

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

СЕМЕНОВ КОСТЯНТИН ЛЕОНІДОВИЧ

УДК 658.7/8:005:339.138(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У  
ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ


Спеціальність 075 – маркетинг»

Галузь знань 07 – управління та адміністрування»

Економічні науки

Подается на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 К.Л. Семенов

Науковий керівник:

Ковальчук Світлана Володимирівна,  
доктор економічних наук, професор

## АНОТАЦІЯ

**Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

*Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2020.*

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню теоретичних положень та розробці науково-методичних і практичних рекомендацій формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

За результатами проведеного дослідження розвинено теоретичні підходи до визначення маркетинг-логістичного забезпечення за уточненим трактуванням змісту маркетингової логістики, що на відміну від усталених, дозволяє комплексно охарактеризувати це поняття з позицій сутнісного наповнення, мети здійснення, концептуального застосування, наукового обґрунтування, складової функціонального менеджменту, виду підприємницької діяльності. Такий підхід уможливорює формування маркетинг-логістичного міксу (double mix) підприємства як поєднання, маркетингового та логістичного міксів, що посилює ефект синергії у прийнятті управлінських рішень.

Обґрунтовано та удосконалено концепцію виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, яка, на відміну від традиційних поглядів, базується на їх ідентифікуванні за стадіями кругообігу капіталу на макрорівні, де господарські процеси органічно взаємопов'язані і взаємозумовлені та уособлюють загальний рух капіталу у його відтворенні. На цій основі встановлено взаємозв'язок виробничо-торговельних ланцюгів підприємств із ланцюгами цінності, вартості і ланцюгами поставок, що уможливорює операційне управління ними в межах підприємства. Аргументовано доцільність використання еталонних моделей і методик структури SCOR у сприянні бізнес-процесам, що відбуваються у виробничо-торговельних ланцюгах, як всеосяжного заходу налаштування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності.

Запропоновано науково-методичний підхід комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, який за своєю сутністю втілює: ідентифікацію та впорядкування базових процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах при створенні та наданні цінності для споживачів; вибір стратегій та спрямування дій організаційних структур підприємств, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення; виявлення дієвих способів маркетинг-логістичного забезпечення задля створення умов ефективної діяльності підприємств на основі розвитку ядра бізнесу з метою досягнення їх сталого розвитку.

На основі аналізу середовища прояву маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах обґрунтовано та запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання його рівня, який, на відміну від усталених, базується на алгоритмізації процесу оцінювання, що включає аналіз подвійного маркетинг-логістичного міксу (double mix) 5PR за методом ієрархій (АНР) і спрямований на визначення рівня маркетинг-логістичного забезпечення кожного із підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та формування їх рейтингу.

Розвинено науково-методичний підхід ідентифікування базових процесів у виробничо-торговельних ланцюгах на основі принципів управління матеріальними потоками, таких як: виштовхування і витягування та їх оцінювання за показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства, в ході чого, на відміну від традиційних, визначено критерії важливості показників стосовно маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельних ланцюгів, що дозволило надати відповідні пропозиції вибору систем управління ними.

Для ідентифікування та подальшого вибору реактивної та ефективної бізнес-стратегій організаційними структурами, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, запропоновано, сформовано та використано матрицю «SCE&SCR /рівень визначеності попиту», що дозволило позиціювати підприємства стосовно стану маркетингової та логістичної діяльності для досягнення їх стратегічної відповідності у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств.

Отримав подальший розвиток науково-методичний підхід до встановлення стратегічної відповідності у маркетинг-логістичному забезпеченні виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, застосуванням сформованої матриці «SCE&SCR / рівень визначеності попиту», що, на відміну від існуючих підходів, уможливорює вибір організаційними структурами відповідних реактивних та ефективних бізнес-стратегій у маркетинг-логістичному забезпеченні виробничо-торговельних ланцюгів та сприяє встановленню балансу між маркетинговою та логістичною діяльністю підприємств.

Набуло розвитку трактування дефініції «маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах» як створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля створення та надання цінності для споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах, виходячи з управлінських дій організаційних структур підприємства, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення, для сприяння ефективній роботі підприємства на основі забезпечення розвитку ядра бізнесу, це дає змогу здійснювати спрямування підприємств на найбільш ефективне використання ядра бізнесу задля підвищення їх конкурентоспроможності.

Дістала подальшого розвитку концепція ядра бізнесу, де ядро бізнесу, на відміну від існуючих підходів, визначається як базис маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельних ланцюгів підприємств щодо розкриття сутності, встановлення метрик та ідентифікування конкурентних переваг ядра бізнесу, виявлення взаємозв'язку останніх з елементами ядер маркетингу та логістики, що дозволило здійснити побудову маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

На основі обґрунтування доцільності застосування для формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах концепції ядра бізнесу підприємств як методологічної основи управління їх сталим розвитком, запропоновано та здійснено оцінювання ядра бізнесу підприємств, що включає оцінку стратегічної спрямованості бізнес. Такий підхід дозволив провести ідентифікування стратегічного ядра підприємства, здійснити

оцінювання зрілості ядра бізнесу підприємств, що забезпечило виявлення інтегральних показників стану зрілості ядра.

Доведено, що «серцевинні» (core) конкурентні переваги втілюють метрики ядра бізнесу підприємств такі, як: «ядро продукції» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів». Згідно обраних метрик запропонована активізація маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу у виробничо-торговельних ланцюгах шляхом опрацювання та впровадження відповідних конкурентних маркетингових і логістичних стратегій за обраними підприємствами напрямами розвитку ядра бізнесу. Впровадження інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу запропоновано здійснювати на основі маршрутизації процесу активізації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств за сформованим алгоритмом вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення послідовним розглядом ситуацій за кожним із підприємств.

Дістав подальший розвиток науково-методичний підхід до: розробки інструментарію формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на засадах концепції ядра бізнесу, який, в комплексі, передбачає формування, активізацію та апробацію такого забезпечення, що дасть змогу оперативно реагувати на зміну вимог до рівня розвитку маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відповідно до напрямів розвитку ядра бізнесу.

Результати дослідження знайшли впровадження у практичній діяльності ПАТ «Завод «Темп», ПрАТ «Завод «Строммашина», ПрАТ «Завод «Нева», роботі Хмельницької торгово-промислової палати, діяльності ГО «Українська асоціація маркетингу», що вказує на їх прикладну значимість та можливість застосування у формуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах при розробці та обранні ефективних стратегій розвитку.

**Ключові слова:** маркетинг; логістика; маркетинг-логістичне забезпечення, виробничо-торговельні ланцюги; ядро бізнесу.

## ANNOTATION

**Semenov K. Marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

*The dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Education in the field of study 07 «Management and Administration» in specialty 075 «Marketing». – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2020.*

The dissertation work is devoted to deepening of theoretical positions and development of scientific-methodical and practical recommendations of formation of marketing-logistical support of the enterprises in industrial and trade chains.

According to the results of the study, theoretical approaches to the definition of marketing-logistics support for a refined interpretation of the content of marketing logistics, which in contrast to the established, allows to comprehensively characterize this concept from the standpoint of content, purpose, conceptual application, scientific substantiation, functional management business activities. This approach allows the formation of marketing and logistics mix (double mix) of the enterprise as a combination of marketing and logistics mixes, which enhances the effect of synergies in management decisions.

The concept of production and trade chains of enterprises is substantiated and improved, which, unlike traditional views, is based on their identification by stages of the capital cycle at the micro level, where economic processes are organically interconnected and interdependent and embody the general movement of capital in its reproduction. On this basis, the relationship of production and trade chains of enterprises with cost chains, value chains and supply chains, which allows operational management within the enterprise. The expediency of using reference models and methods of SCOR structure in promoting business processes in production and trade chains as a comprehensive measure to establish marketing-logistics support of enterprises to increase their competitiveness is argued.

The scientific and methodical approach of complex coverage of formation of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains is offered, which in essence embodies: identification and streamlining of basic processes of enterprise in production and trade chains at creation and providing value for consumers; choice of

strategies and directions of actions of organizational structures of enterprises that provide marketing-logistics support; identification of effective ways of marketing-logistics to create conditions for effective operation of enterprises based on the development of the business core in order to achieve their sustainable development.

Based on the analysis of the environment of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains, a scientific and methodological approach to assessing its level is substantiated and proposed, which, unlike the established ones, is based on algorithmization of the assessment process, including analysis of double marketing and logistics mix) 5PR by the method of hierarchies (AHP) and aims to determine the level of marketing and logistics of each of the enterprises in the production and trade chains and the formation of their rating.

The scientific and methodical approach of identification of basic processes in production and trade chains on the basis of principles of management of material streams, such as: pushing out and extraction, and their estimation on the indicators characterizing a financial condition of the enterprise is developed during which, unlike traditional, criteria are defined. the importance of indicators in relation to marketing-logistics support of production and trade chains, which allowed to provide appropriate proposals for the choice of management systems.

To identify and further select reactive and effective business strategies by organizational structures that provide marketing-logistics support to enterprises in production and trade chains, proposed, formed and used a matrix «SCE & SCR / level of certainty of demand», which allowed companies to position the state of marketing and logistics activities to achieve their strategic relevance in the marketing-logistics support of enterprises.

The scientific and methodological approach to establishing strategic compliance in marketing-logistics support of production and trade chains of enterprises, using the existing matrix «SCE & SCR / level of certainty of demand», which, in contrast to existing approaches, allows organizational structures to choose appropriate reactive and effective - strategies in marketing-logistics support of production and trade chains and promotes the establishment of a balance between marketing and logistics activities of enterprises.

The interpretation of the definition of «marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains» as the creation and implementation of conditions that ensure effective interaction of marketing and logistics to create and provide value to consumers in production and trade chains, based on management actions of organizational structures, providing marketing-logistics support, to promote the effective operation of the enterprise on the basis of ensuring the development of the business core, it allows companies to focus on the most efficient use of the business core to increase their competitiveness.

The concept of the business core has been further developed, where the business core, in contrast to existing approaches, is defined as the basis of marketing-logistics support of production and trade chains to reveal the essence, establish metrics and identify competitive advantages of the business core, identify the relationship with the core elements. marketing and logistics, which allowed to build marketing-logistics support for the development of the core business of enterprises in production and trade chains.

Based on the justification of the feasibility of applying the concept of the core business of enterprises as a methodological basis for managing their sustainable development for the formation of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains, the evaluation of the core business of enterprises is proposed and carried out. This approach allowed to identify the strategic core of the enterprise, to assess the maturity of the core business of enterprises, which provided the identification of integrated indicators of the state of maturity of the core.

It is proved that the «core» (core) competitive advantages are embodied in the metrics of the core business of enterprises such as: «core of products» and «core of production and trade chains». According to the selected metrics, it is proposed to intensify marketing-logistics support for business development in production and trade chains by developing and implementing appropriate competitive marketing and logistics strategies in selected areas of business core development. The introduction of tools for improving marketing-logistics support of business development of enterprises in production and trade chains on the basis of the core business is proposed to be carried out on the basis of routing the process of activating marketing-logistics support of business development of enterprises according to the algorithm.



The scientific and methodological approach to: development of tools for the formation of marketing-logistics support for business development of enterprises in production and trade chains on the basis of the concept of the business core, which, in combination, provides for the formation, activation and testing of such software that will respond quickly to changing the requirements for the level of development of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains in accordance with the directions of development of the business core.

The results of the research were implemented in the practice of PJSC «Temp Plant», PJSC «Strommashina Plant», PJSC «Neva Plant», the work of the Khmelnytsky Chamber of Commerce and Industry, the activities of the NGO «Ukrainian Marketing Association», which indicates their practical significance and the possibility of application in the formation of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains in the development and selection of effective development strategies.

**Keywords:** marketing; logistics; marketing-logistics support, production and trade chains; business core.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*У колективних монографіях*

1. Semenov K. L. Research, development and elements evaluation of marketing and logistics support of enterprises in production and trade chains / S. V. Kovalchuk, K. L. Semenov // Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. – Collective monograph. – Poland : “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 600 p. – P. 514–529 (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано науково-методичні підходи до оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення та виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, вибору стратегій спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення (0,65 друк. арк.).*

2. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у інноваційному управлінні бізнесом / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Innovative development of the economy: global trends and national features : collective monograph. – Lithuania : Publishing House «Baltija Publishing», 2018. – 716 p. – P. 604–618 (0,88 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано множину визначень маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, доповнено його сутність комплексами корисність-тіх та менеджмент-тіх, обґрунтовано формування маркетинг-логістичного міксу потребам інноваційного розвитку маркетинг-логістичного забезпечення підприємств (0,55 друк. арк.).*

3. Семенов К. Л. Науково-практичні підходи застосування системи маркетингового оцінювання КПП харчової промисловості / В. М. Посторонко, К. Л. Семенов // Маркетингові інновації в економіці і бізнесі : монографія / за заг. ред. С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст – 2», 2013. – 321 с. – С. 106–115 (0,80 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначення значущості та зміст методів маркетингового оцінювання в діяльності підприємств (0,3 друк. арк.).*

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України,  
які включені до міжнародних баз даних*

4. Semenov K. Scientific and methodological approach to the formation of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains [Electronic

resource] / K. Semenov // Economics, Finance and Management Review, 2020. – № 3. – P. 143–152. – Mode of access: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-143> (0,68 друк. арк.). **Індексується і реферується в 11 науково-метричних базах даних, репозиторіях і пошукових системах.**

5. Семенов К. Л. Оцінка стратегічної спрямованості ядра бізнесу підприємств у маркетинг-логістичному забезпеченні / К. Л. Семенов // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво. – 2020. – № 3 (114). – Ч. 1.– С. 140–146 (0,78 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus International, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

6. Семенов К. Л. Формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2019. – Вип. 28. – Ч. 2 – С. 91–97 (0,83 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

7. Семенов К. Л. Концептуальні засади формування комплексного підходу до маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах / К. Л. Семенов // Причорноморські економічні студії : екон. наук.-практ. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т економіки та інновацій. – 2019. – Вип. 47 – С. 164–171 (0,72 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

8. Семенов К. Л. Активізація маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6. – Т. 1. – С. 159–166 (0,8 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

9. Семенов К. Л. Синергійний ефект маркетинг-логістичного забезпечення підприємств: сутність, методи й моделі оцінки / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6. – Т. 2. – С. 163–170 (0,72 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах**

*даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського. Особистий внесок автора: виявлення особливостей застосування методів і моделей оцінювання при обчисленні синергійного ефекту маркетинг-логістичного забезпечення підприємств (0,55 друк. арк.).*

10. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення протидії дестабілізаційним ефектам у виробничо-торговельних ланцюгах промислових підприємств / К. Л. Семенов // Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. / [ред. кол.: П. О. Куцик, В. В. Апопій, Б. Б. Семак та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. – 2018. – Вип. 23. – 162 с. – С. 120–125 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, WorldCat, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

11. Семенов К. Л. Блокчейн в інноваційній модернізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23. – Вип. 8 (73). – С. 127–132 (0,55 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

12. Семенов К. Л. Розвиток теоретичних засад маркетинг-логістичного забезпечення / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 3. – С. 188–193 (0,67 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

13. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення у ланцюгах поставок товарів споживчого попиту / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3. – Т. 1. – С. 155–163 (0,89 друк. арк.). *Особистий внесок автора: дослідження підходів до визначення сутності ланцюга поставок та особливостей його формування за впливом на маркетинг-логістичне забезпечення, враховуючи переваги «е-ланцюга поставок» (0,45 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

14. Семенов К. Л. Формування маркетинг-логістичного міксу у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького

національного університету. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 159–162 (0,43 друк. арк.).  
*Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИИЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

*Опубліковані праці апробаційного характеру*

15. Семенов К. Л. Розробка інструментарію маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 липня 2020 р.) / К. Л. Семенов // Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2020. – 148 с. – С. 106–109 (0,2 друк. арк.).

16. Семенов К. Л. Впорядкування бізнес-процесів виробничо-торговельних ланцюгів у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств / К. Л. Семенов // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (вип. 50) : Міжнар. наук. інтернет-конф. : зб. тез доп. (м. Тернопіль, 8 липня 2020 р.). – Тернопіль, 2020. – 70 с. – С. 44–45 (0,1 друк. арк.).

17. Семенов К. Л. Концепція виробничо-торговельних ланцюгів підприємств для здійснення маркетинг-логістичному забезпеченні / К. Л. Семенов // Стратегії, моделі та технології управління економічними системами : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. (8–9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 404 с. – С. 296–302 (0,3 друк. арк.).

18. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств за умов цифрової трансформації / К. Л. Семенов // Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 30 листопада 2019 р.), – 2019. – Ч. 2. – С. 111–115 (0,19 друк. арк.).

19. Семенов К. Л. Умови та чинники пертурбації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у цифровій трансформації / К. Л. Семенов // Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 5 грудня 2019 р.) : у 10 ч. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – Ч. 8. – С. 84–86 (0,19 друк. арк.).

20. Семенов К. Л. Підходи та методи управління витратами на маркетинг-логістичне забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 травня 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ФОП А.А. Мельник, 2018. – 271 с. – С. 76–79 (0,18 друк. арк.).

21. Семенов К. Л. Використання інструментів інноваційних концепцій управління в удосконаленні функціонування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств / К. Л. Семенов // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 1 груд. 2018 р., Хмельницький – Кам'янець-Подільський). – Хмельницький – Кам'янець-Подільський : ХНУ, 2018. – 240 с. – С. 164–166 (0,25 друк. арк.).

22. Семенов К. Л. Поглиблення теоретичних домінант маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 1 груд. 2017 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 240 с. – С. 141–142 (0,15 друк. арк.).

23. Семенов К. Л. Дропшипінг як інноваційний елемент маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах / К. Л. Семенов // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні та практичні аспекти : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (12–14 травня 2017 р., м. Хмельницький – смт Сатанів). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 201 с. – С. 152–155 (0,25 друк. арк.).

24. Семенов К. Л. Сучасні аспекти забезпечення соціальним маркетингом системи соціального менеджменту підприємства / К. Л. Семенов, С. В. Ковальчук // Наука та освіта в умовах трансформації суспільства : тези доп. Всеукр. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (21 вересня 2017 р.). – Київ : КНУТД, 2017. – 86 с. – С. 80–81 (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок автора: охарактеризовано напрями та технології маркетингового забезпечення соціального менеджменту підприємства (0,05 друк. арк.).*

25. Semenov K. L. Aspects of improving effectiveness of enterprises marketing-logistic provision / K. L. Semenov // Development strategy of science and education:

Collection of scientific articles. – Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. – 332 p. – P. 295–299 (0,42 друк. арк.).

