

ПОЗИЦІЮВАННЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ «ADL/LC»

POSITIONING OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BASED ON «ADL/LC» MODEL

УДК 005.332.4:005.21:005.52:339.146.2:621.65

Божкова В.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу та УІД
Сумський державний університет
Носонова Л.В.
методист факультету підвищення
кваліфікації викладачів
Сумський державний університет

У статті запропоноване вдосконалення методичного підходу до визначення позиціонування машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування з використанням моделі «ADL/LC». Пропозиції апробовано на машинобудівних підприємствах м. Суми, які виробляють насосне обладнання промислового призначення: ПАТ «Сумське НВО»; ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»; ПАТ «Свеський насосний завод». Для кожного підприємства сформульовано рекомендації щодо вибору стратегій подальшого розвитку.

Ключові слова: машинобудування, стратегічний аналіз, конкурентне позиціонування, SNW-аналіз, ADL/LC-аналіз, промислове підприємство.

В статье предложено совершенствование методического подхода к определению позиционирования машиностроительных предприятий на отечественном рынке промышленного насосостроения с использованием модели «ADL/LC». Предложения апробированы на машиностроительных предприятиях г. Сумы, производящих насо-

сное оборудование промышленного назначения: ПАО «Сумское НПО»; ПАО «Сумской завод» Насосенергомаш»; ПАО «Свеський насосный завод». Для каждого предприятия сформулированы рекомендации по выбору стратегий дальнейшего развития.

Ключевые слова: машиностроение, стратегический анализ, конкурентное позиционирование, SNW-анализ, ADL/LC-анализ, промышленное предприятие.

The article proposes the improvement of the methodical approach to the definition of positioning of machine-building enterprises in the domestic market of industrial pump construction using the model «ADL/LC». Proposals were approved at the machine-building enterprises in Sumy, which produce pumping equipment for industrial using: PJSC «Sumy NGO»; PJSC «Sumy Plant «Nasosenergomash»; PJSC «Sweex Pumping Plant». For each enterprise, recommendations for choosing further development strategies are formulated.

Key words: machine building, strategic analysis, competitive positioning, SNW analysis, ADL/LC analysis, industrial enterprise.

Постановка проблеми. у сучасних умовах нестабільності ринків промислового насособудування підприємства машинобудівної галузі повинні розробляти чітку тактику власного конкурентного позиціонування, що відповідатиме основному стратегічному вектору їх розвитку. Одним з дієвих інструментів для розробки конкурентного позиціонування є застосування стратегічного аналізу, який за умови використання моделей і методів, що відповідають специфіці виробництва й збуту продукції, дозволяє визначити управлінські рішення, що сприятимуть стабільному розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Особливості проведення стратегічного аналізу, прийоми та методи розробки стратегічних планів, проектів і програм розглянуті у працях науковців: Кулакової С., Пritули А. [3], Трухан О. [4], Пуцентейло П., Гуменюк О. [5], Фроленко Р., Жукевич С. [6] та інших. Особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду застосування методів стратегічного аналізу для визначення позиціонування підприємств досліджували такі вчені, як: Попов В., Касьянов В., Савченко І. [1], Сабірова А. [7], Нижник В., Ніколайчук М. [8] та інші. Але проблематика стратегічного конкурентного позиціонування вітчизняних підприємств саме машинобудівної галузі, на наш погляд, досліджена не достатньо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вітчизняні науковці у практиці визначення позиціонування підприємств шляхом проведення стратегічного аналізу рекоменду-

ють застосовувати стратегічні моделі, розроблені провідними зарубіжними компаніями, однією з яких є модель «ADL/LC» (Arthur D. Little). Натомість інші науковці переконані, що дана модель особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і, бізнес може не досягнути своєї мети, якщо вчасно не застосувати відповідну стратегію [1, с. 164]. Варто зазначити, що у наукових працях мало уваги приділено складовим, які необхідно включати до складу параметрів, на основі яких будується дана модель – «стадії життєвого циклу» та «конкурентна позиція підприємства» при застосуванні її до вітчизняних підприємств, зокрема, машинобудівних.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження позиціонування машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування на основі вдосконаленої моделі «ADL/LC».

