично придатного рівня. Нечіткі кількісні оцінки, крім абсолютних значень параметрів, що включаються до розрахунків, характеризують також і рівень невизначеності даних. Застосування нечітких чисел дозволяє спрощувати зміст моделі, опускаючи повний формальний опис складних елементів об'єкта, та розмиваючи оцінки результуючих параметрів на відповідну величину невизначеності, що вноситься цим спрощенням.

Під час моделювання складних систем неможливо врахувати всі реальні фактори, найчастіше до аналізу залучається їх обмежена кількість з числа тих, які з тих чи інших

міркувань вважаються найбільш впливовими. Позначимо через множину  $\{X\}$  сукупність факторів, що впливають на ефективність формування маркетингового стратегічного набору, а через множину  $\{Y\}$  – сукупність факторів, що впливають на ефективність його реалізації.

Серед найважливіших факторів, які впливають на ефективність формування маркетингового стратегічного набору, доцільним вважається виділення таких: підходи до формування стратегій, що використовуються керівництвом ( $x_1$ ); інформаційний аспект формування маркетингового стратегічного набору, що охоплює якість інформації, яка використовується при прийнятті маркетингових стратегічних рішень ( $x_2$ ); кваліфікаційний аспект формування маркетингового стратегічного набору, що охоплює компетенції працівників, зайнятих розробкою стратегій ( $x_3$ ). Відповідно множина

$X = \{\tilde{\alpha}_1, \tilde{\alpha}_2, \tilde{\alpha}_3\}$ . Ефективність формування маркетингового стратегічного набору визначається множиною показників  $Ef = \{Ef_1, Ef_2 \dots Ef_{12}\}$ , які відображають якісне формування маркетингового стратегічного набору (його гнучкість, надійність, збалансованість, ясність для працівників тощо) та його потенційну спроможність досягати певних результатів.

Найбільш вагомими факторами, що здійснюють вплив на ефективність реалізації маркетингового стратегічного набору, є: підходи до реалізації маркетингового стратегічного набору (управлінський аспект) ( $y_1$ ), організаційний аспект реалізації маркетингового стратегічного набору ( $y_2$ ), ресурсний аспект реалізації маркетингового стратегічного набору ( $y_3$ ), соціально-психологічний аспект реалізації маркетингового стратегічного набору ( $y_4$ ). На ефективність реалізації маркетингового стратегічного набору також впливає і кваліфікація керівників і виконавців (кваліфікаційний аспект реалізації маркетингового стратегічного набору), однак, зважаючи на той факт, що найчастіше особи, які займаються формуванням стратегічного маркетингового набору, беруть безпосередню участь і в його реалізації, видається можливим не враховувати цей аспект, оскільки він докладно був досліджений вище. Відповідно  $Y = \{\tilde{\alpha}'_1, \tilde{\alpha}'_2, \tilde{\alpha}'_3, \tilde{\alpha}'_4\}$ .

Ефективність реалізації маркетингового стратегічного набору визначається множиною показників  $Er = \{Er_1, Er_2 \dots Er_{12}\}$ , які відображають найважливіші кількісні та якісні критерії ефективності діяльності підприємства на ринку, що є результатом ефективної реалізації стратегій, які входять до складу маркетингового стратегічного набору (ступінь досягнення встановлених цілей, ринкова частка підприємства, рентабельність його діяльності, ефективність управління ресурсами, ступінь задоволення потреб ринку, сила конкурентних переваг на ринку і т.д.). Нечітке відношення  $R_{X \rightarrow Ef}$  визначає вплив факторів  $x_i$  на показники ефективності формування маркетингового стратегічного набору  $Ef_j$ , а нечітке відношення  $R_{Y \rightarrow Er}$  визначає вплив факторів  $y_i$  на показники ефективності реалізації маркетингового стратегічного набору  $Er_j$ . Якісні оцінки зв'язку між фактором та результатом визначаються з інтервалу оцінок  $[0;1]$ : нечіткі оцінки, що відповідають 0,5, описують нейтральне відношення, а їх наближення до меж оцінних інтервалів (0 та 1) відображає посилення зв'язку (негативного та позитивного відповідно). Важливо, щоб якісні відтінки для нечітких оцінок, що відображають стан і відношення, збігалися. Матриці нечіткого зв'язку між факторами, що впливають на формування та реалізацію маркетингового стратегічного набору, та ефективністю його формування та реалізації, наведено на рис. 1.

Для кожного підприємства можна визначити, до яких результатів щодо ефективності формування та реалізації маркетингового стратегічного набору потенційно може привести сукупний вплив зазначених факторів, а його порівняння з реальною оцінкою ефективності формування та реалізації маркетингового стратегічного набору дозволить дослідити відповідні стратегічні розриви. Стан факторів, що впливають на ефективність формування маркетингового стратегічного набору, описується сукупністю

показників, які оцінюються за допомогою експертних методів з подальшим їх нормуванням до інтервалу  $[0;1]$ .