26. Семенов К. Л. Підходи до управління поведінкою споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 грудня 2017 р.). – Рівне : РДГУ, 2017. – 251 с. – С. 167–170 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок автора: охарактеризовано основні елементи виробничо-торговельних ланцюгів підприємств (0,1 друк. арк.).*

27. Семенов К. Л. Дефініції сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Підприємництво і маркетинг у XXI столітті : тези доп. Економічного науково-практичного форуму (23–25 вересня 2016 р., м. Одеса). – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 142 с. – С. 87–90 (0,15 друк. арк.).

## ЗМІСТ

С.

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ	27
1.1. Теоретичні передумови маркетинг-логістичного забезпечення підприємств	27
1.2. Концептуальні підходи до формування підприємствами виробничо-торговельних ланцюгів	40
1.3. Науково-методичний підхід до формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах	62
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. АНІЛІТИЧНІ ІМПЕРИТИВИ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ	84
2.1. Аналітичні детермінанти визначення рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах	84
2.2. Ідентифікування та оцінювання системи дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств	98
2.3. Науково-методичний підхід щодо оцінювання стратегічної спрямованості та зрілості ядра бізнесу підприємств	128
Висновки до розділу 2	143
РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЯДРА БІЗНЕСУ	146
3.1. Формування інструментарію маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу	146



3.2. Активізування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств на основі концепції ядра бізнесу	163
3.3. Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу	180
Висновки до розділу 3	202
ВИСНОВКИ	204
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	208
ДОДАТКИ	230

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Цільові орієнтири господарської діяльності підприємств першочергово включають підвищення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку як можливості подальшого виживання в умовах постійної конкурентної боротьби. При здійсненні процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємства приходять до усвідомлення того, що визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності при вирішенні проблеми стійкого розвитку у розробленні стратегії діяльності є основною метою господарювання. Як переконливо доводить світовий досвід розвитку економіки, підходи до забезпечення конкурентоспроможності лежать на перетині та поєднанні маркетингового та логістичного забезпечення.

Виходячи з того, що концепції логістики і маркетингу базуються на економічній спільності, що відбиває суть ринкових процесів, актуальними постають питання дослідження проблем маркетинг-логістичного забезпечення діяльності підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі раціонального поєднання маркетингу як ринково-орієнтованого та логістики як системно-орієнтованого управління та сприйняття такого маркетинг-логістичного забезпечення у якості чинника підвищення ефективності діяльності підприємств.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних основ управління підприємствами на основі маркетингових та логістичних підходів та маркетинг-логістичного управління безпосередньо здійснили зарубіжні і вітчизняні вчені, як: П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, Х. Пек, М. Портер, Л. Балабанова, М. Войнаренко, О. Гончар, Є. Забурмеха, С. Ковальчук, Є. Крикавський, М. Окландер, О. Орлов, І. Перезовова, О. Похильченко М. Постан, І. Решетнікова, О. Тридід, Н. Тюріна, Н. Чухрай. Своєю чергою, питаннями розвитку маркетингової логістики в різні часи, зокрема, займалися А. Германчук, А. Ізекенова, С. Кирюков, Ф. Котлер, М. Крістофер, Г. Плахута, І. Попова, Р. Тейлор, чим створено основи комплексного бачення маркетинг-логістичного

забезпечення підприємств, аспекти якого отримали розкриття у працях С. Ковальчук, З. Андрушкевич, Н. Трішкіної.

Разом з тим, визнання у якості чинника підвищення ефективності діяльності підприємств їх маркетинг-логістичного забезпечення висуває першочерговість розгляду сутності та дефініцій вказаної категорії, її елементів та оцінки, розробки комплексного підходу до формування, вироблення інноваційного інструментарію впливу на маркетинг-логістичне забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах для досягнення поставлених цілей розвитку бізнесу підприємств на основі концепції ядра бізнесу. Вище зазначене обумовило актуальність та вибір теми дисертаційної роботи, її предмет, об'єкт, методи, мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми: «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (державний реєстраційний номер 0117U001169, 2017–2019 рр.), в якій автором обґрунтовано та удосконалено концепцію виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, яка, на відміну від традиційних поглядів, базується на їх ідентифікуванні за стадіями кругообігу капіталу на макрорівні, де господарські процеси органічно взаємопов'язані і взаємозумовлені та уособлюють загальний рух капіталу у його відтворенні.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування та реалізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення таких завдань:

- узагальнити і розвинути існуючі наукові підходи до визначення сутнісного наповнення дефініції «маркетинг-логістичне забезпечення підприємства»;
- удосконалити концептуальний підхід до формування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств;

– розробити науково-методичний підхід комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах;

– дослідити середовище прояву, обґрунтувати та здійснити оцінку маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах;

– провести ідентифікування базових процесів у виробничо-торговельних ланцюгах на основі принципів управління матеріальними потоками;

– встановити стратегічну відповідність у маркетинг-логістичному забезпеченні виробничо-торговельних ланцюгів підприємств;

– провести оцінювання стратегічної спрямованості та зрілості ядра бізнесу підприємств;

– розробити інструментарій формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу;

– сформувати напрями активізації та впровадження маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, науково-методичних, прикладних основ та практичного інструментарію формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених у сферах економічної теорії, макро- і мікроекономіки, теорії управління підприємством, маркетингу, логістики, управління маркетинговою та логістичною діяльністю підприємств, маркетинг-логістичного забезпечення.

З метою розв'язання поставлених наукових завдань в дисертаційній роботі застосовано такі методи дослідження: індукція, дедукція, логічний, абстрагування, аналізу і синтезу, порівняння, економічного узагальнення, систематизації – для дослідження еволюціонування та трансформування наукових підходів у теорії маркетинг-логістичного забезпечення, виробничо-торговельних ланцюгів та

уточненні понять «маркетинг-логістичне забезпечення підприємств», виробничо-торговельний ланцюги», «маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах»; економіко-статистичний, історичного аналізу, абстрактно-логічний методи – для виявлення існуючих тенденцій розвитку середовища прояву маркетинг-логістичного забезпечення підприємств; статистичний, структурний, динамічний аналіз – для аналізу динаміки основних показників підприємств Хмельниччини як середовища прояву маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах; метод аналізу ієрархій (MAI) як засобу проведення багатовимірною оцінювання – рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств для формування маркетинг-логістичного забезпечення; маркетингової (реактивності – SCR) та логістичної (ефективності – SCE) діяльності підрозділів підприємств, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні; метод Фішберна та стандартного п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора – для оцінювання зрілості ядра бізнесу підприємств для його посилення відповідною направленістю маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах; наукової абстракції – для побудови концептуальної моделі та інструментарію комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах; економіко-математичного моделювання – при побудові алгоритмів формування, різновидів та маршрутизації процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу; графічний і табличний методи – для висвітлення теоретичних і візуалізації аналітичних результатів дослідження, наочного зображення статистичного матеріалу, структурної візуалізації запропонованих науково-методичних підходів, концепцій, положень.

Інформаційну базу проведеного в дисертаційній роботі дослідження складають закони України, офіційні дані Головного управління статистики у Хмельницькій області, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали мережі Інтернет, звітність

досліджуваних підприємств, дослідження, спостереження і розрахунки автора.

**Наукова новизна** одержаних результатів роботи полягає у розв'язанні актуального завдання щодо теоретичного обґрунтування і розроблення науково-практичних рекомендацій формування та посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах і включає наступне:

*вперше:*

– розроблено науково-методичний підхід комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, який за своєю сутністю втілює: ідентифікацію та впорядкування базових процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах при створенні та наданні цінності для споживачів; вибір стратегій та спрямування дій організаційних структур підприємств, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення; виявлення дієвих способів маркетинг-логістичного забезпечення задля створення умов ефективної діяльності підприємств на основі розвитку ядра бізнесу з метою досягнення їх сталого розвитку;

*удосконалено:*

– теоретичні підходи до визначення маркетинг-логістичного забезпечення за уточненим трактуванням змісту маркетингової логістики, що на відміну від усталених, дозволяє комплексно охарактеризувати це поняття з позицій сутнісного наповнення, мети здійснення, концептуального застосування, наукового обґрунтування, складової функціонального менеджменту, виду підприємницької діяльності, а отже уможливорює формування маркетинг-логістичного міксу (double mix) підприємства як поєднання маркетингового та логістичного міксів, що посилює ефект синергії у прийнятті управлінських рішень;

– концептуальний підхід до формування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, який, на відміну від традиційних поглядів, базується на їх ідентифікуванні за стадіями кругообігу капіталу на макрорівні, де господарські процеси органічно взаємопов'язані і взаємозумовлені та уособлюють загальний рух капіталу у його відтворенні, аргументовано доцільність використання еталонних моделей і методик структури SCOR у сприянні бізнес-процесам, що відбуваються у

виробничо-торговельних ланцюгах, як всеосяжного заходу налаштування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності;

– науково-методичний підхід до оцінювання рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, який, на відміну від усталених, базується на алгоритмізації процесу оцінювання, що включає аналіз подвійного маркетинг-логістичного міксу (double mix) 5PR за методом ієрархій (АНР) і спрямований на визначення рівня маркетинг-логістичного забезпечення кожного із підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та формування їх рейтингу;

*дістали подальшого розвитку:*

– трактування дефініції «маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах» як створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля створення та надання цінності для споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах, виходячи з управлінських дій організаційних структур підприємства, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення, для сприяння ефективній роботі підприємства на основі забезпечення розвитку ядра бізнесу, це дає змогу здійснювати спрямування підприємств на найбільш ефективне використання ядра бізнесу задля підвищення їх конкурентоспроможності;

– науково-методичний підхід ідентифікування базових процесів у виробничо-торговельних ланцюгах на основі принципів управління матеріальними потоками, таких як: виштовхування та витягування, та їх оцінювання за показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства, в ході чого, на відміну від традиційних, визначено критерії важливості показників стосовно маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельних ланцюгів, що дозволило надати відповідні пропозиції вибору систем управління ними;

– концепція ядра бізнесу, де ядро бізнесу, на відміну від існуючих підходів, визначається як базис маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельних ланцюгів підприємств щодо розкриття сутності, встановлення метрик та ідентифікування конкурентних переваг, виявлення взаємозв'язку останніх з

елементами ядер маркетингу та логістики, що дозволило здійснити побудову маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах;

– науково-методичний підхід до встановлення стратегічної відповідності у маркетинг-логістичному забезпеченні виробничо-торговельних ланцюгів підприємств застосуванням сформованої матриці «SCE&SCR / рівень визначеності попиту» що, на відміну від існуючих підходів, уможливорює вибір організаційними структурами відповідних реактивних та ефективних бізнес-стратегій у маркетинг-логістичному забезпеченні виробничо-торговельних ланцюгів та сприяє встановленню балансу між маркетинговою та логістичною діяльністю підприємств;

– науково-методичний підхід до розробки інструментарію формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на засадах концепції ядра бізнесу, який, в комплексі, передбачає формування, активізацію та апробацію такого забезпечення, що дасть змогу оперативно реагувати на зміну вимог до рівня розвитку маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відповідно до напрямів розвитку ядра бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці теоретико-методичних та практичних рекомендацій, обґрунтованих у дисертаційній роботі, які забезпечують формування, активізацію та апробацію маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у напрямі підвищення ефективності діяльності підприємств на основі розвитку ядра їх бізнесу. Результати дослідження знайшли впровадження у практичній діяльності ПАТ «Завод «Темп» (довідка про впровадження № 21 від 06.05.2020 р.); ПрАТ «Завод «Нева» (довідка про впровадження № 11 від 17.03.2020 р.); ПрАТ «Завод «Строммашина» (довідка про впровадження № 15 від 20.02.2020 р.), роботі Хмельницької торгово-промислової палати (довідка про впровадження № 04-06/60 від 02.06.2020 р.), що вказує на їх прикладну значимість та можливість застосування у формуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах при розробці та обранні



ефективних стратегій розвитку.

Теоретичні положення та матеріали дослідження використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України при викладанні навчальних дисциплін: «Маркетинг», «Логістика», «Маркетинг закупівель», «Маркетинг промислового підприємства» (довідка впровадження від 20.05.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним дослідженням, у якому відображено авторський підхід та розробки до вирішення наукового завдання щодо формування та посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах. Представлені наукові результати, наукова новизна, наукові положення, теоретичні розробки та практичні рекомендації, що містяться у роботі, отримані автором особисто. З робіт, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, що належать автору особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і наукові результати дисертаційної роботи доповідалися й отримали позитивну оцінку на 13 міжнародних, всеукраїнських наукових і науково-практичних конференціях та форумах, як: міжнародних науково-практичних конференціях «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» (м. Хмельницький, 8–9 жовтня 2020 р.), «Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів» (м. Ужгород, 30 листопада 2019 р.), «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 5 грудня 2019 р.), «Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг» (м. Рівне, 15–16 грудня 2017 р.), XI міжнародній науково-практичній конференції «Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку» (м. Хмельницький, 25–26 травня 2018 р.), XII та XIII міжнародних науково-практичних конференціях «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 29 листопада – 1 грудня 2017 р., м. Хмельницький – м. Кам'янець-Подільський, 29 листопада – 1 грудня 2018 р.), V міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та

менеджменту: теоретичні та практичні аспекти» (м. Хмельницький – смт Сатанів, 12–14 травня 2017 р.), Всеукраїнській конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Наука та освіта в умовах трансформації суспільства» (м. Київ, 21 вересня 2017 р.), International research and practical conference «Development strategy of science and education» (Namur, Belgique, March 30, 2017), економічному науково-практичному форумі «Підприємництво і маркетинг у XXI столітті» (м. Одеса – м. Хмельницький, 23–25 вересня 2016 р.).

**Публікації.** Основні теоретичні положення та висновки дисертації опубліковані у 27 наукових працях загальним обсягом 12,94 друк. арк., з яких 10,94 друк. арк. належать автору особисто, зокрема: у розділах 2 колективних монографій у закордонних виданнях, де особисто автору належить 1,2 друк. арк. та 1 одноосібній статті у закордонному періодичному виданні обсягом 0,68 друк. арк.; у розділах 1 колективної монографії, де особисто автору належить 0,3 друк. арк., 10 статей у наукових фахових виданнях України, які входять до міжнародних наукометричних баз, де особисто автору належить 6,28 друк. арк.; 13 публікацій у матеріалах і тезах конференцій обсягом 2,48 друк. арк.).

Структура і обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації складає 286 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить: 32 таблиці, з яких 7 – на 7 повних сторінках; 39 рисунків, 5 з яких розміщені на повних сторінках; анотацію на 8 сторінках; 18 додатків на 56 сторінках; список використаних джерел, який нараховує 211 найменувань і розміщений на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ  
МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ  
У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ

1.1. Теоретичні передумови маркетинг-логістичного забезпечення підприємств

Розгляд та розуміння сутності, розробка дефініцій та виявлення елементів маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, посилення дієвості (віддачі, результативності), формування інноваційного інструментарію впливу на маркетинг-логістичне забезпечення є першочерговим для його успішної дії у досягненні поставлених перед бізнесом цілей.

Термін «маркетинг-логістичне забезпечення» вживається дослідниками та фахівцями в різних контекстах при описі маркетингової й логістичної діяльності, проте не можна стверджувати, що він несе цілком певний, узгоджений зміст. Зокрема, дослідження процесу маркетинг-логістичного забезпечення підприємств серед вітчизняних науковців зустрічаються у працях С. В. Ковальчук [43; 47–50; 189–191], Є.В. Крикавського [56; 58–62; 191–192], Н.І. Чухрай [170; 171], З.М. Андрушкевич [5: 6], Н.І. Трішкіної [159; 160]. Визначення введеного в науковий обіг терміна «маркетинг-логістичне забезпечення діяльності підприємства» мають місце за авторським підходом С.В. Ковальчук [45] та З.М. Андрушкевич [5].

За дослідженнями як С.В. Ковальчук [45], так і З.М. Андрушкевич [5] під маркетинг-логістичним забезпеченням діяльності підприємства пропонується розуміти створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики для забезпечення та підвищення ефективності роботи підприємства., вирізняючись у першому формулюванні вказівкою способу досягнення, а саме: «за допомогою певних організаційних структур» [45], у другому – додатковим спрямуванням, як-то: «зادля створення та надання цінності

для споживачів» [5]. Таке розкриття маркетинг-логістичного забезпечення, на наш погляд, носить сутнісний опис вказаної категорії та містить основні її характеристики щодо бажаного результативного впливу на діяльність підприємства, вказуючи на ефективну взаємодію комплексів маркетингу і логістики як запоруку у досягненні ефективної діяльності підприємства. Разом з тим, наведенні визначення не вичерпують усього глибинного змісту маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, зокрема, не розкривають усіх умов для його дієвості.

Часто дослідники надають частковий, додатковий сенс маркетинг-логістичному забезпеченню. Так, атестація останнього як інтегрального інструменту менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації та фінансових коштів [84], обмежує його значимість для підприємств.

Узагальнення наявних у економічній літературі та прокоментованих визначень категорії «маркетинг-логістичне забезпечення діяльності підприємства» приведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення терміна «маркетинг-логістичне забезпечення діяльності підприємства» у наукових дослідженнях\***

Напрямок	Сутність визначення	Автор
Створення і здійснення умов ефективної взаємодії комплексів маркетингу і логістики для забезпечення ефективної роботи підприємства	...під маркетинг-логістичним забезпеченням діяльності підприємства розуміємо створення і здійснення умов, що гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу і логістики за допомогою певних організаційних структур для забезпечення ефективної роботи підприємства	С.В. Ковальчук [45]
маркетингу і логістики для забезпечення ефективної роботи підприємства	... маркетинг-логістичне забезпечення діяльності підприємства трактується як створення умов та здійснення заходів, що гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля створення та надання цінності для споживачів та підвищення ефективності роботи підприємства	З.М. Андрушкевич [5, с.6]
Атрибут інтегрального інструменту менеджменту	...маркетинг-логістичне забезпечення – це інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного (з позицій зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продуктів і послуг) управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації та фінансових коштів	О. Огороднік, Н.І. Трішкіна [84]

\* сформовано автором

Вважаємо доцільним за основу визначення категорії «маркетинг-логістичне забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах» взяти перший напрям із вказаних у табл. 1.1 із одночасним включенням у визначення як способу виконання забезпечення (за допомогою певних організаційних структур) так і сутності процесів у виробничо-торговельних ланцюгах (створення та надання цінності для споживачів). Однак, чітку авторську редакцію категорії «маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах» надамо після з'ясування змісту та мети такого забезпечення з огляду на процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

В цілому ж, для виявлення варіантів змістовного наповнення терміна «маркетинг-логістичне забезпечення» вважаємо доцільним звернутися до етимології і наукового тлумачення терміна «забезпечення», тим більше, зважаючи на позитивний досвід такого підходу щодо сутності маркетингового забезпечення науковцями [84, с. 61–64; 154, с. 208–211]. Останні в такий спосіб переконалися, що це поняття є об'ємним, універсальним і здатним до ефективного застосування, що доводить раціональність поширення вказаного підходу й на розгляд питання сутності маркетинг-логічного забезпечення, відзначивши можливі варіанти трактування, наповнення та використання терміна.