Виклад основного матеріалу дослідження. Позиціонування – це маркетингове забезпечення товару бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців (образ). Позиція компанії чи продукту показує чим він унікальний (яку має УТП – унікальну торговельну пропозицію), чим відрізняється від конкурентів, чим корисний споживачу [2]. У даному дослідженні визначення «позиціонування» пропонуємо розуміти у прив'язці до конкурентних позицій машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування.

Конкурентне позиціонування – позиціонування, яке базується на демонстрації переваг товарів підпри-

емства над товарами конкурентів [2]. Для машинобудівних підприємств воно відіграє значну роль у системі стратегічного управління, дозволяючи визначити резерви та шляхи підвищення ефективності їх діяльності. Стратегія виступає важливим складовим елементом успішного позиціонування будь-якого підприємства машинобудування. Вдало розроблена стратегія визначає орієнтир на пряму розвитку підприємств.

Вибір стратегії передбачає, що серед усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, які відкриваються перед підприємством, керівництво обирає конкретний, якомога доцільніший та ефективніший напрям [3].

За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково-обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [4]. В основі стратегічного аналізу – дослідження внутрішніх та зовнішніх (позитивних і негативних) факторів підприємства, які у майбутньому зможуть вплинути на його економічне становище. Його метою є оцінка найбільш значущих чинників впливу на поточний і майбутній стан суб'єкта господарювання.

Стратегічний аналіз спрямований на визначення стану господарської діяльності підприємства в конкретний період часу. У ході виконання стратегічного аналізу визначається оцінка реалістичності стратегічних цілей [5, с. 198]. Ефективному та обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень підприємств сприяє релевантна інформація, яка є базою для проведення стратегічного аналізу. Таким чином, стратегічний аналіз є засобом перетворення інформаційних даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, у базу даних для прийняття апаратом управління стратегічних рішень. Серед інструментів стратегічного аналізу широке практичне застосування отримали [5, с. 199-200]:

- матриця «BCG» (Boston Consulting Group);
- матриця «GE/McKinsey» (General Electric / McKinsey);
- модель «McKinsey/7S»;
- матриця «Shell/DPM» (Shell/Direct Policy Matrix);
- матриця «Hofer/Schendel»;
- матриця «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle);
- матриця зростання А.Т. Kearney;
- модель ABCD.
- модель SPACE;
- модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсема;
- метод аналізу LOTS;
- GAP - аналіз;
- STEP - аналіз;
- SWOT - аналіз.

Найуживанішими на Заході методами оцінювання якості видів діяльності компанії є моделі,

представлені у вигляді матриць, де кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) графічно позиціонується на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці [6, с. 126].

Зупинимося на матриці «ADL/LC» більш детально. У цій матриці ситуація на ринку описується від зародження до старіння продукту (тому в назві присутнє поняття "Life Cycle" – життєвий цикл), а конкурентне становище має 5 станив – від слабого до домінуючого. Концепція моделі полягає в тому, що портфель продуктів або видів бізнесу компанії повинен бути збалансованим та визначатися життєвим циклом цих продуктів: види бізнесу або продукти повинні знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, бути диверсифікованими. Завдання матриці – встановити придатність конкретних стратегій у прив'язці до двох вимірів [7, с. 80]. Модель «ADL/LC» надає наступні можливості для машинобудівних підприємств:

- врахування рівня рентабельності, ризиків, потреби у ресурсах;
- розгляд усіх стратегій для окремих видів діяльності підприємств;
- оцінки діяльності конкурентів при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність.

Дана модель поєднує параметр «стадії життєвого циклу» (народження (впровадження), розвиток (зростання), зрілість, спад (занепад)) та параметр «конкурентна позиція підприємства» (провідна (домінуюча), сильна, сприятлива, упевнена (захищена) чи слабка (гранична)).

На думку авторів [8] правильним є виділення двох аспектів цієї моделі: фінансового (рис. 1), представленого у спрощеному варіанті, що надає їй схожості і з матрицею BCG, та стратегічного (рис. 2) [8, с. 113].

Уважаємо, що матриця «ADL/LC» стратегічного аналізу може бути застосована для визначення позиціонування машинобудівних підприємств вітчизняного ринку промислового насособудування, адже продукція таких підприємств (різні види насосів) постійно вдосконалюються, з'являються нові модифікації тощо.