Виключенням є підходи до формування маркетингового стратегічного набору ( $x_1$ ): величина цього фактору розраховується шляхом нормування до вказаного інтервалу відносної значущості сполучення тих підходів, які використовують досліджувані підприємства. Як свідчать результати досліджень, найбільш ефективне сполучення підходів, що використовується при формуванні маркетингового стратегічного набору ( $x_1$ ), характерне для деяких машинобудівних підприємств: переважно всі вони орієнтуються на використання перспективно-ринкового підходу, а у прийнятті стратегічних рішень приймають участь і потенційні виконавці. Для визначення мінімально можливого потенційного впливу виділених факторів на ефективність формування маркетингового стратегічного набору необхідно знайти відношення, що пов'язують вектор вихідного стану керованих факторів з нечіткою матрицею їх впливу на показники ефективності формування маркетингового стратегічного набору:  $Ef_p = \{x_1, x_2, x_3\} * R_{X \rightarrow Ef}$ .

Для збереження економічного сенсу розрахунків слід скористатися операцією максимінної композиції. Для визначення елементу  $r_{ij}$  результуючої матриці спочатку визначаються попарні мінімуми серед відповідних елементів  $i$ -того рядка першої та  $j$ -того стовпця другої матриці. Економічний сенс цієї операції полягає в тому, що якщо рівень впливу фактора на результат низький, то незалежно від відношень цього фактора з іншими, забезпечити більш високий вплив на результат не вдасться. Після цього зі знайдених мінімумів обирається найбільший, що виходить з припущення про те, що рівень взаємодії між фактором та результатом визначається найбільш сильним з існуючих опосередкованих зв'язків. Знайдені відношення між вектором вихідного стану керованих факторів (значущість підходів до формування маркетингового стратегічного набору, рівень розвитку інформаційного та кваліфікаційного аспектів формування маркетингового стратегічного набору) та нечіткою матрицею їх впливу на показники ефективності формування маркетингового стратегічного набору, що відображають вектор мінімально можливого потенційного впливу на ефективність формування маркетингового стратегічного набору за наявного стану зазначених факторів, були отримані на основі максимінної композиції за допомогою відповідної комп'ютерної програми, розробленої в середовищі MS Excel.

Якщо реальна оцінка ефективності формування маркетингового стратегічного набору менша за потенційну, це свідчить про певні недоліки підприємства у формуванні маркетингового стратегічного набору, виявити які можна шляхом попарного співставлення потенційної та реальної оцінки за окремими показниками ефективності.

За результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу за допомогою вбудованої у MS Excel програми „Регресія” було побудовано математичну модель досягнення потенційної ефективності формування маркетингового стратегічного набору підприємства (1).

$$Ef_p = 0,16 + 0,04 \cdot x_1 + 0,11 \cdot x_2 + 0,63 \cdot x_3, \quad (1)$$

де  $Ef_p$  – мінімально можливий потенційний рівень ефективності формування маркетингового стратегічного набору;

$x_1$  – значущість підходу до формування маркетингового стратегічного набору підприємства;

$x_2$  – рівень розвитку інформаційного аспекту формування маркетингового стратегічного набору;

$x_3$  – рівень розвитку кваліфікаційного аспекту формування маркетингового стратегічного набору.