За тлумачним словником [146, с. 18] можна пересвідчитися, що «забезпечити кого-, що-небудь чим-небудь» – означає «забезпечити чимось в потрібній кількості», «надати достатні матеріальні засоби», коли в якості асоційованих понять проглядається економічна категорія постачання, властива маркетингу відносин, а в наданні достатніх матеріальних засобів можна углядіти прямий вихід в сучасну логістичну науку. Особливо важливим з позицій маркетинг-логістичного забезпечення набирає операційний сенс поняття, що розкривається в такому значенні: «забезпечити – зробити цілком можливим, дійсним, реально виконаним».

У іншому словнику [145, с. 4] з терміном «забезпечення» пов'язується ідея того, що «забезпечує збереження, виконання чого-небудь, служить запорукою, гарантією чого-небудь», що викликає пряму асоціацію з вище наведеними визначеннями маркетинг-логістичного забезпечення щодо підвищення ефективності роботи підприємства.

Ґрунтуючись на змістовному розгляді терміна «забезпечення», можна вважати цілком природною спробу дати визначення і похідному від нього терміна «маркетинг-логістичне забезпечення», виходячи з принципу аналогій. Якщо розглядати маркетинг-логістику як складову філософії бізнесу та підприємництва, то головне значення в маркетинг-логістичному забезпеченні належатиме науково-методологічному знанню, основу якого становить концептуально-теоретичне учення, що обґрунтовує роль маркетинг-логістики в системі суспільно значущих обмінних відносин, дає йому соціальну направленість і наділяє маркетинг-логістику відповідною місією в сфері соціально-економічних ініціатив.

Вважаємо, що в умовах наявності різноманітних трактувань маркетинг-логістики, присутності різносторонніх її характеристик, виконуваних функцій та призначення, мають право на існування різноманітні дефініції маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, які можуть відрізнятися, поряд з іншим, як за деталізацією, так і за охопленням складових виробничо-торговельного ланцюга, виходячи із вкладеного змісту у визначення маркетингової логістики.

На цій підставі висунута гіпотеза щодо доцільності формулювання групи дефініцій маркетинг-логістичного забезпечення підприємств на основі узагальнення трактувань змісту маркетингової логістики за різноманітними аспектами, як: сутнісного наповнення, мети, концепції, науки, складової функціонального менеджменту, виду підприємницької діяльності.

Так, за Ф. Котлером [52, с. 348], маркетингова логістика включає планування, впровадження та контроль матеріальних потоків, починаючи з пунктів походження і закінчуючи пунктами призначення, з метою задоволення потреб покупців. За таким розумінням сутнісного наповнення маркетингової логістики, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств, вважаємо, являє собою сприяння здійсненню планування, організації, впровадження та контролю матеріальних потоків від пунктів походження до пунктів призначення для задоволення потреб покупців на основі дослідження вимог ринку. Така дефініція маркетинг-логістичного забезпечення підприємств відповідатиме наведеному змісту маркетингової логістики. Разом з тим, адекватно до мети маркетингової логістики, маркетинг-логістичне забезпечення

підприємств може трактуватися як сприяння формуванню середовища для здійснення та гарантування стратегічного поєднання маркетингової та логістичної діяльності у формуванні конкурентної переваги на основі ринкової орієнтації при створенні цінності для споживачів. Тому, відповідно до власного розуміння багатоаспектності категорії, що розглядається, вважаємо доцільним сформулювати авторські визначення поняття «маркетинг-логістичне забезпечення підприємства», виходячи із багатоаспектного розуміння маркетингової логістики [52, с. 348; 53, с. 6; 55; 56; 63; 64; 86; 87; 161], що представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Авторські дефініції маркетинг-логістичного забезпечення підприємств на основі узагальнення трактувань сутності маркетингової логістики\***

Аспект маркетингової логістики	Визначення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств
Сутнісне наповнення маркетингової логістики	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства – сприяння плануванню, організації та контролю матеріальних для задоволення потреб покупців на основі дослідження вимог ринку з наступним формуванням ланцюжка поставок
Мета маркетингової логістики	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства – сприяння формуванню середовища здійснення і гарантування стратегічного поєднання маркетингової та логістичної діяльності у формуванні конкурентної переваги на основі ринкової орієнтації в процесі створення цінності для споживачів
Маркетингова логістика як концепція стратегічного цілепокладання	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства – сприяння створенню пріоритету витягаючої складової організації та формування механізму діяльності підприємства в системі ринкової економіки
Маркетингова логістика як наука	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства – формування та забезпечення підприємства маркетинг-логістичними підходами, методами, засобами, інструментами для здійснення функцій розширеного відтворення бізнес-процесів в умовах взаємодії з суб'єктами навколишнього соціально-економічного середовища
Маркетингова логістика як складова функціонального менеджменту	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства – сприяння діяльності з організації та управління технологічним процесом в загальній структурі бізнес-активності підприємства
Маркетингова логістика як вид підприємницької діяльності	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства – забезпечення формування комплексу організаційно-управлінських послуг у сфері маркетингу і логістики

\*сформовано автором за [52, с. 348; 53, с. 6; 55; 56; 63; 64; 86; 87; 161]

Таким чином, уточнення сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємства приводить до визнання наявності різноманітних його дефініцій, що окреслюються метою формування останнього на підприємствах відповідно до трактування змісту маркетингової логістики.

Як особливу форму результативності маркетинг-логістичного забезпечення підприємств для інноваційного управління бізнесом вважаємо доцільним сприймати його дієвість, що вимірюється конкретною участю такого забезпечення в розв'язанні господарчих, соціально-економічних, культурних та інших завдань підприємства й сукупністю ухвалених напрямів підвищення ефективної роботи. Дієвість передбачає створення таких умов, за яких маркетинг-логістичне забезпечення може активно впливати на господарську діяльність, чого можна досягнути завдяки використанню отриманих результатів на практиці для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Маркетинг-логістика, що є базою управлінської діяльності підприємства, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та задоволення все зростаючих потреб споживачів шляхом впровадження концепції маркетинг-логістичного управління [161, с. 43–46], включає до складу такі види забезпечень як правове, фінансове, інформаційне, інтелектуальне (зокрема, різного роду концептуально-технологічні інновації та ноу-хау в області практичного управління). Відповідно, якщо уявляти маркетинг-логістику переважно в операційному плані, тобто як систему дій або операцій, то серед складових маркетинг-логістичного забезпечення переважають такі його форми, як інформаційне, техніко-технологічне, методичне, організаційне, економетричне, програмно-алгоритмічне, математичне, лінгвістичне, мережеве. Разом з тим, розгляду підлягає структура і змістовна частина маркетинг-логістичного забезпечення. Тут вважаємо важливим відмітити потребу розширення компонентів досягнення маркетинг-логістичного забезпечення відносно того, що передбачається у його визначенні, а саме: «за допомогою певних організаційних структур» [45]. Останні можуть займатися маркетинг-логістичним забезпеченням як самостійний структурний підрозділ підприємства, що виконує визначені функції в системі його управління, або як відділ маркетингу чи логістики. Можливе також виконання маркетинг-логістичних послуг силами компанії-аутсорсера. Певній службі, що здійснює маркетинг-логістичного забезпечення, потрібні робочі місця, мінімальне обладнання, нематеріальні активи, зокрема, спеціалізоване програмне забезпечення, відповідні фінансові, інформаційні та інші ресурси.



Орієнтуючись на найбільш узагальнені погляди на структуру і змістовну частину маркетингового забезпечення [84, с. 61–64; 154, с. 208–211], можна, в свою чергу, вважати, що маркетинг-логістичне забезпечення являє собою сукупність всіх видів ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових та ін.), що гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля підвищення ефективності роботи підприємства, комплексно забезпечують підтримку адекватності системи та процесів маркетингу та логістики. Для виконання властивих функцій та покладених задач, система маркетинг-логістичного забезпечення має опиратися на ряд підсистем, основними з яких є підсистеми інформаційного, організаційного, правового, економічного, технічного, програмного, математичного, соціального забезпечення.

Основні компоненти, що убезпечують функціонування маркетинг-логістичного забезпечення підприємства, наведені на рис. А.1 (додаток А).

До складу ресурсного забезпечення входять: матеріальні та нематеріальні активи, що обслуговують маркетинг-логістичну службу і відповідні бізнес-процеси; персонал, як фактор ефективності функціонування системи маркетинг-логістичного забезпечення підприємства; фінансові ресурси у складі разових витрат для формування системи маркетинг-логістичного забезпечення діяльності підприємства та поточних витрат на утримання маркетинг-логістичної служби, окремі маркетингові та логістичні програми. До елементів інформаційного компоненту маркетинг-логістичного забезпечення можна віднести: склад та структуру інформації, характеристики її руху, визначення джерел інформації і її реєстрацію, характеристики якості інформації, способи її перетворення, методи і способи підготовки даних для вирішення завдань такого забезпечення.

Сутнісне наповнення маркетинг-логістичного забезпечення підприємства визначає інституційно-методичний компонент: інституційна складова, опис бізнес-процесів, аналітичний інструментарій. Поєднання компонентів маркетинг-логістичної системи із інтеграцією її до загальної системи управління підприємством дає можливість отримати синергійний маркетинг-логістичний ефект в управлінні підприємством і узгоджується із його стратегічними цілями [16; 53;

55; 56; 59; 65; 144; 161]. Водночас, існує потреба в базуванні маркетинг-логістичного забезпечення на концепції корисності, оскільки синергійний ефект інтеграції маркетингу і логістики в управлінні підприємств відслідковується в причинно-наслідковому зв'язку, де для забезпечення стратегії конкуренції на підприємстві мають впроваджуватися (у зазначеній послідовності) стратегії маркетинг-міх, логістика-міх та корисність-міх [16; 17; 199; 200].

Доповнення сутності маркетинг-логістичного забезпечення комплексом «корисність-міх» обґрунтовується й тим, що теорії, які пояснюють поведінку споживачів на рівні фірм, доводять залежність між споживчим попитом і такими об'єктивними економічними критеріями, як корисність і ціна товару.

Корисність, зазвичай, трактується як властивість продукції чи послуги задовольняти певні потреби споживачів. Відповідно до тетраедру корисності (тетраедру операцій) Армистеда–Кіллія [89; 169], комплекс корисності (корисність-міх) включає: корисність форми – створюється у виробничій сфері в процесі перетворення складу, структури, властивостей, зовнішнього вигляду вихідних матеріальних ресурсів так, щоб матеріальний результат, що буде отримано, характеризувався властивістю задовольняти конкретні потреби споживачів у відповідності з призначенням; корисність місця – виникає в результаті зміни місцезнаходження споживача або матеріальної власності, що йому належить; корисність придбання – трансформація торкається сфери власників тих чи інших товарів; корисність стану – утворюється шляхом трансформацій, які здійснюються безпосередньо в клієнті, чи опосередковано – за операціями із власністю клієнта; корисність часу – виникає завдяки своєчасній пропозиції товару чи послуги або завдяки економії часу споживача в отриманні послуги чи споживання продукту і є додатковим до попередніх чотирьох основних та в чистому вигляді не існує.

В свою чергу, доцільність долучення до трактування сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємства комплексу менеджменту засвідчується еволюцією трьох визначних наукових теорій: менеджменту, маркетингу та логістики, що являє собою сукупність вбудованих етапів (ланок) за принципом «телескопічної антени» [17]. При цьому пропонується використання як комплексу

об'єктів менеджменту OS2TP (objectives – цілі, structure – структура, tasks – завдання, technology – технологія, people – люди), так і концепцію (комплекс) виробничої стратегії 5PS (plants – організації, що виробляють продукти і послуги, parts – продукти та послуги, planed control systems – виконання функцій управління, process – проектування бізнес-процесів, people – підбір персоналу) [169, с. 20]. Розробники останньої (Р. Чейз, Н. Еквілейн, Р. Якобс, У. Абернаті, К. Кларк, С. Уілрайт) зосередили свою увагу на тому, яким чином керівництву підприємств слід використовувати власні виробничі потужності в якості стратегічної зброї в конкурентній боротьбі. Створена ними модель дозволяє проаналізувати п'ять основних елементів виробничого менеджменту (так звані 5Ps) і використовувати їх в якості вихідних даних для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Результат інтегрування комплексів маркетинг-міх, логістика-міх та менеджмент-міх в маркетинг-логістичне забезпечення підприємства представлений на рис. А.2 (додаток А). Застосування згадуваних комплексів в мотивації сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємств спрямоване на підвищення якості останнього в управлінні бізнесом.

Розуміння маркетинг-логістичного забезпечення підприємств дозволяє визначити мікси маркетингу та логістики у якості вихідних елементів для формування на їх основі третього, маркетинг-логістичного міксу, що є подвійним міксом (double mix) у відношенні до згадуваних.

Підґрунтя для маркетинг-логістичного міксу окреслюється узагальненням напрацьовань вітчизняних вчених [39; 55; 56; 58; 59; 161], зокрема, ними:

– виділено галузі взаємодії маркетингу і логістики, серед яких: ціна, за якою взаємодія відбувається на предмет розробки політики ціноутворення, з урахуванням логістичних витрат; створення системи розподілу, що потрапляє в області розглянутої взаємодії, оскільки маркетинг визначає учасників процесу купівлі та продажу, а логістика – учасників просування товарів на ринку збуту; просування та обслуговування клієнтів, де логістика забезпечує гнучкий рівень обслуговування клієнтів, встановлення стандартів обслуговування з урахуванням логістичних витрат, а маркетинг – максимальне задоволення клієнтів;

– досліджено взаємодію окремих функцій маркетингу та логістики, в першу чергу, за такими чинниками, як «товар», «ціна», «місце»;

– розглянуто взаємодію маркетингового та логістичного комплексів стосовно їх структури та доведено необхідність їх взаємодії на всіх ієрархічних рівнях в стратегічному та операційному аспектах:

– доведено, що об'єктивною підставою створення маркетинг-логістичних систем є реалізація синергічного ефекту, який може проявлятися, по-перше, у загальному пришвидшенні матеріального потоку, що адекватно покращанню реакції на бажання клієнта, по-друге, в зменшенні сукупних витрат за рахунок уникнення конфліктів часткових витрат, по-третє, у підвищенні рівня логістичного сервісу, що адекватно збільшенню додаткової вартості (корисності) для клієнта, а відтак – формуванню додаткових конкурентних переваг.

На основі систематизації властивостей ефекту синергії маркетинг-логістичних систем в роботі визначені поняття та здійснено узагальнення характеристик синергійного ефекту маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, що дозволило атестувати основні методи і моделі, які можуть застосовуватися для здійснення оцінювання синергійного ефекту та виявити особливості їх використання, що достатньо повно викладено в [136].

Разом з тим, при формуванні маркетинг-логістичного міксу використано такі обставини:

1. Визнано можливим поширити на формування комплексу маркетинг-логістики загальні причини доцільності об'єднання маркетингу та логістики в одну систему, як от: сфера створення попиту та сфера його задоволення не повинні розглядатися як окремі функції, вони мають бути зведені разом за допомогою механізмів управління ланцюгом поставок з метою найефективнішого доставляння цінності споживачу; маркетинг та логістика є інструментами підвищення конкурентоспроможності підприємства, у них однакова кінцева ціль – задоволення потреб споживача; спостерігається підвищення чутливості споживача від швидкості та якості обслуговування, відповідно, конкурентоспроможність компанії залежить від управління її бізнес-процесами; об'єднання маркетингу та логістики дає синергійний ефект [54; 55; 142].

2. Виходячи з того, що при формуванні комплексу маркетинг-логістики використовується загальне поняття категорії «мікс», а у перекладі з англійської слово «mix» означає «суміш» або «процес змішування (мікшування)» [117], то, оскільки з'єднувати можна практично все, поняття міксу не є чимось суворо визначеним. В цьому контексті, вважаємо можливим наявність різноманітних варіантів маркетинг-логістичного міксу на основі поєднання і взаємодії елементів комплексів маркетингу і логістики, що обумовлюється метою їх побудови. В запропонованому варіанті, виходячи із сутності маркетинг-логістичного забезпечення, при формуванні комплексу маркетинг-логістики поставлено за мету створення умов досягнення ефективної взаємодії комплексів маркетингу і логістики у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств.

3. У якості комплексу маркетинг-логістики або маркетинг-логістичного міксу (double mix) пропонується сприймати інтегрований набір змінних чинників маркетингу та логістики, що піддаються контролю, щодо сукупності яких підприємство створює умови, які гарантують ефективну їх взаємодію у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємства та використовує для ефективної роботи в прагненні викликати бажану реакцію з боку цільового ринку. Таке розуміння сутності маркетинг-логістичного міксу ґрунтується на визначеннях комплексу маркетингу або маркетинг-міксу, яким є: «набір змінних чинників маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких фірма використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку» [52], «система засобів маркетингу, або сукупність прийомів і методів, конкретний інструментарій, який використовується фірмою для досягнення поставленої мети, вирішення відповідних завдань» [106.]; «комплекс практичних заходів впливу на ринок, пристосування діяльності компанії до ринкових ситуацій, швидкого та гнучкого реагування на їх зміни» [9]; а комплекс логістики або логістик-міксу формулюється як «сукупність логістичних засобів, відповідна структура яких забезпечує підприємству досягнення поставленої мети та рішення логістичних завдань» [158].