Рис. 1. Матриця «ADL/LC» (фінансовий аспект) [8]

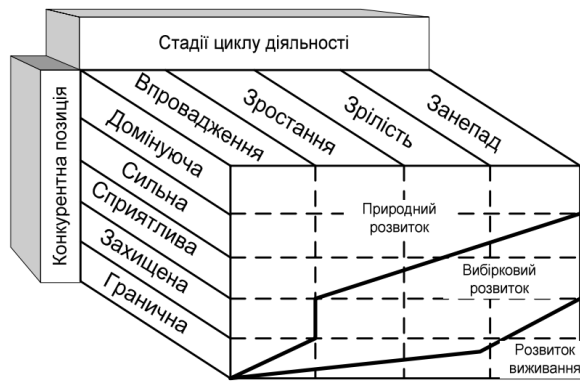


Рис. 2. Матриця «ADL/LC» (стратегічний аспект) [8]

Наразі основними підприємствами Сумської області, що виробляють насосне обладнання промислового призначення виступають:

- ПАТ «Сумське НВО» [9];
- ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [10];
- ПАТ «Свеський насосний завод» [11].

Високоякісна продукція, широкий асортиментний ряд та номенклатура, налагоджені партнерські зв'язки дозволяють підприємствам впевнено конкурувати між собою на вітчизняному ринку промислового насособудування. Насоси, які випускають дані підприємства, широко використовуються в металургійній, хімічній, атомній та тепловій енергетиці, у житлово-комунальному та сільському господарствах тощо. Розглянемо етапи побудови матриці «ADL/LC» для визначення позиціонування вищезазначених підприємств.

Етап 1: Визначення стадій життєвого циклу підприємств за результатами аналізу графіків зміни обсягів реалізованої продукції за період з 2012 р. по 2016 р. (рис. 1-3) за даними річних звітів підприємств.

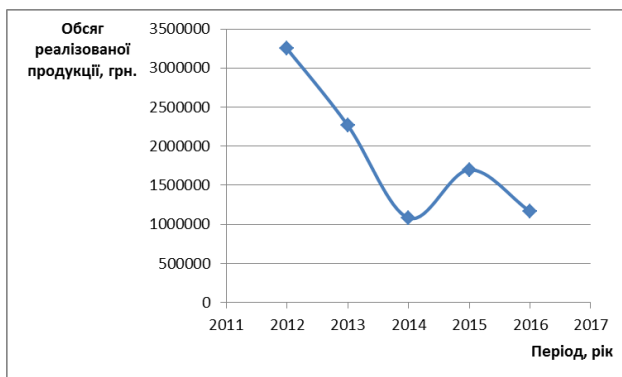


Рис. 3. Життєвий цикл ПАТ «Сумське НВО»

Проаналізувавши графіки можна стверджувати, що ПАТ «Сумське НВО» знаходяться на стадії спаду, а ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» знаходиться на стадії зрілості. Також можна припустити, що для ПАТ «Свеський насосний завод» можливий розвиток за «гребінчастою кривою»

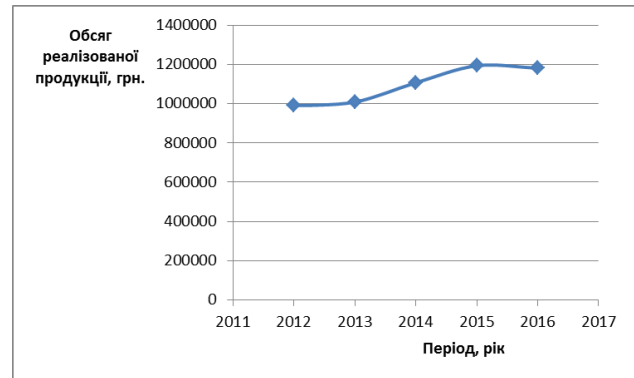


Рис. 4. Життєвий цикл ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

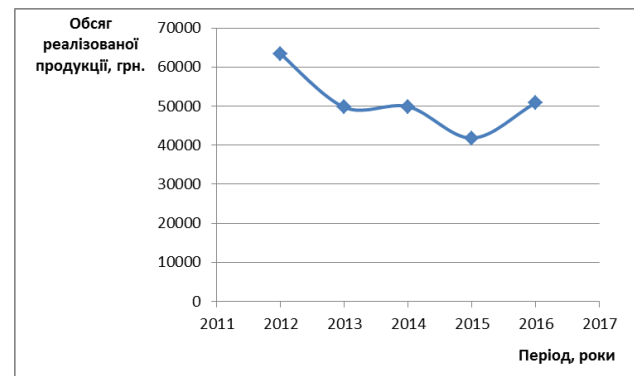


Рис. 5. Життєвий цикл ПАТ «Свеський насосний завод»