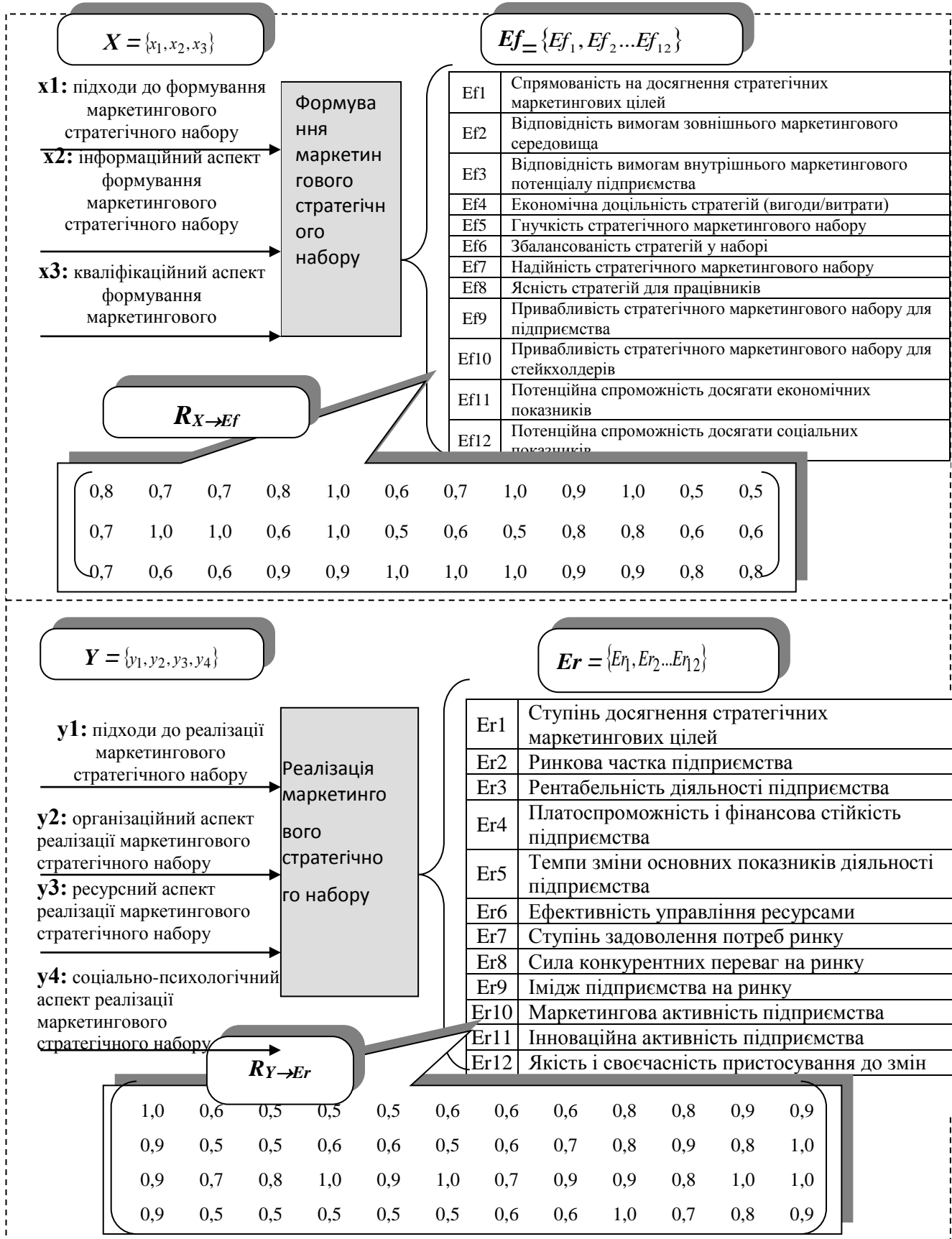


Рисунок 1 - Визначення нечіткого зв'язку між факторами та ефективністю формування і реалізації маркетингового стратегічного набору

Між розглянутими факторами та потенційною ефективністю формування маркетингового стратегічного набору існує стійка позитивна залежність, коефіцієнт

детермінації ( $R^2=0,99$ ) свідчить про високу достовірність складеної моделі. Найбільший вплив на потенційну ефективність формування маркетингового стратегічного набору має рівень розвитку кваліфікаційного аспекту (коефіцієнт складає 0,63), за ним слідує рівень розвитку інформаційного аспекту (0,11), а значущість підходу, що використовується при розробці стратегій, має відносно меншу значущість (0,04).

Після приведення за середніми значеннями було складено окреме рівняння регресії, яке відображає лінійний взаємозв'язок між ефективністю формування маркетингового стратегічного набору та значущістю підходу, що при цьому використовується (2):

$$Ef_p = 0,648 + 0,04 \cdot x_1. \quad (2)$$

Порівняння результатів моделювання з кореляційно-регресійним аналізом залежності реальної ефективності формування маркетингового стратегічного набору від зазначених факторів, довело існування ще меншої залежності між ефективністю та значущістю підходу, що при цьому використовується (до 0,03).

Аналогічно оцінюється стан факторів, що впливають на ефективність реалізації маркетингового стратегічного набору досліджуваних підприємств, з подальшим їх нормуванням до інтервалу  $[0;1]$  і на цій основі визначається реальна оцінка ефективності реалізації маркетингового стратегічного набору.

**Висновки.** Таким чином, підходи, що використовуються до формування маркетингового стратегічного набору, здійснюють значно менший вплив на їх ефективність у порівнянні з іншими факторами. При цьому реальна ефективність формування стратегій менше залежить від значущості підходу, який при цьому використовується, ніж реальна ефективність реалізації маркетингового стратегічного набору.

#### Список використаних джерел:

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ.; под общ. ред. Л.И. Евенко. – М. : Дело, 1997. – 493 с.
2. Голикова Н.В. Учебно-методическое пособие по разработке и реализации деловой стратегии коммерческой организации / Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. – Воронеж : ВИЭСУ, 2003. – 93 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - СПб. : Питер, 2001. – 336 с.

**Ключові слова:** маркетингове стратегічне планування, ефективність, маркетинговий стратегічний набір, фактори впливу, стратегічне маркетингове управління

**Ключевые слова:** маркетинговое стратегическое планирование, эффективность, маркетинговый стратегический набор, факторы влияния, стратегическое маркетинговое управление

**Keywords:** strategical marketing planning, efficiency, strategic marketing set, influence, strategical marketing management