4. Оскільки розгляд концепції маркетинг-логістичного управління та забезпечення переважно здійснюється на основі поєднання традиційного поняття

маркетингового міксу, або «чотирьох Р» та правила «семи R», або логістичного міксу, останні й застосовуються в формуванні подвійного маркетинг-логістичного міксу за наступним змістом так званих «4P»: product – товар (товар, що задовольняє попит кінцевого споживача); price – ціна (ціна товару й усі питання ціноутворення); place – місце (місця докладання комерційних зусиль); promotion — просування (система просування товару) та відомих «7R»: right product – потрібний товар (призначений для розподілу товар); right quantity – в необхідній кількості (необхідна кількість товару); right condition – потрібної якості (якість товару задовольняє споживача); right place – в потрібне місце (визначення певної території поширення товару); right time – в потрібний час (розраховані часові проміжки на роботу з товаром); right customer – потрібному споживачеві (наявність замовників товару); right cost – з потрібним рівнем витрат (затрат на роботу з товаром).

Відповідно до взаємозв'язку комплексів логістики та маркетингу, формування маркетинг-логістичного міксу можна представити у вигляді схеми з орієнтацією на задоволення запитів споживачів у забезпеченні ефективної діяльності підприємства (рис. 1.1). Така інтеграція гарантуватиме повноцінне розширення маркетингової концепції задоволення потреб клієнтів «4P» відповідною логістичною концепцією «7R» у вигляді маркетинг-логістичного міксу (double mix) «5PR», що сприятиме підвищенню рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємства задля створення та надання цінності для споживачів та підвищення ефективності роботи підприємства.

Логіку формування елементів маркетинг-логістичного міксу (double mix) «5PR» можна продемонструвати за елементом «Товар (потрібний товар) необхідної якості в необхідній кількості певному (потрібному) споживачеві». При його утворенні, як і у комплексах маркетингу та логістики, на передній план виводиться поняття «товар», так як і тут і там він є відправним пунктом. У той час, як засобами маркетингу здійснюється вивчення ринку, генеруються нові ідеї, виявляються бажання клієнтів для створення потрібного товару, логістичні прийоми та методи направлені на доставку цього товару до споживача, організацію, врегулювання і контролю процесу функціонування сфери обігу продукції, товарів і послуг,

створення інфраструктури, яка забезпечує рух товару, а також управління ними і товарними запасами, враховуючи при цьому інтереси як компанії-виробника, так і самого клієнта.

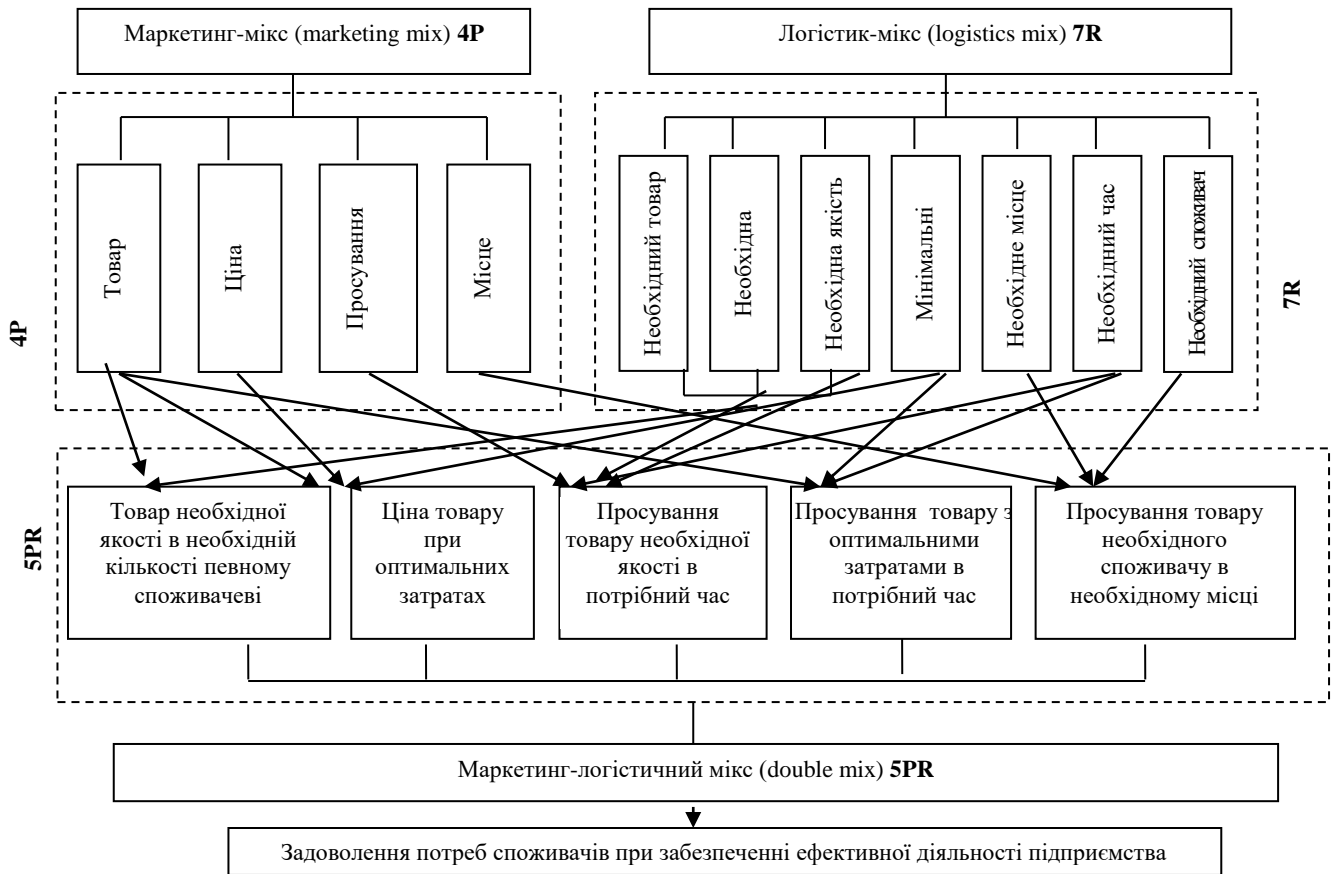


Рис. 1.1. Інтеграція маркетингового й логістичного комплексів (міксів) у формуванні маркетинг-логістичного міксу (double mix) 5PR \*

\*розроблено автором

Ключовим моментом з позицій маркетинг-логістичного забезпечення за вказаним елементом є чинник «потрібний товар», оскільки доставити можна все, що завгодно і куди завгодно, куди вигідніше не робити помилки, плутаючи товари при процесі товароруку, тим самим порушуючи виробничий цикл. Одночасно тут важливими пунктами виступають такі елементи, як «потрібна якість» та «потрібна кількість» товару. Вони демонструють виявлення і втілення потрібної для споживача якості, яка визначається шляхом проведення маркетингових досліджень, як і необхідної для достатнього насичення ринку кількості товару, враховуючи останню таким чином, щоб запобігти як перенасиченню ринку, так і виникненню

ситуації, коли попит не задоволений, в той час як логістика несе відповідальність за збереження цього самого товару при його транспортуванні в необхідній кількості на шляху до пункту призначення.

Відповідно, можна продемонструвати логіку формування інших елементів запропонованого маркетинг-логістичного міксу (double mix) «5PR», який в цілому відповідає потребам інноваційного розвитку маркетинг-логістичного забезпечення підприємств та обґрунтовується теорією та практикою маркетинг-логістичного управління підприємством.

Таким чином, інноваційному управлінню бізнесом сприятиме розвиток теоретичних засад маркетинг-логістичного забезпечення підприємств шляхом введення множини його дефініцій, підвищення дієвості, інтегрування в маркетинг-логістичне забезпечення підприємства комплексів корисність-міх та менеджмент-міх, формуванням маркетинг-логістичного міксу (double mix) 5PR.

## 1.2. Концептуальні підходи до формування підприємствами виробничо-торговельних ланцюгів

Виробничо-господарська діяльність підприємств відбувається за етапами: постачання ресурсів, виробництво продукції (надання послуг), збут продукції (послуг). Ці три процеси тісно пов'язані між собою, вони створюють безперервний кругообіг господарських засобів. Так як підприємство функціонує як система з взаємопов'язаними і взаємодіючими елементами, які визначають її характер [64, с. 21], розгляд будь-якої проблеми в системі «постачання – виробництво – збут» дозволяє детальніше проаналізувати її суть, особливості, процес здійснення, оскільки кожному етапу виробничо-господарської діяльності притаманні свої особливості в маркетингу, логістиці, в цілях та завданнях, остаточних результатах тощо. Відповідно, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств доцільно формувати щодо вказаних характеристик господарської діяльності підприємства.



Дослідження господарської діяльності підприємств в контексті перебігу класичних процесів (стадій), як: постачання – виробництво – збут, приводить до констатації, що для кожного із підприємств у циклі розширеного відтворення найзагальнішими характеристиками відмічених процесів (стадій у циклі розширеного відтворення) є наступні:

1) процес постачання (заготівлі):

– початковий процес кругообігу господарських засобів, коли здійснюється обмін грошей на товар шляхом придбання підприємствами у постачальників предметів праці та інших засобів, необхідних для виробництва продукції;

– за природою вказаний процес належить до процесу торгівлі, в якому покупцями виступають підприємства, які здійснюють процес придбання, а продавцями – постачальники засобів, необхідних для процесу виробництва;

– така природа дає підставу визнавати процес постачання як процес торгівлі – торговельну ланку безперервного кругообігу господарських засобів кожного підприємства;

2) процес виробництва:

– основна фаза кругообігу господарських засобів, оскільки на цьому етапі проходить створення матеріальних благ та використання заготовлених цінностей, коли предмети праці використовуються за один цикл, а засоби праці зношуються протягом кількох років, коли і переносять свою вартість на створену продукцію;

– характеризується тим, що вартість знову створеного продукту помітно відрізняється від вартості окремих видів сировини і, як правило, виявляється вищою, оскільки включає в собівартість не тільки вартість сировини і матеріалів, а й заробітну плату та інші витрати;

– за такими ознаками процес виробництва слід визнавати як виробничу ланку безперервного кругообігу господарських засобів кожного підприємства;

3) процес збуту:

– заключний процес кругообігу господарських засобів у якому проходить передача готової продукції покупцям, тобто проходить процес купівлі-продажу:

– покупець отримує товар, підприємство (як продавець) отримує гроші за поставлену продукцію; при цьому відносини в ринкових умовах склалися таким чином, що вартість поставленого товару вища собівартості готової продукції, чим забезпечується рентабельність виробництва функціонуючих ланок;

– наявність процесу купівлі-продажу дає підставу визнавати процес збуту у якості процесу торгівлі – торговельної ланки безперервного кругообігу господарських засобів кожного підприємства.

Обґрунтуванню концепції виробничо-торговельних ланцюгів підприємств сприяє їх розгляд за стадіями кругообігу капіталу на мікрорівні, де господарські процеси органічно взаємопов'язані і взаємозумовлені. Вони уособлюють загальний рух капіталу в процесі його відтворення на рівні підприємства.

Вивченню кругообігу капіталу вперше присвятили свої праці Ф. Кене [43] і К. Маркс [73], пояснюючи цей процес як сукупність стадій (рис. 1.2):

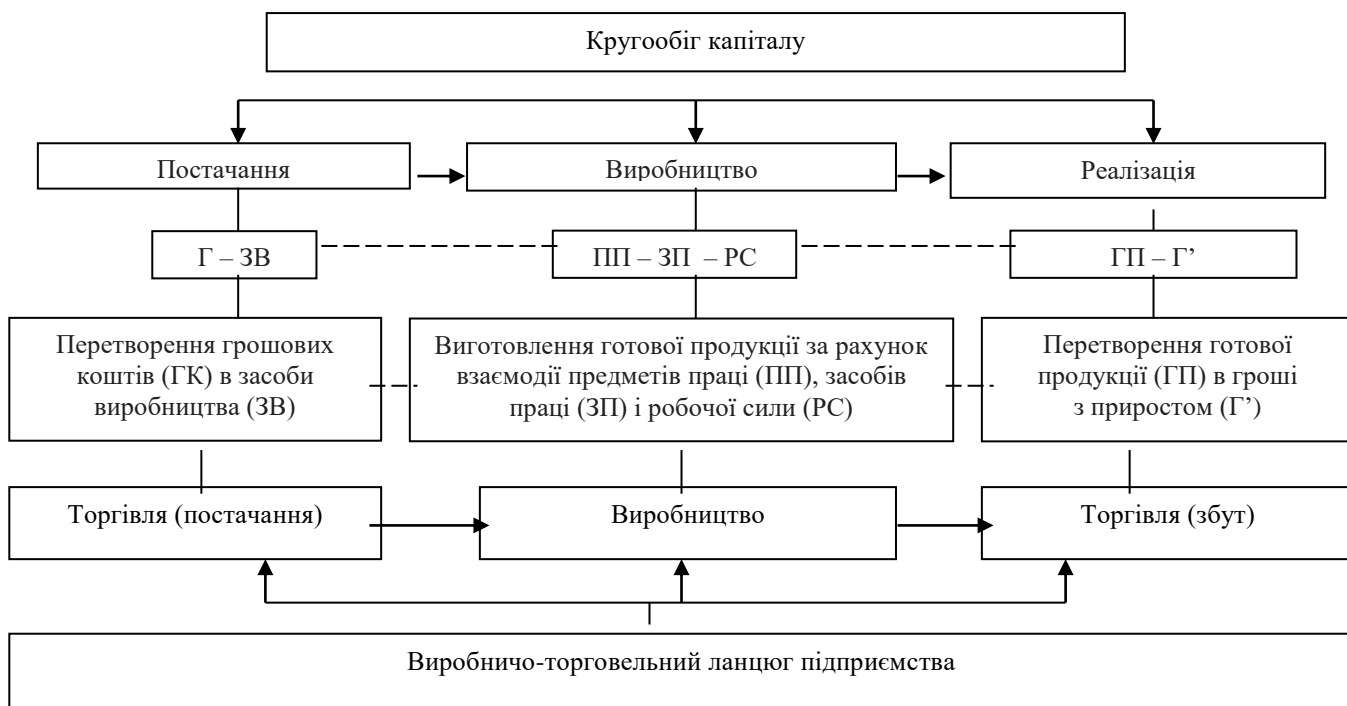


Рис. 1.2. Концепція виробничо-торговельного ланцюга підприємства за стадіями кругообігу капіталу\*

\*побудовано автором з використанням [31, с. 140; 32; 35]

– постачання (придбання): перетворення грошових коштів (Г) в засоби виробництва (ЗВ): Г – ЗВ;

– виробництва: виготовлення готової продукції (ГП) за рахунок взаємодії предметів праці (ПП), засобів праці (ЗП) і робочої сили (РС): ПП – ЗП – РС;

– реалізації (продажу): перетворення готової продукції (ГП) в гроші з приростом (Г'): ГП – Г').

За аналогією тісного зв'язку між собою процесів постачання, виробництва та збуту кожного підприємства, оскільки вони створюють безперервний кругообіг господарських засобів, можна стверджувати про тісний взаємозв'язок ланок у наступному ланцюгу кожного підприємства: торгівля (купівля) – виробництво – торгівля (продаж). Виходячи із назви ланок, такі ланцюги, очевидно, доцільно називати торговельно-виробничо-торговельними, а точніше – виробничо-торговельними ланцюгами підприємств.

Враховуючи викладені характеристики ланок виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, підкреслимо, що стадії постачання (забезпечення) та реалізації (збуту, продажу) за економічним змістом належать до торгівлі. Торгівля – процес обміну товарами, послугами, цінностями і грошима [11], будь-які операції, що здійснюються за договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на товари. Торговельна діяльність у [112] визначається як діяльність з купівлі-продажу товарів, у тому числі власного виробництва, або посередницька діяльність, у тому числі із надання агентських, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробників (постачальників) до кінцевого покупця. Тому стосовно підприємства ланки постачання та продажу сприймаються як торговельні, де підприємство одночасно виступає покупцем (постачання) та продавцем (збут), а постачальницька та збутова діяльність є його торговельною діяльністю.

В цілому, виробництво – це процес створення матеріальних і суспільних благ, необхідних для існування і розвитку [11], процес впливу людини на речовини й сили природи з метою надання їм властивостей і форм, необхідних для задоволення певних потреб. Відповідно, матеріальне виробництво – це виробництво, безпосередньо пов'язане з виготовленням матеріальних цінностей або з наданням матеріальних послуг перевезенням вантажів, виконанням будівельних, монтажних,

земельних, ремонтних робіт. Метою матеріального виробництва є випуск продукції, що задовольняє потреби людини або системи.

Таким чином, дві ланки виробничо-торговельного ланцюга підприємства уособлюють торгівлю, де в першій з них підприємство виступає покупцем (постачання), в іншій – продавцем (збут), а одна – виробництво, формуючи наступну послідовність: торгівля – виробництво – торгівля.

Така характеристика розглядуваного ланцюга на рівні підприємства ще раз підтверджує підставу для його назви: виробничо-торговельний ланцюг підприємства. Відповідно, в найбільшому узагальненні *виробничо-торговельний ланцюг підприємства можна трактувати як лінійно впорядковану послідовність ланок за стадіями кругообігу капіталу на мікрорівні (рівні підприємства), що уособлює відповідне чергування ланок торгівлі та виробництва.*

Отже, суть концепції виробничо-торговельних ланцюгів підприємств полягає у побудові ланцюга з трьох основних процесів, як: торгівля (постачання), виробництво та торгівля (збут).

В економічній літературі сутність та атестації виробничо-торговельних ланцюгів підприємств до цього часу залишаються мало дослідженими, за виключенням певного числа публікацій Н.І. Трішкіної [159; 160]. Проте і в них відсутнє визначення виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, не ідентифіковані характеристики, структура, призначення та їх роль для підприємства. В той же час, розробка та теоретичне обґрунтування методичних підходів і практичних рекомендацій щодо характеристик виробничо-торговельних ланцюгів підприємств сприятиме функціонуванню маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у таких ланцюгах в сучасних умовах.

Стосовно виробничо-торговельного ланцюга підприємства, єдиною висвітленою його характеристикою у Н.І. Трішкіної [159] є та, що такий ланцюг формується з ланок: закупівлі сировини, процесу виробництва, реалізації готової продукції через оптову, роздрібну торгівлю, посередницьку діяльність, безпосередньо споживачу. Відмічається також, що набір і характер ланцюгових ланок можуть змінюватись залежно від продукції, що виготовляється промисловим

підприємством [159]. Підтримуючи таке роз'яснення складу ланок виробничо-торговельного ланцюга, додатково відмітимо, що для розкриття сутності останнього виходимо з того, що готовою є продукція, яка закінчена виробництвом, укомплектована, відповідає вимогам стандартів і технічних умов, має документ, що засвідчує її якість, та призначена для збуту за межі підприємства [11]. Тому компетенції щодо довершення такого ланцюга для підприємства обмежуються у кожному випадку одним із способів реалізації готової продукції, що підприємством сприймається як продаж його продукції саме безпосередньо її набувачеві, незалежно від наявності чи відсутності подальших стадій її просування.