(різновид кривої життєвого циклу з кількома послідовними циклами, які з'являються за результатами модернізації чи вдосконалення виробництва, оновлення обладнання, асортиментного ряду продукції за рахунок відкриття нових характеристик, нових способів (умов) використання, появи нових споживачів тощо).

Етап 2: Формування показників за факторами «Конкурентна позиція». Для визначення конкурентної позиції підприємств пропонуємо скористатися результатами SNW-аналізу підприємств (табл. 1).

Зауважимо, що SNW-аналізи для ПАТ «Сумське НВО» (табл. 2) та ПАТ «Свеський насосний завод» (табл. 3) проведені за однаковими переліками внутрішніх ресурсів підприємства.

Етап 3: Визначення сили впливу кожного з показників за факторами «Конкурентна позиція» (P):

а) для кожного показника конкурентної позиції підприємств визначаємо коефіцієнти вагомості (V) (від 0 до 1), враховуючи їх вплив на конкурентну позицію підприємства в цілому;

б) для кожного показника конкурентної позиції підприємств проставляємо бальну оцінку (B) (від 1-найнижча до 10-найвища);

в) визначаємо силу впливу кожного з показників:

$$P = V * B, \quad (1)$$

г) знаходимо для кожного підприємства загальну оцінку за фактором «конкурентна позиція».

Таблиця 1

SNW-аналіз ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+		
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	+		
9. Наявність власних обігових коштів	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції	+		
14. Цінова політика			+
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати			+
Всього	7	8	6

Джерело: [12]

Таблиця 2

SNW-аналіз ПАТ «Сумське НВО»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту		+	
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту			+
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	+		
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва			+
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів		+	
9. Наявність власних обігових коштів			+
10. Платоспроможність підприємства			+
11. Стабільність замовлень			+
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції			+
14. Цінова політика		+	
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати			+
Всього	2	8	11

SNW-аналіз ПАТ «Свеський насосний завод»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту			+
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів			+
9. Наявність власних обігових коштів			+
10. Платоспроможність підприємства		+	
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції		+	
14. Цінова політика	+		
15. Контроль якості продукції	+		
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих		+	
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати		+	
Всього	4	11	6

Розрахуємо загальні оцінки за фактором «конкурентна позиція» для аналізованих підприємств (табл. 4).

Етап 4: Побудова матриці «ADL/LC» для визначення конкурентного позиціонування підприємств Сумської області, що виробляють насосне обладнання промислового призначення:

а) на горизонтальній вісі відкладаємо фактор «конкурентна позиція», на вертикальній – «стадії життєвого циклу», розділивши таким чином поле матриці на 25 квадратів;

б) відкладаємо узагальнені оцінки за фактором «конкурентна позиція» (для ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» – 6,07; ПАТ «Сумське НВО» – 3,67; ПАТ «Свеський насосний завод» – 5,12) та розміщуємо підприємства у відповідному квадраті життєвого циклу (ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» – зрілість; ПАТ «Сумське НВО» – спад; ПАТ «Свеський насосний завод» – зростання) отримуємо матрицю «ADL/LC» для даних підприємств (рис. 6).

Етап 5: Формування комплексу стратегічних дій для покращення/закріплення конкурентних позицій підприємств (табл. 5).

Упровадження визначених за результатами дослідження стратегій дозволить промисловим підприємствам поліпшити свої конкурентні позиції на ринку.

Висновки з проведеного дослідження. Модель «ADL/LC» може бути застосована як для визначення фактичної конкурентної позиції

кожного виду діяльності підприємств машинобудування, так і для вибору оптимальної стратегії розвитку. Застосування моделі «ADL/LC» для визначення конкурентного позиціонування машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування дає змогу визначити оптимально-ефективну стратегію розвитку підприємств, оцінити ефективність кожної сфери їх діяльності, зосередити увагу на найбільш перспективних та успішних напрямках розвитку.

