

# МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**РОМАН ФЕЩУР, ВІТАЛІЙ САМУЛЯК, СЕРГІЙ ШИШКОВСЬКИЙ**  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

*Розглянуто та проаналізовано групи факторів, що впливають на розвиток підприємств. Запропоновано маркетингові інструменти управління розвитком промислових підприємств відповідно до їх фінансово-економічних результатів та потенціалу.*

**Ключові слова:** управління розвитком, система показників оцінювання, стратегії.

*Рассмотрены и проанализированы группы факторов, влияющих на развитие предприятий. Предложены маркетинговые инструменты управления развитием промышленных предприятий в соответствии с их финансово-экономическими результатами и потенциалом.*

**Ключевые слова:** управление развитием, система показателей оценки, стратегии.

## Постановка проблеми

В умовах постійних глобалізаційних викликів перед промисловими підприємствами виникає необхідність динамічного цільового управління розвитком з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлює проблему вибору адекватного інструментарію управління.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роботи ряду вітчизняних та іноземних науковців таких, як: Б. Анд-рушків, М. Баканов, М. Баранкевич, В. Герасимчук, П. Друкер, А. Загородній, О. Мельник, Р. Каплан, М. Коробов, О. Кузьмін, Д. Нортон, І. Олексів, М. Портер, Ж. Ришард, М. Тимошук, А. Шеремет та інших присвячені розробці різноманітних інструментів управління розвитком промисло-

вих підприємств. Проте не існує однозначної думки щодо доцільності використання того чи іншого методу, моделі, системи показників. З огляду на це виникає необхідність формування адекватних інструментів управління розвитком промислових підприємств.

## Формулювання цілей статті

Цілями статті є формування маркетингових інструментів управління розвитком промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розроблення маркетингових інструментів оцінювання рівня управління розвитком підприємств охоплює ряд завдань: формування системи показників оцінювання рівня розвитку підприємства, оцінювання його потенціалу та встановлення ефективних стратегій розвитку.

Обґрунтування вибору системи інди-

каторів оцінювання рівня розвитку підприємств доцільно здійснювати на підставі дослідження думок експертів. Генеральною сукупністю у процесі дослідження факторів впливу на рівень розвитку підприємств є вітчизняні промислові підприємства. Просторовою ознакою генеральної сукупності є західний регіон України, а галузевою – сфера промисловості. Одиницями аналізування, тобто елементами вибіркової сукупності, які підлягають вивченню, повинні бути управлінська ланка та фахівці, які прямо чи опосередковано пов'язані з управлінням розвитку промислового підприємства.

Знарядям дослідження у процесі аналізування факторів впливу та оцінювання вагомості показників розвитку промислових підприємств обрано анкету. Конкретними завданнями маркетингового дослідження, які представлені в анкеті у формі запитань, є наступні: виявлення факторів, що істотно впливають на розвиток підприємств; визначення причин підвищення чи стримування рівня розвитку; встановлення показників, які найповніше відображають рівень розвитку. З метою встановлення найбільш вагомих факторів та показників рівня розвитку промислових підприємств використано метод експертного оцінювання [1; 2]. Для проведення оцінювання було сформовано групу експертів, яка складалася із 96 досвідчених фахівців промислових підприємств, які ранжували вагомість показників розвитку підприємств (за спаданням рангів).

Співвідношення респондентів інституційного, управлінського та технічного рівнів управління під час опитування становило 35:35:30 відповідно. При

цьому були витримані умови репрезентативності групи експертів за освітнім рівнем, стажем праці, компетентністю тощо.

Опираючись на власні наукові дослідження, сформовано базисну систему показників оцінювання рівня розвитку підприємств, до якої увійшли: валовий дохід; рентабельність продукції; капіталовіддача (фондовіддача); питома вага продукції на експорт; приріст робочих місць; частка ринку продукції; операційні витрати; ринкова вартість підприємства; рівень менеджменту персоналу; інноваційність продукції.

Кожен з обраних показників характеризує певну грань розвитку підприємства, зокрема, – показники ефективності дозволяють оцінити діяльність підприємства загалом (валовий дохід, рентабельність продукції, фондовіддача), показники продукції розкривають рівень наукоємності (інноваційність, операційні витрати, питома вага продукції на експорт), показники системи менеджменту показують рівень управління підприємством (рівень менеджменту персоналу, приріст робочих місць), показники ринкового позиціонування характеризують наявний стан підприємства на ринку по відношенню до інших (частка ринку продукції, ринкова вартість підприємства). Розподіл респондентів за пріоритетністю основних показників рівня розвитку підприємств подано у табл. 1.

Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок експертів скористаємося коефіцієнтом конкордації ( $W$ ), який обчислюється за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)}, W \in (0;1), S = \sum_{i=1}^n y_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n y_i)^2}{m}, \quad (1)$$

Таблиця 1

Розподіл респондентів за пріоритетністю основних показників рівня розвитку підприємств\*

Показники рівня розвитку підприємств (об'єкти дослідження)	Кількість опитаних і черговість, в якій вони вказали показники											$y_i$	$y_i^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Валовий дохід	23	19	21	16	8	4	2	1	1	1	293**	85849	
2. Рентабельність продукції	9	6	14	14	13	12	9	7	7	5	488	238144	
3. Капіталовіддача (фондовіддача)	21	17	10	12	16	9	5	3	2	1	354	125316	
4. Питома вага продукції на експорт	5	13	7	14	15	10	14	10	6	2	495	245025	
5. Приріст робочих місць	4	2	4	4	7	13	10	13	18	21	695	483025	
6. Частка ринку продукції	2	1	3	7	4	10	10	13	21	25	734	538756	
7. Операційні витрати	14	11	12	6	9	9	8	13	7	7	488	417316	
8. Ринкова вартість підприємства	3	11	8	8	11	13	16	17	6	3	546	298116	
9. Рівень менеджменту персоналу	5	6	5	6	7	9	12	12	19	15	646	238144	
10. Інноваційність продукції	10	10	12	9	6	7	10	7	9	16	541	292681	
Сума	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	5280	2962372	

Примітка\*: розраховано автором на підставі проведених досліджень; \*\*мінімальна сума рангів.

де  $S$  – відхилення суми квадратів рангів кожного об'єкта дослідження від середнього арифметичного квадрата суми рангів;  $n$  – кількість експертів ( $n=96$ );  $m$  – кількість показників ( $m=10$ );  $y_i$  – сума рангів;  $i$  – об'єкт дослідження ( $i \in \overline{1, m}$ ).

Навіть при низькому значенні коефіцієнта конкордації ( $W=0,228$ ) в умовах значної кількості експертів його статистична значущість підтверджується за  $\chi^2$ -критерієм Пірсона, значення якого розраховують за формулою:

$$\chi^2 = n \cdot (m-1) \cdot W = 96 \cdot (10-1) \cdot 0,228 = 196,9 \quad (2)$$

Табличне значення критерію Пірсона визначають за рівнем значущості  $\alpha$  і ступенем вільності  $(m-1)$ . Так, для  $\alpha = 0,05$  і ступеня вільності 9 отримуємо  $\chi_{tabl}^2 = 16,9$ . Оскільки  $\chi^2 > \chi_{tabl}^2$ , то умова виконується і можна стверджувати про наявність узгодженості думок експертів при ранжуванні показників розвитку підприємства.

Отже, на думку експертів найвагомішим показником рівня розвитку підприємств є валовий дохід. Це можна пояснити тим, що валовий дохід безпосередньо пов'язаний з трьома показниками із сформованої системи показників роз-

витку, зокрема, часткою ринку продукції (виражається через обсяг продукції на ринку), ринковою вартістю підприємства (валовий дохід у ряді методик є ключовим показником для розрахунку ринкової вартості) та часткою продукції на експорт.

Показник капіталовіддачі є другим за вагомістю показником рівня розвитку, оскільки він пов'язаний з двома показниками розвитку, зокрема, рентабельністю (кінцевого економічного результату) та інноваційністю продукції (через вартість основних фондів та зміну обсягу реалізованої продукції). Зниження операційних витрат являється також одним із важливих показників розвитку, що підтверджується отриманою сумою рангів. Необхідно наголосити, що в умовах стрибкоподібного розвитку або збитковості діяльності підприємств показники витрат виробництва мають певні переваги при оцінюванні рівня розвитку порівняно з показниками прибутковості, що і знайшло своє відображення в оцінках експертів. Решта показників, на думку експертів, у меншій мірі відображають рівень

розвитку підприємств, оскільки приріст робочих місць з урахуванням впливу науково-технічного прогресу не може слугувати показником рівня розвитку, а рівень менеджменту персоналу хоча опосередковано і впливає на розвиток підприємств, однак цей показник є достатньо невизначеним з точки зору оцінювання.

Отримані результати анкетування являються інформаційною базою для проведення подальших досліджень у напрямку формування мінімальної системи показників (валовий дохід, оцінка рівня потенціалу) та розроблення маркетингового інструменту управління розвитком промислових підприємств, що забезпечить наочність тлумачення їх числових значень та зручність оперування [3; 4].