Виходячи з наведеної детальної характеристики виробничо-торговельного ланцюга, можна стверджувати, що на рівні підприємства він становить певний вираз комплексності, а також складності створення вартості, починаючи від фази отримання сировини та закінчуючи передаванням виробу клієнту. Особливістю виробничо-торговельного ланцюга підприємства є те, що в межах підприємства він охоплює усі процеси, зв'язані зі створенням вартості (фаз створення вартості) як для підприємства, так і для його клієнта (на рівні підприємства).

Звідси безперечним є зв'язок виробничо-торговельних ланцюгів підприємств із ланцюгами цінності, вартості і ланцюгами поставок, виходячи з чого ставиться завдання ідентифікації засад їх збіжностей та відмінностей для поглиблення характеристик перших.

Ланцюг цінності представили К. Белес, П. Чаттерджі, Ф. Глюк, Д. Гогель та А. Пюрі для створення конкурентної переваги компанії McKinsey в галузі управлінського консалтингу [36; 157; 158]. Суть цієї концепції полягає у побудові ланцюга з шести основних процесів, як: технологія, дизайн продукту, виробництво, маркетинг, розподіл та обслуговування. Кожен елемент ланцюга включає в себе певні елементи: технологія: патенти, ресурси, вдосконалення, вибір товарів або процесів виробництва; дизайн-проекування продукту: призначення, фізичні характеристики товарів, їх естетика, якість; виробництво: об'єднання ресурсів, сировина, виробничі потужності, локація, заготівля, обробка, збір товару; маркетинг: ціни, реклама, упаковка товарів, бренд; збут: канали збуту, інтеграція,

запаси готової продукції, її зберігання на складах, транспортування; обслуговування: гарантії, швидкість і ціни після продажного обслуговування, штатний замість зовнішнього сервісу [157; 158; 194]. Така концепція дозволяє підприємству визначити вартість, яка додається на кожному етапі та скоротити витрати виробництва, не створюючи інноваційно новий продукт [32, с. 12; 179]. У ній визначено метод досягнення конкурентних переваг вдосконаленням і розширенням можливостей кожної ланки ланцюга, не витрачаючи коштів на створення нового продукту [169; 153, с. 40–43].

Порівняльна характеристика виробничо-торговельного ланцюга підприємства з ланцюгом цінності, запропонованим McKinsey, дозволяє, встановити відповідність елементів вказаних ланцюгів, здійснити наповнення ланок досліджуваного в роботі ланцюга основними процесами ланцюга цінності McKinsey, як: технологія, дизайн продукту, виробництво, маркетинг, розподіл та обслуговування (рис. 1.3).

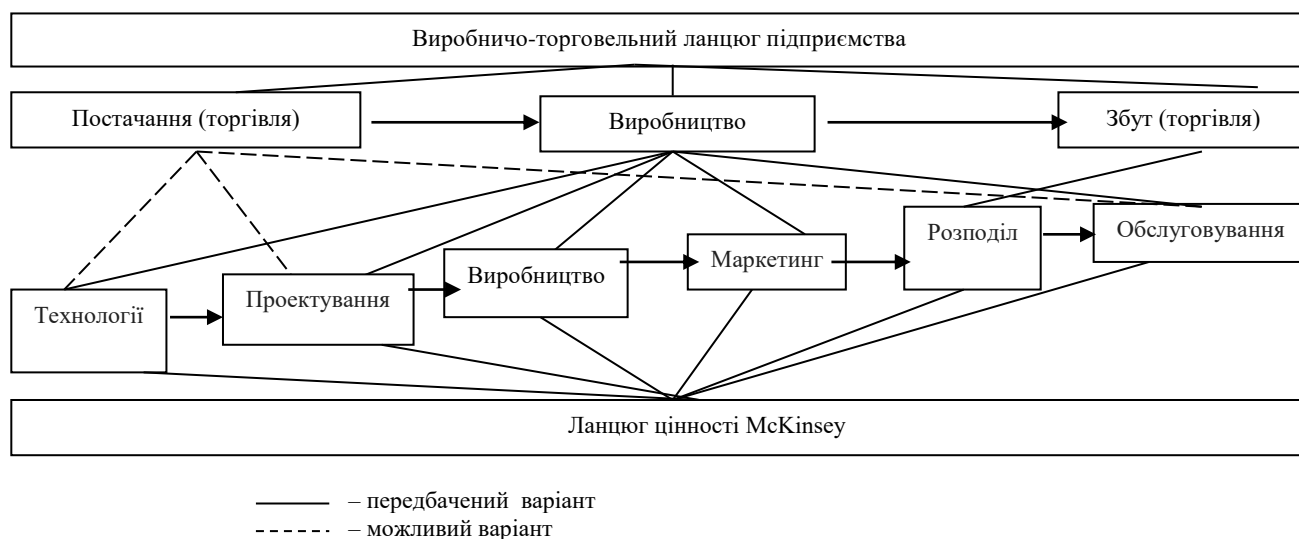


Рис. 1.3. Деталізація ланок виробничо-торговельного ланцюга підприємства на основі ланцюга цінності McKinsey\*

\*сформовано автором за [36; 157; 158]

Як видно з рис. 1.3, відмічається присутність елементів ланцюга McKinsey у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств, що сприяє досягненню конкурентної

переваги шляхом вдосконалення та розширення можливостей кожної ланки виробничо-торговельного ланцюга підприємства. Однак, хоча ланцюжок цінності McKinsey щодо виробничо-торговельного ланцюга підприємства достачає всебічне охоплення виробничої діяльності підприємства, за рамками зазначеної схеми залишаються не вирішеними питання постачання.

Ланцюг створення вартості, запропонований Д. Аакером [1], починається з дослідження ринку збуту, визначення попиту на пропоновану продукцію або послуги, визначення їх конкурентоспроможності, формування виробничих планів, поставок сировини і комплектуючих, необхідних для випуску продукції або надання послуг. В нього включається весь процес випуску продукції, закінчуючи реалізацією на ринку збуту і післяпродажним обслуговуванням. Укрупнений ланцюжок створення вартості охоплює період від початку поставки сировини і матеріалів до розвитку технології та включає наступні ланки: постачання сировини і матеріалів; їх обробка; випуск готових виробів; складування; фізичний розподіл; маркетинг; технічна підтримка; розвиток технології.

Поглиблений аналіз доданої цінності здійснено Б. Андерсеном із пропозицією підходу, який базується на ідентифікації та вилученні неефективних бізнес-процесів на основі діаграмного співвідношення «витрати – час циклу». Ураховуючи конфліктність інтересів суб'єктів процесу формування цінності компанії, такий підхід вбачається суперечливим. Варто деталізувати структуру ланцюга цінності, враховуючи співвідношення елементів сукупної цінності на кожному етапі її створення [31, с. 6].

Зазначені недоліки частково усунені М. Портером за аналізом «ланцюжка цінностей». У сучасних умовах методичні положення формування доданої вартості знайшли відображення в працях А.Дж. Стрікланда, Р. Каплінскі, Дж. Джереффі та ін. Проте ідея застосування підходу у формуванні ланцюга створення додаткових вартостей для виявлення джерел конкурентних переваг від сировини до готового продукту (Value chain) в процесі використання вхідних матеріалів, людських ресурсів та технологій належить саме М. Портеру [107; 108]. Так, за М. Портером, ланцюг створення вартості – це послідовність дій, що виконують підприємства для

розробки, виробництва, реалізації, поставки та обслуговування товарів [10, с. 91; 108]. Тобто, ланцюг створення вартості представлено як узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи з вихідних джерел сировини від постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому покупцеві, включаючи обслуговування споживача. Увага акцентується, зокрема, на процесах, що відбуваються всередині підприємства, що дає підставу показати виробничо-торговельний ланцюг підприємства у взаємозв'язку із стандартним ланцюгом цінності М. Портера на рівні підприємства (рис. Б.1, додаток Б).

Ланцюг створення цінності за М. Портером складається з дев'яти стратегічно взаємозалежних видів діяльності, п'ять з них основні, а інші відіграють допоміжну роль. До основних видів діяльності належить подання сировини і вихідних ресурсів у виробничий процес, їх переробка і доставка готової продукції споживачам, включаючи такі структурні елементи: вхідна логістика; виробнича діяльність; вихідна логістика; маркетинг та продажі; сервіс [166, с. 122; 200]. Допоміжними видами діяльності є дії, що виконуються додатково поряд із основними видами діяльності, прилучаючи наступні елементи: розвиток технології; управління людськими ресурсами; інфраструктура фірми; постачання [195].

Важливими є зв'язки, які виникають між основними та допоміжними видами діяльності: основна діяльність взаємодіє з допоміжною з метою створення цінності для підприємства та кінцевих споживачів [200].

Привертає, зокрема, увагу те, що М. Портер відносить технологічні і закупівельні види діяльності до допоміжних, а не до основних. Проте, вважаємо доцільним долучитися до думки Е. Вогана [12], дослідження якого показують, що на практиці вказані види діяльності підприємства можуть вважатися основними та їх слід відносити до цієї категорії до тих пір, поки вважається обґрунтованим. Останнє Е. Воган пропонує вирішувати самостійно, виходячи із найбільшого значення для бізнесу підприємства при визначенні ключових факторів успіху.

Для дослідження взаємозв'язку із виробничо-торговельними ланцюгами підприємства важливим є те, що відповідно до концепції М. Портера, ланцюг цінності відображає набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій,



які виконуються саме всередині фірми. Він дозволяє визначити види діяльності, що створюють вартість для споживача, а також є засобом для проведення стратегічного оцінювання зв'язків між видами діяльності, які здійснюються всередині фірми, що важливо для розробки стратегії та для розвитку існуючих переваг [36].

Без врахування поділу діяльності на види (основну та допоміжну), ланцюг створення цінності може бути представлений як сукупність послідовних сегментів: дослідження та розробки; дизайн (конструювання) продукту; забезпечення фінансовими ресурсами; організація поставок сировини; виробництво компонентів; створення кінцевого продукту; його розподіл; організація просування, продажу, післяпродажне обслуговування.

Як правило, різні сегменти відрізняються за рівнем прибутковості. Залежність між місцем сегмента в ланцюжку створення цінності та рівнем його прибутковості дослідниками представляється у вигляді U-подібної кривої, яка в літературі фігурує як «усміхнена крива» («smiling curves»). Залежність відображає концентрацію доданої вартості на початкових (дослідження і розробки, дизайн продукту) і кінцевих (продажу, післяпродажне обслуговування) сегментах ланцюга створення цінності. «Усміхнена крива» отримала емпіричні підтвердження для різних продуктів. До неї часто звертаються при обговоренні корпоративних стратегій та шляхів розвитку національних економік [210; 211].

Взаємозв'язок виробничо-торговельного ланцюга із «усміхненою кривою» ланцюга створення цінності показано на рис. Б.2 (додаток Б).

Збіжності ланок виробничо-торговельних ланцюгів підприємств та ланцюгів цінності і вартості як варіантів моделей процесів підприємства дозволяє розглядати перші із названих як:

– систему, що підлягає управлінню, спрямованому на підвищення конкурентних переваг та ефективності процесів підприємства, оскільки у виробничо-торговельних ланцюгах конструкція ланцюга вартості охоплює діяльність окремого підприємства і не виходить за його межі.

– внутрішні ланцюги поставок підприємства, оскільки такі ланцюги фокусуються на функціональній діяльності та процесах, а також на матеріальних та

інформаційних потоках в межах підприємства;

– інтеграцію раніше окремих операцій управління ланцюгами поставок в рамках організації [58], оскільки в роботі відмічена відповідність внутрішнього ланцюга поставок (тієї частини ланцюга поставок, яка відноситься до окремого підприємства) ланкам виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, виходячи з того, що до внутрішнього ланцюга входять операції з придбання запасів, перевезення, зберігання, використання у виробництві, доставки до клієнтів.

Ключовим чинником створення умов і здійснення заходів, що гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу і логістики для забезпечення ефективної роботи підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах (тобто, формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах) виступає чітка ідентифікація й налагодження бізнес-процесів у таких ланцюгах та підтримки їх перетворень, оскільки відсутність розуміння та обґрунтування останнього створює перешкоди як для функціонування виробничо-торговельних ланцюгів, так і маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у таких ланцюгах.

Виходячи з такого твердження, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах пропонується:

– розглядати через призму упорядкування ланок таких ланцюгів як сукупності наскрізних бізнес-процесів підприємств, в кожному з яких беруть участь кілька структурних підрозділів, що споживають ресурси зовнішніх і внутрішніх постачальників і створюють цінність для клієнтів;

здійснювати шляхом прив'язки процесів у виробничо-торговельних ланцюгах до основних бізнес-процесів підприємств, супроводжуючи реінжинірингом останніх для досягнення вагомих покращень у ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як: витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність, залишаючи в якості мети підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, у економічній літературі на сьогодні відсутнє наукове обґрунтування та пропозиції розробки налагодження бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств та підтримки перетворень останніх. Як

згадувалося, увага науковців зосереджена переважно на ланцюгах постачань.

У світовій практиці для поліпшення бізнес-процесів підприємства поруч із реінжинірингом бізнес-процесів (Business Process Reengineering) у якості кардинального їх переосмислення, отримали розвиток ще дві методики: еталонне оцінювання (benchmarking) та аналіз найкращих методів (best practice analysis). В той же час, названі методики об'єднуються еталонними моделями і методиками структури SCOR (Supply Chain Operations Reference), розробленими Радою по ланцюгах поставок (The Supply-Chain Council – SCC) з метою ефективного аналізу, планування і проектування ланцюгів поставок [203; 204].

Отже, ставиться завдання: аргументувати необхідність та вмотивувати доцільність використання еталонних моделей і методик структури SCOR для сприяння бізнес-процесам підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах як глобального заходу налаштування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у згадуваних ланцюгах для підвищення конкурентоспроможності.

Модель SCOR отримала у вітчизняних науковців та практиків високу оцінку щодо її ролі в ланцюгах поставок. Одночасно уможлиблюється опис й створення основи для вдосконалення ланцюгів поставок як для глобальних проектів, так і для специфічного конкретного підрозділу підприємства [57]. Межі моделі визначаються «від постачальників до клієнтів», тобто модель описує так званий «розширений» ланцюг поставок товарів [66], проте її можливо адаптувати до специфіки маркетинг-логістичної діяльності вітчизняних підприємств [155].

Наведене слугує основою обґрунтування пропозиції використання саме еталонних моделей і методик структури SCOR у якості основи досягнення ідентифікації та впорядкування бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах для ефективною розбудови маркетинг-логістичного забезпечення.

Разом з тим, доцільність маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі еталонних моделей і методик структури SCOR обґрунтовується не лише з позицій досягнення ідентифікації та впорядкування згадуваних ланцюгів, а й щодо можливості результативного впливу на маркетинг-логістичне забезпечення підприємств. Так, перспектива ефективного

впливу еталонних моделей і методик структури SCOR на бізнес-процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах отримує чітке обґрунтування наступним.

По-перше, як доведено, виробничо-торговельні ланцюги підприємств сприймаються як внутрішні ланцюги поставок, які фокусуються на функціональній діяльності та процесах, а також на матеріальних та інформаційних потоках в межах підприємства. За таких обставин управління виробничо-торговельними ланцюгами підприємств можна розглядати як інтеграцію в межах підприємства раніше окремих операцій, що є їх сутністю. З таких позицій та з огляду на те, що перевагою SCOR є доведена науковцями можливість застосування для моделювання процесів в ланцюзі постачань на рівні підприємства [21], можна стверджувати про доцільність запровадження SCOR-моделі на рівні підприємства та побудови на її основі бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах.

По-друге, обґрунтуванням доцільності використання SCOR-моделі у виробничо-торговельних ланцюгах слугує також її належність до стратегічних моделей управління ідентифікованими бізнес-процесами.

По-третє, можливості для отримання конкурентної переваги, часом більші, ніж самі елементи, можуть містити зв'язки між елементами виробничо-торговельних ланцюгів. За здійсненою проекцією на виробничо-торговельні ланцюги підприємств ланцюжка створення цінності М. Портера (рис. Б.1, додаток Б), зв'язками виступатимуть «зчеплення» між основними бізнес-процесами: вхідні поставки; виробництво; вихідні поставки; маркетинг та продажі; обслуговування. SCOR-модель належить до таких, за якими аналізують зв'язки між елементами процесів підприємства.

Поряд з цим, сукупність еталонних моделей і методик структури SCOR полегшує впровадження стандартних показників вимірювання ефективності процесів, забезпечення найкращої ділової практики, що можуть бути застосовані для прискореного вдосконалення бізнес-процесів.

Зразкова модель процесів SCOR пов'язує між собою реінжиніринг, бенчмаркінг та аналіз кращих практик. Реалізуючи підхід, аналогічний

використовуваному при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, SCOR-модель передбачає фіксацію поточного стану останніх, встановлює, якими вони мають бути в подальшому, що сприяє підвищенню ефективності потокових процесів між учасниками ланцюга поставок товарів (рис. В.1, додаток В). Це допомагає збудувати таку модель бізнес-процесів підприємств, що буде відповідати саме внутрішньому ланцюгу поставок з виділенням структури виробничо-торговельних ланцюгів.

Щодо доречності формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на основі еталонних моделей і методик структури SCOR, то найвагомішою мотивацією, на наш погляд, є їх чітка спрямованість на створення умов розвитку логістичного міксу.