За результатами проведеного ADL/LC-аналізу сформульовано наступні пропозиції до вдосконалення стратегічного плану розвитку підприємств:

– для ПАТ «Сумське НВО» – у зв'язку зі знаходженням підприємства на стадії життєвого циклу «Спад» та наявністю міцних конкурентних позицій рекомендуємо не виходити з ринку, а зосередити свої потужності на виробництві продукції, яка матиме попит у потенційних споживачів на даний момент (складові й комплектуючі для насосів, поставки їх підприємствам внутрішнього та зовнішніх ринків збуту, виробництво інших видів продукції, у т.ч. інноваційної), що сприятиме збільшенню рівня платоспроможності підприємства, кількості замовлень тощо; посиленню репутації підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту та, як наслідок, позитивно відобразиться на рівні заробітної плати працівників, дозволивши підприємству покращити свої конкурентні позиції та перейти до наступної стадії життєвого циклу за «гребінчастою кривою»;

Таблиця 4

Визначення загальної оцінки за фактором «конкурентна позиція»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Коефіцієнт вагомості (V)	Сила впливу показників за факторами «Конкурентна позиція» (P)		
		ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	ПАТ «Сумське НВО»	ПАТ «Свеський насосний завод»
1. Досвід роботи підприємства	0,07	10*0,07 = 0,7	9*0,07 = 0,63	10*0,07=0,7
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	0,04	6*0,04 = 0,24	3*0,04 = 0,12	6*0,04=0,24
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	0,06	6*0,06 = 0,36	3*0,06 = 0,18	4*0,06=0,24
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	0,01	4*0,01 = 0,04	6*0,01 = 0,06	4*0,01=0,04
5. Організаційна структура виробництва	0,02	4*0,02 = 0,08	4*0,02 = 0,08	4*0,02=0,08
6. Рівень рентабельності виробництва	0,07	5*0,07 = 0,35	3*0,07 = 0,21	4*0,07=0,28
7. Якість матеріальної бази	0,05	6*0,05 = 0,30	4*0,05 = 0,20	4*0,05=0,20
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	0,04	7*0,04 = 0,28	4*0,04 = 0,16	3*0,04=0,12
9. Наявність власних обігових коштів	0,06	8*0,06 = 0,48	3*0,06 = 0,18	4*0,06=0,24
10. Платоспроможність підприємства	0,06	7*0,06 = 0,42	2*0,06 = 0,12	5*0,06=0,30
11. Стабільність замовлень	0,06	6*0,06 = 0,36	2*0,06 = 0,12	6*0,06=0,36
12. Відносини з постачальниками	0,04	6*0,04 = 0,24	4*0,04 = 0,16	6*0,04=0,24
13. Збут продукції	0,07	9*0,07 = 0,63	3*0,07 = 0,21	6*0,07=0,42
14. Цінова політика	0,08	4*0,08 = 0,32	4*0,08 = 0,32	7*0,08=0,56
15. Контроль якості продукції	0,05	6*0,05 = 0,30	6*0,05 = 0,30	7*0,05=0,35
16. Організаційна структура кадрів	0,03	2*0,03 = 0,06	3*0,03 = 0,09	3*0,03=0,09
17. Рівень корпоративної культури	0,02	4*0,02 = 0,08	3*0,02 = 0,06	3*0,03=0,09
18. Умови праці	0,04	2*0,04 = 0,08	2*0,04 = 0,08	2*0,04=0,08
19. Мотивація та стимулювання працюючих	0,03	5*0,03 = 0,15	2*0,03 = 0,06	3*0,03=0,09
20. Якість персоналу	0,05	6*0,05 = 0,30	5*0,05 = 0,25	4*0,05=0,20
21. Рівень заробітної плати	0,05	6*0,05 = 0,30	2*0,04 = 0,08	4*0,05=0,20
Всього	1	6,07	3,67	5,12

Таблиця 5

Комплекс стратегічних дій для покращення/закріплення конкурентних позицій підприємств