Рівень потенціалу є моментною (у певний момент часу) оцінкою можливості досягнення встановленої мети за існуючих ресурсних обмежень у мінливому зовнішньому середовищі. Значення показників результативності виробничо-господарської діяльності підприємства до певної міри можна тлумачити як оцінки рівня реалізації його потенціалу. Показники, які слугують індикаторами економічної результативності функціонування підприємства, достатньо повно описані у наукових джерелах [3; 5].

До числа найбільш уживаних показників результативності діяльності підприємства відносять обсяг валового доходу, що обумовлюється як інформаційною доступністю цього показника, значення якого наводиться у стандартній статистичній звітності підприємств (форма №2 «Звіт про фінансові результати»), так і його економічним змістом – поєднанням кількісного (кількість виробництва

продукції) і якісного (ціна продукції) показників.

Наголосимо, що зміна валового доходу у часі характеризує розвиток підприємства, на який впливають різноманітні фактори – як основні, так і випадкові. З метою надання цьому показнику більшої стійкості та усунення впливу цінового чинника пропонуємо розглядати у якості характеристики розвитку підприємства середній темп зміни валового доходу за останні три роки. Таку довжину часового проміжку у ряді наукових джерел вважають найбільш обґрунтованою [3-6].

Середній темп зміни валового доходу будемо розглядати як ковзну геометричну середню, що дає змогу вирівняти динамічну оцінку розвитку підприємства, тобто усунути дію випадкових чинників щодо параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища – кон'юнктури товарного ринку, системи оподаткування, ресурсного забезпечення підприємства тощо.

Встановлення нами кількісних меж показників дало змогу чітко окреслити границі кожної області розвитку підприємства [8]. Зрозуміло, що такі кількісні межі слід вводити для груп підприємств, які належать до одного класу (для однорідних підприємств певного виду економічної діяльності).

Якщо відкласти значення обох показників (середнього темпу зміни, рівня потенціалу) за декілька років, то отримаємо можливість графічно аналізувати напрям розвитку підприємства у часі (рис. 1).

Розвиток підприємства **A** характерний для економіки, що перебуває на стадії піднесення, а підприємства **B** – на стадії рецесії.

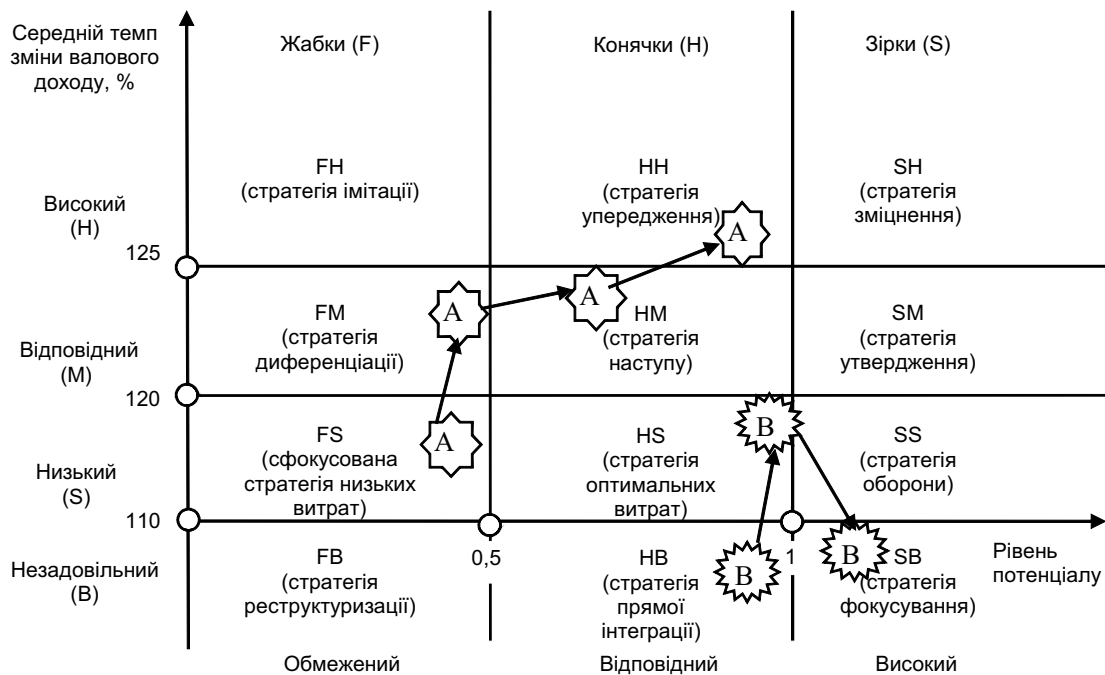


Рис. 1. Графічне представлення областей і стратегій розвитку підприємств\*

\*Примітка: власна розробка; А, В – умовні підприємства.