Так, в першу чергу, судячи з оцінок діяльності та розвитку ланцюга постачань, які надає SCOR-модель, в наборі атрибутів насамперед виділяється категорія «надійність (reliability)» [203; 204]. Остання виступає як здатність виконувати завдання так, як очікується зацікавленими сторонами, насамперед, споживачами. Умовами її забезпечення є вміння прогнозувати попит на продукцію, фіксувати зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на процеси, пов'язані з переміщенням товарно-матеріальних цінностей для досягнення результатів згідно з відомими логістичними принципами доставки: правильний товар (right / required product); у зазначеній кількості (right quantity); необхідної якості (right quality on customers); за правильною ціною або з мінімальним рівнем витрат (right price / cost); у заданий час (right time); у потрібне місце (right place); потрібному споживачеві (right customer); в необхідному стані й упаковці (right condition), що якомога менше завдає шкоди навколишньому середовищу (right way); з правильно оформленими документами (right information); від потрібного постачальника (right supplier). Помітимо, що перші шість пунктів наведеного вище списку складають правило «6 R» логістики. Разом з сьомим пунктом маємо «7 R». Тут «необхідна якість» співпадає за змістом з наступним пунктом – «необхідний стан», оскільки і перше, і друге стосуються, насамперед, продукції. Але, додаючи восьмий пункт з врахуванням вимог до самого процесу з переміщення товарно-матеріальних цінностей, маємо «8 R». Таким чином, розвиток концепції управління

ланцюгами постачань (а за доведеним – виробничо-торговельними ланцюгами підприємств) на основі еталонних моделей і методик структури SCOR зумовлює посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств шляхом врахування ще двох принципів, сформульованих у двох останніх пунктах.

Для досягнення ідентифікації та впорядкування бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств за основу вибрано наступне.

Оскільки еталонні моделі і методики структури SCOR виступають в якості засобу формалізації, встановлення, конфігурації та розвитку операцій в ланцюгу постачань, такі ж функції вони виконують у виробничо-торговельному ланцюгу. Тут необхідними є:

- однозначне розуміння бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств та однакова інтерпретація ситуацій, що виникають в них;
- набір стандартизованих моделей, які б дозволяли оцінювати вказані ланцюги як внутрішні ланцюги постачань.

Застосування еталонних моделей і методик структури SCOR у виробничо-торговельному ланцюгу підприємства вимагає детального аналізу складових SCOR-моделі. Відповідно до того, як в межах SCOR-моделі відокремлені чотири бізнес-напрями, вони охоплюють головні концептуальні та практичні аспекти характеристик бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств. Адаптуючи ці напрями, викладені у [203], щодо зазначеного в роботі ланцюга, отримаємо:

1. Бізнес-процеси (Business Process) виробничо-торговельного ланцюга, укладені в загальний управлінський цикл з метою підвищення результативності у складі: планування (Plan); виробництво (Make); доставки (Deliver); повернення (Return); підтримка (Enable).

2. Показники діяльності (Performance Indicators) – вимірники та метрики, пов'язані з ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators), що відносяться до різних рівнів зрізу –ланцюжка, ряду чи окремих процесів.

3. Найкращі практики (Best Practices) управління бізнес-процесами у виробничо-торговельних ланцюгах – методи і інструменти успішного управління,

які дозволяють досягти бажаних результатів, і які є: сучасними (current), формалізованими (structured), дієвими (proven), повторюваними (repeatable), із чітко сформульованими цілями, предметною областю, процесами і процедурами.

4. Технології співробітництва та спільної роботи (за назвою «люди» (People) в останніх версіях моделей), відображають стандартні вимоги до компетенції фахівців управління процесами у виробничо-торговельних ланцюгах.

Для адаптації за першим напрямом – бізнес-процеси – вихідним є узагальнений вигляд місця бізнес-процесів виробничо-торговельного ланцюга підприємства у параметрах SCOR-моделі (рис. В.2, додаток В).

Згадувані бізнес-процеси (Business Process), які зазначені на рис. В.2 (додаток В) в типовому вигляді, представляють перший рівень декомпозиції бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств, які відмічаються як основні, що формують процеси постачання, виробництва та збуту, а саме:

– постачання (Source) – процеси, які полягають у закупівлі товарів і послуг з метою задоволення запланованого або поточного попиту;

– виробництво (Make) – процеси, які трансформують продукт до його кінцевого стану з метою задоволення запланованого або поточного попиту;

– поставка (Deliver) – процеси, які забезпечують доставку готової продукції або послуг для задоволення запланованого або поточного попиту, як правило, включають управління замовленнями, транспортування і розподіл;

– повернення (Return) – процеси, пов'язані з поверненням запасів постачальникам або з прийманням повернутої продукції з якихось причин і які розширюються до післяпродажного обслуговування клієнтів, що опосередковано відображають попит останніх.

Поряд з основними в SCOR-моделі виділимо підтримуючі (забезпечуючі) їх бізнес-процеси, як:

– планування (Plan) – процеси, спрямовані на підтримання балансу сукупного попиту і пропозиції, що включають послідовність дій, яка найкращим чином відповідає політиці постачання, виробництва і поставок;

– підтримка (Enable) – процеси, необхідні для активації та ефективного функціонування виробничо-торговельних ланцюгів, активування бізнес-процесів, у

тому числі нових.

Тепер загальна характеристика бізнес-процесів включає ознаки, що дозволяють сприймати SCOR-модель як модель бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств, орієнтованих на попит. Відтак, використання моделі, орієнтованої на попит, дозволяє не лише отримати користь від тісного контакту із споживачем, але скоротити час проходження продукції від виробника до кінцевого споживача, а отже досягти суттєвого скорочення сукупних витрат ланцюга [62].

Уточнення змісту вказаних бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств надає наступний рівень їх декомпозиції. Опис процесів другого рівня декомпозиції бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств в SCOR-моделі розглядається з позицій можливості поширення маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств і доповнюється інтерпретацією ідентифікації процесів у виробничо-торговельних ланцюгах щодо належності до штовхаючої (Push-system) чи тягнутої (Pull-system) систем представлено в табл. Г.1 (додаток Г).

Третій рівень декомпозиції процесів у моделі SCOR, характеризує елементи бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств, з яких складаються процеси другого рівня. Цей рівень визначає здатність підприємства успішно вести конкуренцію на обраних ним ринках і складається з: визначення елементів процесу, їх вхідної та вихідної інформації, вимірників функціонування, кращої практики там, де це можливо, системних потужностей, необхідних для її підтримки, систем і інструментів для налаштування їх операційної стратегії.

Четвертий рівень, що складає декомпозицію елементів процесу, є унікальним для підприємств і SCOR-моделлю не описується.

Завдяки ієрархічній процесній структурі SCOR-моделі уможлиблюється деталізація маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на відповідних композиційних рівнях (табл. 1.3).

Щодо другого напрямку – показників діяльності (Performance Indicators), які наведені в SCOR-моделі, то для характеристики якості і ефективності ланцюга поставок (відповідно – виробничо-торговельного ланцюга) слід використати:



надійність (Reliability), чутливість до змін вимог споживачів (Responsiveness), швидкість реагування на зовнішні зміни (Agility), витрати в ланцюзі (Cost), активи під управлінням ланцюга (Assets). Перші три параметри характеризуватимуть якість функціонування виробничо-торговельного ланцюга, а останні два – ресурси, використовувані для ефективного задоволення попиту.

Таблиця 1.3

### Ієрархія сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах в SCOR-моделі\*

Рівень SCOR-моделі	Сутність рівня деталізації бізнес-процесів	Зміст маркетинг-логістичного забезпечення рівня деталізації бізнес-процесів
Вищий рівень. Типи процесів (межі, можливості)	Концепція та зміст виробничо-торговельного ланцюга. Оцінка можливостей. Стратегічні цілі для досягнення конкурентних переваг	Створення умов і здійснення заходів, що гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу і логістики для забезпечення ефективної роботи підприємства у бізнес-процесах виробничо-торговельних ланцюгів. Маркетинг-логістичне забезпечення досягнення конкурентних переваг
Рівень конфігурації. Категорії процесів	Стратегія операційної діяльності та конфігурація процесів для виробничо-торговельного ланцюга, через яку вона реалізується	Деталізація створених умов і виконання заходів дійової взаємодії комплексів маркетингу і логістики для забезпечення ефективної роботи підприємства у складових бізнес-процесів
Рівень елементів процесу. Декомпозиція процесів	Конфігурація окремих процесів для виробничо-торговельного ланцюга. Оцінка спроможності реалізувати	Виконання заходів дійової взаємодії комплексів маркетингу і логістики для забезпечення ефективної роботи підприємства за елементами процесу. Створення умов гарантії маркетинг-логістичної підтримки
Рівень реалізації. Технологія, заходи, дії	Фокус на процесах, входах і виходах, практиках, навичках персоналу. Підходи, методи та методики для пристосування до мінливого бізнес-оточення і здобуття конкурентних переваг	Зосередження на практиках, навичках персоналу, задіяного створенням умов і виконанням заходів дійової взаємодії комплексів маркетингу і логістики для забезпечення пристосування до мінливого бізнес-оточення і здобуття конкурентних переваг у виробничо-торговельних ланцюгах

\*сформовано автором за [203; 204]

Третій напрям – найкращі практики (Best Practices), які презентовані в SCOR-моделі, систематизували способи і методики управління процесами в ланцюзі постачань, які використовуються на практиці. Для маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах важливим є те, що за ознакою результативності виділяються чотири типи бізнес-практик [78]:

– Emerging practices (BP.E) – методи ведення бізнесу, які тільки

зароджуються і виникають, але ще недостатньо апробовані та ведуть до трансформації всієї діяльності в даній сфері; їх застосування пов'язане з високим ризиком, але і результат може бути дуже високим;

– Best practices (BP.B) – способи ведення бізнесу, які найбільш відпрацьовані, налагоджені та зарекомендували себе; їх використання пов'язане з помірним ризиком і хорошим результатом;

– Standard practices (BP.S) – способи ведення бізнесу, які історично використовуються широким колом підприємств і їх уживання пов'язане з низьким ризиком і досить помірним результатом, що не забезпечує конкурентної переваги підприємству в даній сфері;

– Declining practices (BP.D) – застарілі способи ведення бізнесу, що широко використовуються, але поступаються іншим методикам за ключовими показниками.

На кінець, четвертий напрям – представлення технологій співробітництва та спільної роботи за назвою «люди» (People) містить рекомендації про компетенції, якими повинні володіти фахівці, котрі керують процесами в ланцюзі постачань (виробничо-торговельному ланцюзі).

Освоюючи зазначені в моделі практики управління процесами у виробничо-торговельному ланцюзі, підприємство отримує можливість організувати ефективне управління матеріальними і інформаційними потоками. Однак, при цьому «неохопленими» безпосередньо у SCOR-моделі залишаються для маркетинг-логістичного забезпечення такі ланки виробничо-торговельного ланцюга підприємства, як продаж товарів і маркетингові стратегії, дослідження і розробка технологій, деякі елементи післяпродажного обслуговування споживачів. Про такі особливості SCOR-моделі відмічаються при їх дослідженнях [42; 66].

Відмічені прогалини компенсуються завдяки появі нової моделі SCOR (версія 12.0) для сучасного ланцюжка поставок [193; 202]. За її концепцією, SCOR вбудована в більш складну систему операційних моделей і обмінюється з ними інформацією, описуючи критичні елементи ланцюга вартості.

Взаємозв'язок та сфери дії моделей структури SCOR для розширення можливостей маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-

торговельних ланцюгах підприємств відтворені на рис. 1.4.

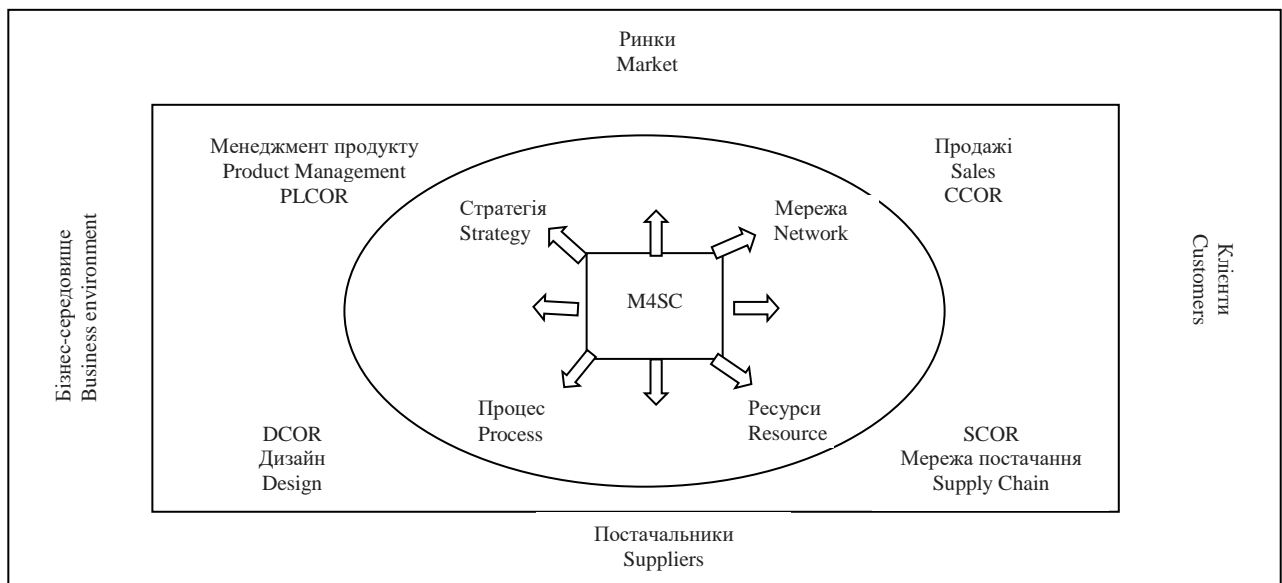


Рис. 1.4. Взаємозв'язок та сфери дії моделей структури SCOR у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств\*

\* сформовано автором за [193; 203]

Тому на сьогодні для маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств вказана модель SCOR унікальна тем, що об'єднує бізнес-процеси, які намічають продуктивність, практику і навички персоналу в одній структурі, куди входять моделі в структурі SCOR, як:

– модель еталонних операцій життєвого циклу продукту (PLCOR) – зв'язує процеси життєвого циклу продукту від першої ідеї до широкого впровадження на масовому ринку, метрики продуктивності і практики в єдину структуру;

– модель операцій з клієнтами (CCOR) – з'єднує типові операції з продажу та бізнес-процеси підтримки клієнтів, показники продуктивності та практики в єдину структуру;

– модель проектування та дизайну в ланцюгах (DCOR) – пов'язує типові бізнес-процеси досліджень і розробок, показники продуктивності та практики в єдину структуру;

– управління ефективністю ланцюжка поставок (M4SC) – структура управління ланцюжком поставок, яка дозволяє керівникам перетворювати бізнес-стратегії в плани і політику виконання ланцюжка поставок.

Модель базових операцій ланцюжка поставок (SCOR) та перелічені еталонні моделі процесів об'єднують добре відомі концепції проектування бізнес-процесів, порівняльного аналізу, вимірювання процесів і організаційного проектування в міжфункціональну структуру. У цьому сенсі доцільним є використання комплексу моделей в рамках спектру SCOR для ідентифікації бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах як основи безперервного їх поліпшення для формування й покращання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств (рис. 1.5).

Таким чином, за ідентифікацією бізнес-процесів створення цінності у виробничо-торговельних ланцюгах на основі еталонних моделей і методик структури SCOR виникає можливість створити умови маркетинг-логістичного забезпечення підприємств для ефективної роботи, а саме:

– описати бізнес-процеси у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств за допомогою набору загальноприйнятих дефініцій, структурних елементів і управлінських блоків, чим упорядковується множина операцій як самого підприємства, так і в межах взаємодії зі споживачами;

– системно побудувати роботу стратегічного та оперативного управління стосовно матеріальних потоків, включаючи узгодження дій із службами, що координують бізнес-процеси постачання, виробництва та збуту на підприємстві, та у його підрозділах, що підвищує конкурентоспроможність;

– включити до виробничо-торговельного ланцюга види діяльності, безпосередньо пов'язані з рухом матеріального потоку.

Таким чином, обґрунтовано концепцію виробничо-торговельних ланцюгів на рівні підприємств для здійснення маркетинг-логістичного забезпечення на основі їх розгляду за стадіями кругообігу капіталу на мікрорівні та у взаємозв'язку із ланцюгами цінності, вартості, поставок в межах підприємства із використанням еталонних моделей і методик структури SCOR.

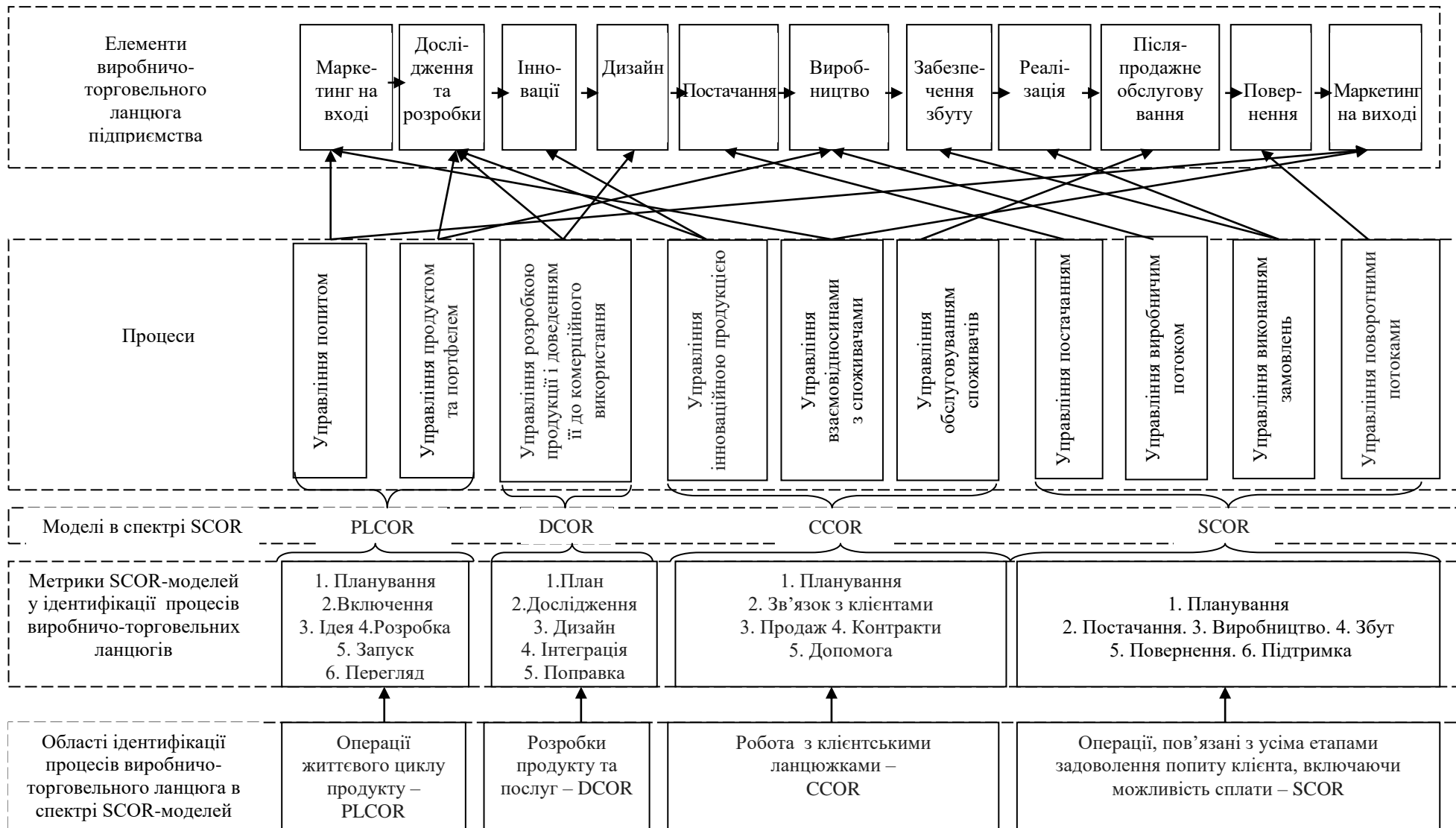


Рис. 1.5. Ідентифікація бізнес-процесів у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\* сформовано автором

### 1.3. Науково-методичний підхід до формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах

За результатами дослідження праць науковців з проблем, пов'язаних із темою дисертаційної роботи, на основі розгляду сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, напрямів розвитку його теоретичних засад для інноваційного управління бізнесом, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, як вважаємо, має втілювати загальне спрямування такого забезпечення, а саме: створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики. Згадана взаємодія вказаних комплексів у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відбувається задля створення та надання цінності для споживачів у названих ланцюгах, що посвідчується концепцією виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, розглянутою з позицій маркетинг-логістичного забезпечення. При цьому, маркетинг-логістичне забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах виконується на основі дій організаційних структур підприємства, що здійснюють таке забезпечення.