Підприємство	Рекомендовані стратегії (за результатами матриці ADL/LC аналізу та за матеріалами [8, с. 362-364])
ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	Прибутковість – позитивна Грошовий потік – позитивний Інвестиції – реінвестування за необхідності Можливі стратегії – утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W). Зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)
ПАТ «Сумське НВО»	Прибутковість – мінімальна Грошовий потік – збалансований Інвестиції – деінвестування або відмова від інвестицій Можливі стратегії – вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X)
ПАТ «Свеський насосний завод»	Прибутковість – мінімальна Грошовий потік – негативний (позика) Інвестиції – вибіркові Можливі стратегії – лідерство в цінах на важливому ринку (А, С, Н, U, V, W). Поступова диференціація продукції

Примітка. Стратегії до матриці ADL/LC: А – зворотна інтеграція; В – розвиток бізнесу за кордоном; С – розвиток виробничих потужностей за кордоном; D – раціоналізація системи збуту; Е – нарощування виробничих потужностей; F – експорт тієї ж продукції; G – пряма інтеграція; Н – невпевненість; I – початкова стадія розвитку ринку; J – ліцензування за кордоном; K – повна раціоналізація; L – проникнення на ринок; M – раціоналізація (націоналізація) ринку; N – методи і напрями підвищення ефективності; O – нові продукти/нові ринки; P – нові продукти / ті самі ринки; Q – раціоналізація виробництва (продукції); R – раціоналізація асортименту продукції; S – “чисте” виживання; T – ті самі продукти (нові ринки); U – ті самі продукти (ті самі ринки); V – ефективна технологія; W – традиційна ефективність і зниження собівартості; X – відмова від виробництва [8].



Рис. 6. Матриця моделі «ADL/LC»

– для ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» – з метою покращення та закріплення конкурентних позицій рекомендуємо вдосконалити цінову політику підприємства шляхом зниження собівартості продукції, продовжувати автоматизацію та модернізацію наявного обладнання та стратегію розвитку бізнесу за кордоном;

– для ПАТ «Свеський насосний завод» – завдяки великому досвіду роботи підприємства, позитивній репутації на внутрішньому ринку збуту та контролю якості продукції на відповідному рівні, рекомендуємо для подальшого розвитку та покращення конкурентних позицій підприємства розробити дієву стратегію диференціації продукції шляхом виокремлення власної продукції серед аналогів у конкурентів за допомогою ціни, якості; прикласти максимальні зусилля для проникнення продукції підприємства на зовнішні ринки збуту.

Інтегральним результатом проведеного дослідження є підтвердження об'єктивності авторських пропозицій щодо використання у якості показників конкурентної позиції машинобудівних підприємств при побудові матриці «ADL/LC» результатів попередньо-проведеного SNW-аналізу на прикладі машинобудівних підприємств Сумської області (галузь функціонування – промислове насособудування): ПАТ «Сумське НВО», ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод».

Дані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності підприємств та покладені в основу подальших наукових досліджень щодо застосування методів стратегічного аналізу для визначення/формування стратегій розвитку підприємств машинобудівної галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко І.П. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко ; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. – М. : КНОРУС, 2007. – 304 с.

2. Вікіпедія – Вільна енциклопедія України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

3. Кулакова С.Ю., Припула А.І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки [Електронний ресурс] / С.Ю. Кулакова, А.І. Припула // Ефективна економіка. – 2016. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.

4. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ (Економічні науки). – 2009. – № 1 (47) – Режим доступу: https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf.

5. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П.Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк // Наукововиробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2016. – Вип.3 (62). – С. 196-205.

6. Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній / Р. Фроленко, С. Жукевич // Галицький економічний вісник. – 2012. – №6 (39). – С. 124-132.

7. Сабірова А.Е. Використання портфельного аналізу при розробці маркетингової стратегії страховика / А.Е. Сабірова // Економіка та держава. – 2014. – № 1. – С. 79-82.

8. Нижник В.М., Ніколайчук М.В. та ін. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : [монографія] / за ред. д-ра экон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. экон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.

9. Офіційний сайт ПАТ «Сумське НВО» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://frunze.com.ua/uk/golovna/?lang=uk>.

10. Офіційний сайт ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://nemrump.com/>.

11. Офіційний сайт ПАТ «Свеський насосний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.snz.com.ua/>.

12. Божкова В.В., Носонова Л.В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств / В.В. Божкова, Л.В. Носонова // Науковий вісник Херсонського державного університету – Херсон: Херсонський державний університет, 2016. – В.19. – С. 42-48.