Таблиця 2

Базові стратегії розвитку підприємств

Області розвитку	Стратегії	Зміст
SH	Стратегія зміцнення	Збереження і посилення позицій лідера за рахунок пріоритетного інвестування та підтримання конкурентних переваг
SM	Стратегія утвердження	Цільове інвестування конкурентних переваг (інновацій) для утвердження лідерства та збільшення валового доходу за рахунок економії на масштабах виробництва
SS	Стратегія оборони	Створення і розвиток конкурентних переваг (інновацій) в потенціалі підприємства для підвищення темпів валового доходу та втримання існуючої частки ринку, зміцнення досягнутого положення на ринку для максимально вигідного використання свого положення для одержання найбільшого прибутку, тому що перспективи зростання галузі непривабливі, щоб за них боротися
SB	Стратегія фокусування	Лідерування на основі зниження витрат у певному сегменті ринку та збільшення середніх темпів валового доходу.
HH	Стратегія упередження	Формування стратегічного активу випередження, який важко досягається конкурентами, що забезпечується стійкими конкурентними перевагами.
HM	Стратегія наступу	Зосередження на інноваціях, які вже здобули визнання ринку і мають високу рентабельність, пошук конкурентних переваг.
HS	Стратегія оптимальних витрат	Поєднання низьких витрат та диференціації, скорочення капіталовкладень та оптимізація виробництва.
HB	Стратегія прямої інтеграції	Формування власних мереж розподілу продукції з метою реструктуризації виробничо-збутової системи.
FH	Стратегія імітації	Наслідкування окремих елементів стратегії лідера з метою нарощування потенціалу та заміну лідера.
FM	Стратегія диференціації	Виробництво різних видів одного товару, які відрізняються споживчими властивостями, якість, оздобленням, упаковкою і призначаються для багатьох сегментів.
FS	Сфокусована стратегія низьких витрат	Перегляд стратегій та цілей підприємством на користь вузьких ніш, де підприємство отримує низькі витрати виробництва на ефекті масштабу.
FB	Стратегія реструктуризації	Здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що сприятиме його фінансовому оздоровленню, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва, розвитку потенціалу.

Межа між областю незадовільного і низького темпів зміни валових доходів є границею «неповернення», що свідчить про порушення в процесі розвитку підприємств. Перехід у вищі області можливий лише за рахунок впровадження інноваційних змін і стратегій розвитку.

Детальніше зміст базових стратегій відповідно до областей розвитку підприємств розкрито в табл. 2.

### Висновки та перспективи подальших досліджень

Сформаний інструмент управління розвитком промислових підприємств відзначається об'єктивністю та обґрунтованістю, а також дає змогу логічно підтвердити стратегії відповідно до виділених областей розвитку за графічним їхнім представленням, провести ретроспективний аналіз та спрогнозувати подальший рух. Отже, цей інструмент можна використовувати у процесі управління виробничо-господарською діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. Предметом подальших досліджень можуть бути методи експрес та інтегральної кількісної оцінки рівня потенціалу підприємств.

### Джерела:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / Гаркавенко С.С.: – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
2. Баранкевич М. М. Експертні методи в ухваленні рішень / М. М. Баранкевич – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 214 с.;
3. Ирзаев Г.Х. Экспертные методы управления технологичностью промышленных изделий: [монография] / Г. Х. Ирзаев – Вологда: Издательство: Инфра-Инженерия, 2010. – 192 с.
4. Тимошук М.Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: [монографія] / [М.Р.Тимошук, О.Є.Кузьмін, Р.В.Фещур, Р.В.Шуляр, Н.Ю.Подольчак, І.Б.Олексів]. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.
5. Самуляк В.Ю. Система факторних оцінок рівня розвитку підприємств / В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. – №657 – С. 83-94.
6. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім» «Укрпол», 2009. – 188 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник.] / З.Є. Шершньова, 2-ге вид., перероб. і доп. – К.:КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Фещур Р.В. Побудова системи показників аналізування та оцінювання розвитку підприємств / Р.В.Фещур, В.Ю.Самуляк, Н.Р. Яворська // Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія економічна. – Львів: Видавництво ЛНУ ім. І.Франка, 2010. – Вип.43 – С. 638-643.