Одночасно аргументовано доведено, що цільовою установкою маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах є сприяння ефективній роботі підприємств. Останню неможливо розглядати поза контекстом усієї економічної діяльності підприємств, яка безперервно розвивається адекватно змісту стійкого розвитку. Відповідно, маркетинг-логістичне забезпечення щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства має бути орієнтоване на сприяння виконанню дій, що відповідають потребам його стійкого розвитку та характеризуються певною направленістю, що стосується досягнення мети функціонування підприємства.

При унеможливленні урахування усієї різноманітності теорій, концепцій, методів, способів та напрямів, що лежать в основі стійкого розвитку підприємств, для забезпечення сприяння такому розвитку, перед маркетинг-логістичним

забезпеченням підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах при його формуванні та удосконаленні вважаємо доцільним поставити завдання зосередження такого забезпечення на піднесенні основи, серцевини бізнесу підприємства – так званого ядра бізнесу. Таке обґрунтування базується на концепції управління стійким розвитком компанії, яка опирається на ідею про те, що в основі стійкого розвитку підприємства перебуває забезпечення ним цілісності та максимально можливої ефективності використання ядра бізнесу [33].

Ідеї зосередження підприємством на ядрі свого бізнесу викладені в працях економістів-класиків, як А. Маршал, М. Портер, в наукових роботах К. Зука та Дж. Аллена [34], Т.В. Шталь [172–174] та А.С. Іванової [35; 41]. Концепція використання ядра бізнесу розроблена її авторами К. Зуком та Дж. Алленом як засіб вирішення проблеми забезпечення стійкого зростання дохідності і прибутковості компанії в умовах жорсткої конкуренції, коли всі мислимі резерви диференціації конкурентних переваг обмежені або ж є на межі вичерпання [34].

Отже, за наведеною мотивацією доцільним є формування такого маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, яке, для виконання свого призначення, а саме – достачання ефективної роботи підприємства – спрямоване на забезпечення підприємством найбільш можливої ефективності використання ядра бізнесу, розглядаючи останнє як цільну упорядкованість. Тим більше, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств саме у виробничо-торговельних ланцюгах, де відбувається створення споживчої цінності, потребує фокусування на складових елементах бізнесу у вигляді його ядра, а отже, – маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу.

Таким чином, уточнимо: маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах – це створення і здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля створення та надання цінності для споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах на основі дій організаційних структур підприємства, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення, для сприяння ефективній роботі підприємства на основі забезпечення розвитку ядра бізнесу.

Наведене визначення вказує на потребу формування науково-методичного підходу комплексного охоплення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, який, за своєю сутністю має втілювати утворення умов та виконання заходів ефективної взаємодії комплексів маркетингу та логістики щонайменше у трьох напрямках охоплення:

- 1) створення та надання цінності для споживачів підприємствами у виробничо-торговельних ланцюгах;
- 2) дефініції дій організаційних структур підприємств, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення;
- 3) виявлення дійових способів маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у створенні умов підвищення ефективності їх діяльності на основі розвитку ядра бізнесу.

Отже, комплексне охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має відбуватися:

- упорядкуванням процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у створенні та наданні цінності для споживачів;
- уточненням стратегій дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств;
- удосконаленням маркетинг-логістичного забезпечення підприємств для їх ефективної діяльності на основі забезпечення розвитку ядра бізнесу.

Тим більш, на основі розвитку ядра бізнесу відбувається створення споживчої цінності продукції у виробничо-торговельних ланцюгах підприємства, що, у свою чергу, спонукає розробку концептуальної моделі та інструментарію формування ядра для маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах. Фундаментом є застосування в якості методологічного підґрунтя наукових положень управлінських концепцій ядра бізнесу у його багаторівневій структурі, концепцій ядер маркетингу та логістики, що дозволяє обґрунтувати логіку поетапної розбудови та напрямів розвитку маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних



ланцюгах на системних засадах та зобов'язує окремого розгляду відміченого у розділах 2 та 3 цього дослідження.

Принципова схема комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах наведена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Принципова схема комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\* розроблено автором

Отже, виникає першочергова потреба рішення двох перших завдань комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, як: 1) упорядкування процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств у створенні та наданні цінності для споживачів; 2) дефініції й уточнення стратегій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств.

Їх вирішення потребує базування комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основних елементах, як: стан процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств; обставини маркетингової та логістичної діяльності.

Щодо маркетингової та логістичної діяльності підприємств, які в більшій чи у меншій мірі проводяться кожним підприємством, то кожна з них (незалежно від іншої) може здійснюватися або не виконуватися спеціальним відокремленим підрозділом підприємства, що формує відповідні варіативні ситуації на кожному із підприємств на момент їх дослідження. Такі обставини накладаються на стан процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств: останні, звісно, мають місце (інакше не провадилася б господарська діяльність підприємства), проте, процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах можуть бути ідентифікованими (розпізнаними за потрібними критеріями) або ні.

Таким чином, рівень розвитку вказаних компонентів, а саме: варіантів стану ідентифікації процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах та ситуацій здійснення маркетингової й логістичної діяльності обумовлюють вибір та обґрунтування управлінських рішень маркетинг-логістичного забезпечення підприємств щодо упорядкування процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств при створенні та наданні цінності для споживачів та уточнення стратегій дій організаційних структур підприємств, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення. Наведене дає змогу сформувати структуру маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (рис. 1.7), у якій знаки «+» та «←» символізують, відповідно, наявність (відсутність) достатньої маркетингової та логістичної діяльності підприємства.

Головні принципи маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, які справджують правильне функціонування й виконання свого призначення, наведені в табл. Д.1 (додаток Д). Їх доповнюють маркетингові й логістичні принципи, викладені в табл.Д.2 (додаток Д).

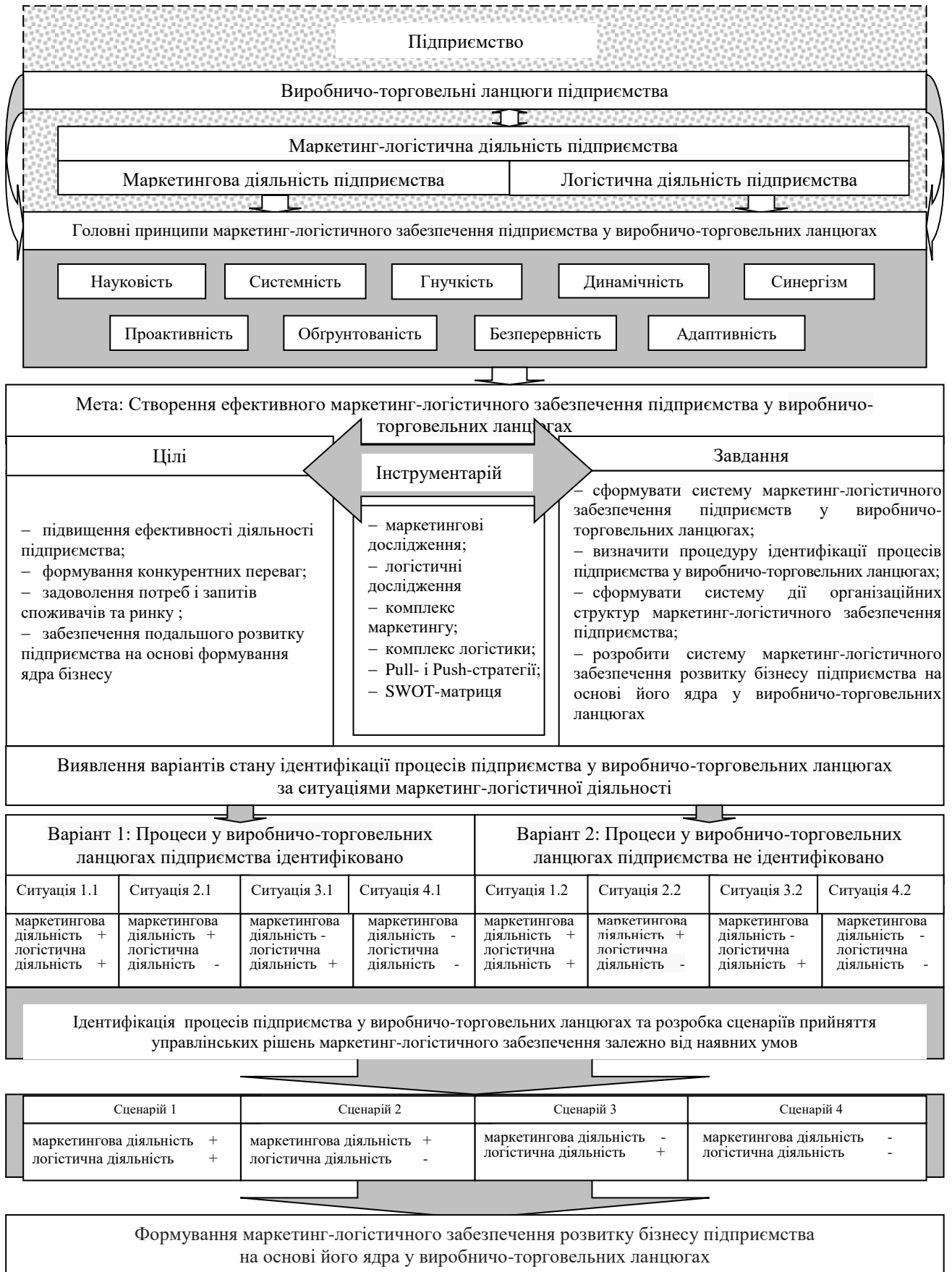


Рис. 1.7. Структура комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\*розроблено автором

Цілі маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах не є унікальними, вони кореспондуються із загальними цілями підприємства. Серед них виділяємо:

- підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема за рахунок впровадження нових методів управління та організації;
- формування конкурентних переваг, що базуються на інноваційних методах та моделях;
- задоволення потреб і запитів споживачів та ринку, що сприяє забезпеченню високого рівня результативності діяльності;
- забезпечення подальшого розвитку підприємства на основі формування ядра бізнесу.

У процесі створення маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах вирішуються такі завдання:

- визначення порядку ідентифікації та варіантів покращання процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з позицій формування маркетинг-логістичного забезпечення;
- формування системи дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств, уточненням їх стратегій;
- розробка методологічного інструментарію формування та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу.

Вирішення поставлених завдань можливе при використанні інструментів маркетингу та логістики, таких як: маркетингові та логістичні дослідження, комплекс маркетингу; комплекс логістики; Pull- і Push-стратегії та ін.

Основою вирішення поставлених завдань комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах слугує поєднання наступних характеристик: стану процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств (процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах можуть бути ідентифікованими або ж не

ідентифікованими) та способу здійснення маркетингової та логістичної діяльності підприємства (діяльність може проводитися відповідними відокремленими підрозділами або іншим способом).

Розгляд та поєднання наведених характеристик, що визначають вихідні елементи науково-методичного підзону комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, дозволили запропонувати у якості основи розроблення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах побудованутривимірну матрицю (з координатами X, Y, та Z) основних комбінацій взаємодії маркетингової (вісь X) та логістичної (вісь Y) діяльності підприємств (наявність виконання відповідної діяльності відокремленим відділом – «так», відсутність – «ні») за станом виробничо-торговельних ланцюгів підприємств (вісь Z), процеси яких ідентифіковані підприємством («так») чи ні («ні») (рис. 1.8).

На рис. 1.8 для наочної ілюстрації представлені можливі модифікації стану маркетингової та логістичної діяльності у виробничо-торговельних ланцюгах, де верхній рівень матриці основних комбінацій такої діяльності підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (зони 1.1, 2.1, 3.1 та 4.1), позначення яких символізує принагідне сполучення наявності / відсутності (так/ ні) відповідно виконання маркетингової й логістичної діяльності підприємств окремим підрозділом (показано цифрами 1, 2, 3, 4) у виробничо-торговельних ланцюгах, процеси підприємства в яких ідентифікуються (так) (позначено цифрою 1).

В свою чергу, нижній рівень матриці, наведеної на рис. 1.8, а саме: зони 1.2, 2.2, 3.2 та 4.2, розкриває можливі варіанти єднання здійснення маркетингової діяльності (так/ ні) із логістичною діяльністю (так/ ні) підприємств (відмічено як 1, 2, 3, 4) у виробничо-торговельних ланцюгах, де процеси підприємства не ідентифіковані (ні) (позначено цифрою 2).

Для посилення ілюстрації на рис. 1.8 для прикладу відповідними кольорами виділено дві зони, які символізують максимально протилежні стани маркетингової та логістичної діяльності підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, коли, відповідно, окремими підрозділами здійснюється як маркетингова (так) так і

логістична (так) діяльність підприємств за ідентифікованими (так) процесами у виробничо-торговельних ланцюгах (зона 1.1) та, навпаки, за варіантом, коли окремими підрозділами не здійснюється ні маркетингова (ні), ні логістична (ні) діяльність підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, щодо яких процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах не ідентифіковані (ні) (зона 4.2).

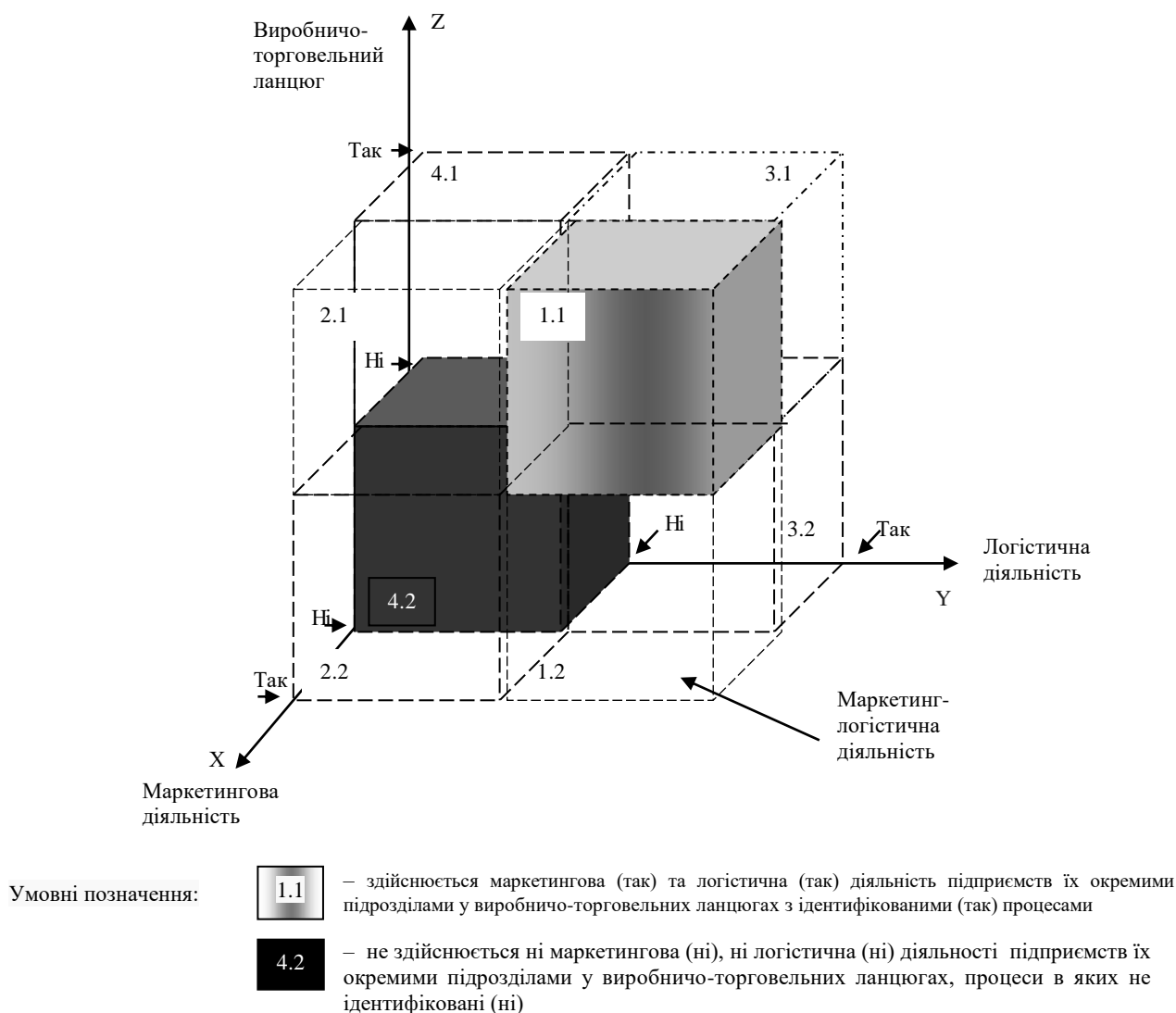


Рис. 1.8. Матриця основних комбінацій маркетинг-логістичної діяльності підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\* розроблено автором

Важливим висновком є те, що за побудованою трьохвимірною матрицею основних ситуацій маркетинг-логістичної діяльності підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (рис. 1.8) відслідковується повтор комбінацій

маркетингової та логістичної діяльності щодо верхнього та нижнього рівнів запропонованої матриці. Тобто, стосовно маневрування способу здійснення маркетингової та логістичної діяльності у сполученні із станом ідентифікації процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах ситуації щодо згадуваної діяльності підприємств на обох рівнях повторюються (пронумеровано першими цифрами 1, 2, 3, 4), змінюються лише обставини, за яких відбувається така діяльність, а саме: стан ідентифікації процесів у згадуваних ланцюгах: вони розпізнані (позначено другою цифрою 1) чи не розпізнані (друга цифра 2).

Такий висновок підтверджується описом ситуацій, які спричиняють видозміни маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за результатами взаємодії варіантів маркетингової та логістичної діяльності у відповідності до стану ідентифікації процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах, який зведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Варіанти маркетинг-логістичного забезпечення підприємств за взаємодією маркетингової та логістичної діяльності у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Ситуація	Виробничо-торговельний ланцюг з ідентифікованими процесами	Маркетинг-логістична діяльність провадиться відокремленим підрозділом		Варіанти стану маркетинг-логістичного забезпечення підприємств стосовно взаємодії маркетингової та логістичної діяльності та ідентифікації процесів у виробничо-торговельних ланцюгах
		Маркетингова діяльність	Логістична діяльність	
1.1	Так	Так	Так	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з ідентифікованими процесами
2.1		Так	Ні	Маркетингове забезпечення підприємств у ідентифікованих виробничо-торговельних ланцюгах
3.1		Ні	Так	Логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з ідентифікованими процесами
4.1		Ні	Ні	Відсутність маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з ідентифікованими процесами
1.2	Ні	Так	Так	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з неідентифікованими процесами
2.2		Так	Ні	Маркетингове забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з неідентифікованими процесами
3.2		Ні	Так	Логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з неідентифікованими процесами
4.2		Ні	Ні	Відсутність маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з неідентифікованими процесами

\* розроблено автором

Логічним є припущення, що повноцінне функціонування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має опиратися на обидва види діяльності, що можуть виконуватися як окремі види діяльності (маркетингова, логістична) або як маркетинг-логістична діяльність, але процеси підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах обов'язково мають бути ідентифікованими.

Такі твердження дозволили побудувати загальний алгоритм формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, наведений на рис. 1.9, кінцевою метою якого є маркетинг-логістичне забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу.

Розроблений алгоритм формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (рис. 1.9) включає:

1) ідентифікацію процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, як відповідний елемент формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у таких ланцюгах (див. п. 2.2);

2) поетапне розпізнавання, розробку та впровадження (при відсутності на підприємстві) відповідних видів діяльності (маркетингової та / чи логістичної) шляхом імплементації відповідних функцій тому чи іншому відділу (див. п. 2.2);

3) удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу згідно його попереднього оцінювання (див. п. 2.3 та розд. 3).

Відповідно, виникає першочергова потреба рішення двох перших завдань, як: упорядкування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств у створенні та надання цінності для споживачів та дефініції дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств, уточнення їх стратегій.



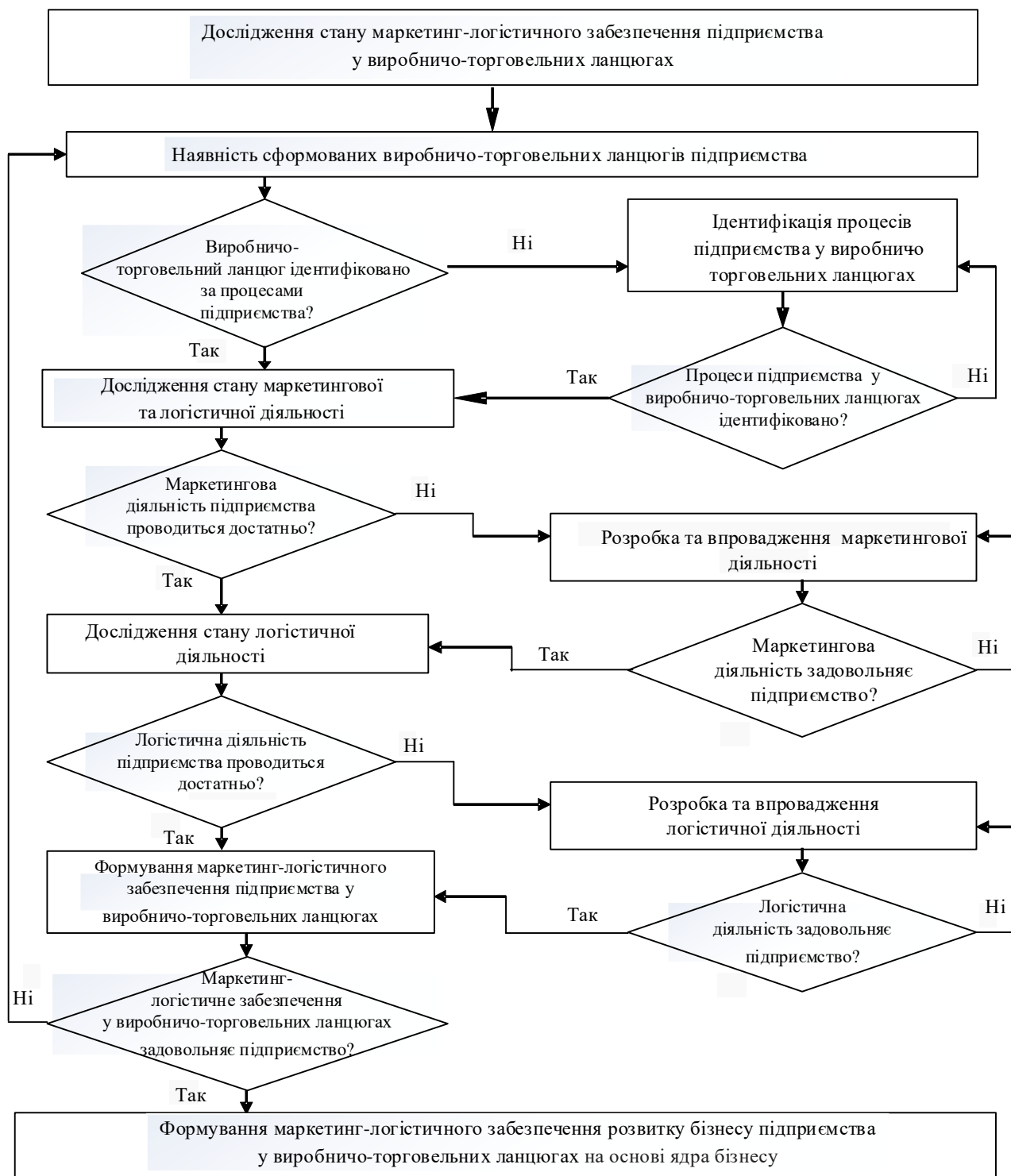


Рис. 1.9. Алгоритм формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\* розроблено автором

Щодо ідентифікації процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах, то доречно вдатися як таких, що охоплюють усі основні процеси у

виробничо-торговельних ланцюгах підприємства (постачання, виробництво та збут), а саме: тягнучої системи (Pull-system) та штовхаючої системи (Push-system).

За проведеною ідентифікацією процесів створення цінності у виробничо-торговельних ланцюгах пропонується подальша розбудова маркетинг-логістичного забезпечення підприємств.

Розробку сценаріїв дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах пропонується здійснити на основі концепції «реактивність / ефективність», де відмічені категорії запропоновано, з однієї сторони, використовувати стосовно виробничо-торговельних ланцюгів, які, як доведено, по суті є ланцюгами поставок на мікрорівні, тобто, на рівні окремих підприємств, а з іншої, за їх визначенням, характеризують, відповідно, першочергову спрямованість діяльності на задоволення запитів споживачів та скорочення загальних витрат, що є, в свою чергу, сутністю маркетингової та логістичної діяльності підприємств, адже у контексті цього дослідження такі характеристики необхідні і достатні.

На кінець, вдосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах пропонується здійснювати на основі ядра бізнесу шляхом встановлення його взаємозв'язків із, відповідно, ядрами маркетингу та логістики, що дозволило виокремити маркетингові та логістичні стратегії, задіяні у виборі різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення.

Обґрунтуванням доцільності застосування для формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах концепції ядра бізнесу підприємств як методологічної основи управління їх сталим розвитком слугують ключові положення концепції [33].

Значення концепції ядра бізнесу в маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах показано на рис. 1.10.

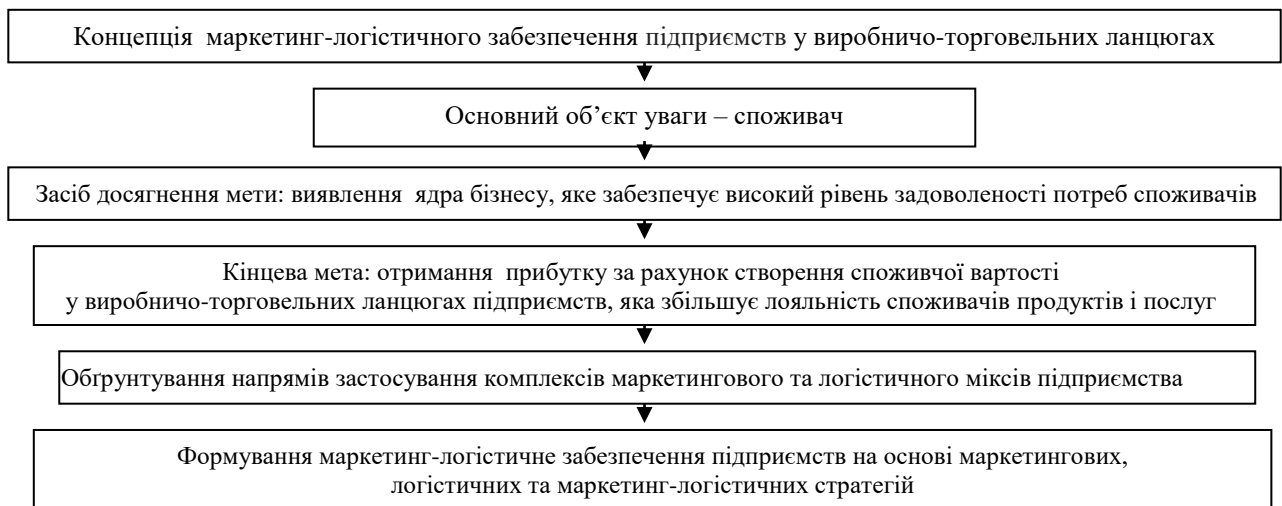


Рис. 1.10. Призначення концепції ядра бізнесу підприємств щодо маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\*сформовано автором за [172–174]

За такими мотивами:

– концептуальною основою розробки маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах є сучасні підходи забезпечення прибутку за рахунок установлення стійких довгострокових відносин із споживачами продуктів та послуг;

– кінцевою метою такого забезпечення є отримання прибутку за рахунок створення споживчої вартості у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств, яка збільшує лояльність споживачів продуктів і послуг;

– засобом досягнення мети слугує формування ядра бізнесу, яке забезпечує високий рівень задоволеності потреб споживачів, а обґрунтовано визначені комплекси маркетингового та логістичного міксів підприємства являють собою запоруку подальшої ефективної господарської діяльності;

– ефективність комплексів маркетингового та логістичного міксів досягається маркетинг-логістичним забезпеченням підприємств та диктується відповідними маркетинговими, логістичними та маркетинг-логістичними стратегіями, які, в свою чергу, посідають ключове місце у системі стратегічного управління сталим розвитком компанії.

Ідея використання ядра бізнесу отримала розвиток та практичне підтвердження ефективності застосування у розробках маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства [172–174], в управлінні технологічним розвитком вітчизняних підприємств [35; 41]. Досить важливим є правильне визначення ядра бізнесу компанії, що допоможе вибрати правильні сфери маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах.

У вітчизняній економічній літературі термін «ядро бізнесу» використовується нечасто. Тому доцільно дослухатися до думки Т.В. Шталь, якою, стосовно підприємств ресторанного господарства, відмічено, що ядро «...виступає як набір послуг, продуктів, клієнтів, обладнання, персоналу, спроможностей, ресурсів, компетенцій, бренду, стандартів сервісу та методів обслуговування, які забезпечують стабільне і прибуткове зростання таких підприємств» [174, с. 166]. Важливим, на наш погляд, є теза щодо включення до складу ядра бізнесу персоналу підприємства, хоча цей напрям у вказаних дослідженнях не знайшов розвитку. Узагальнення визначення показує, що «...ядро бізнесу підприємства становлять потенційно найбільш прибуткові, привілейовані клієнти, найбільш важливі товари та послуги, а також важливіші стратегічні й унікальні ресурси» [173].

Трактування поняття «ядро бізнесу» наводиться також А.С. Івановою як певне просторове угруповання, що включає сфери діяльності, в яких підприємству вдається набути стійких конкурентних переваг [35]. Тут акцент робиться на множині сфер діяльності у їх просторовому угрупованні, що диктується спрямуванням дослідження на управління технологічним розвитком підприємства

По суті, наведені дефініції в цілому відповідають визначенню, яке надали автори концепції ядра бізнесу компанії К. Зук і Дж. Аллен [34, с. 34]. Останні визначають ядро бізнесу як сукупність аспектів діяльності, в сфері яких підприємству вдається сформувати і утримувати стійкі конкурентні переваги. Далі йде роз'яснення: «Інакше кажучи, ядро бізнесу – це набір продуктів, здібностей, клієнтів, каналів розподілу і географічних чинників, які визначають те, чим є компанія, або ж те, чим вона має намір стати для забезпечення власного сталого розвитку та економічного зростання» [34, с. 34].

Стосовно розкриття сутності ядра бізнесу для формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на його основі, доцільно виділити наступні положення:

– на визначенні ядра бізнесу і залучення ресурсів для його зміцнення і ефективного використання ґрунтується формування стратегії сталого розвитку; відповідно, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, сформоване на основі ядра бізнесу, має бути таким, що повністю сприятиме сталому розвитку підприємств;

– цільовою установкою є те, що в ідентифікації ядра свого бізнесу підприємству слід орієнтуватися на джерела стійких конкурентних переваг, що становлять платформу прибуткового зростання, що означає потребу орієнтування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на ті сфери конкурентних переваг, розкриттю яких сприяє таке забезпечення;

– контрольними індикаторами визначення стрижневих видів діяльності ядра бізнесу підприємства вважаються показники прибутковості і дохідності, відтак, до складових ядра бізнесу підприємства при формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на його основі слід віднести напрями, які демонструють стійке зростання прибутковості і дохідності за умов дії такого забезпечення.

З цих позицій вагомим є вибір характеристик ідентифікації ядра бізнесу підприємства, тобто встановлення метрик його розпізнавання. Щодо цього, спираючись на результати емпіричних узагальнень, К. Зук і Дж. Аллен [33] пропонують розглядати ядро бізнесу в певних універсальних метриках (аспектах) діяльності підприємства, в яких найчастіше спостерігається наявність стратегічних конкурентних переваг, що забезпечують компанії в цілому стійке економічне зростання, а саме: заключний продукт (або послуга) підприємства, стратегічні нематеріальні активи (їх частина, яка віднесена компанією до тих, що утворюють переваги), клієнти (споживачі), канали розподілу і капітал компанії.

Однотипні метрики ідентифікації ядра бізнесу підприємства застосовані А.С. Івановою для формулюванні цілей і напрямів управління технологічним

розвитком та формування механізму зворотного зв'язку в реалізації технологічної стратегії підприємства [35].

Одночасно відзначимо, що, за визнанням К. Зука і Дж. Аллена, подібне визначення ядра бізнесу та його метрик (аспектів) не слід вважати достатнім для розробки чітких методичних орієнтирів подальшого застосування концепції ядра бізнесу [34]. Навпаки, підкреслюється, що розуміння ядра бізнесу може трактуватися по-різному, оскільки неможливо запропонувати єдиного шаблону для виведення формули конкурентного успіху.

Опираючись на рекомендації авторів концепції ядра бізнесу компанії [33] та виходячи із призначення досліджуваного вияву ядра бізнесу, а саме: для формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для підвищення ефективності роботи, вважаємо доцільним внести певні корективи у зазначені науковцями метрики.

Перш за все, незаперечним є те, що центральним об'єктом бізнесу та, відповідно, маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах є товар як один із ключових елементів комплексу маркетингу, що забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. За умов інтенсифікації конкуренції та посилення її інноваційної складової ринкові перспективи товару зосереджені у його «серцевині» (ядрі), що визначається як:

– основна вигода, базова послуга (цінність) яку отримує споживач у результаті користування товаром (товар за задумом) (трирівнева модель товару за Ф. Котлером [52]);

– ядро продукції: основне призначення товару, послуга, яку товар надає споживачеві (модель товару, запропонована В. Благоєвим [9, с. 250–251]);

– ключова цінність, базова цінність, яку отримує споживач від використання товару (п'ятирівнева модель товару Т. Левітта-Ф.Котлера [52, с. 437]).

Ядро продукції сприймається як сукупність атрибутів, що надають споживачеві базову функціональну цінність або корисність («ядерну послугу»), в той час, як додаткові вторинні (супутні) корисності, цінності або послуги можуть бути похідними та доданими [65, с. 208–209]. Викладене дає підставу сприймати

для ідентифікації ядра бізнесу для маркетинг-логістичного забезпечення підприємств замість метрики «продукт (або послуга)» метрику «ядро продукту», оскільки в останній відмічається зосередження стратегічних конкурентних переваг продукції.

Споживачі продукції перш за все представлені їх ядром, основою якого складає цільова аудиторія товару (з англ. Target audience, target group) і являє собою конкретну групу людей, на яку спрямовані всі маркетингові комунікації бренду. За визнанням К. Зука і Дж. Аллена [34], «... нерідко існує диспропорція між загальною кількістю клієнтів компанії і кількістю клієнтів, які фактично забезпечують надходження прибутку – класичне співвідношення 80/20, згідно з яким менше 20 % клієнтської бази є джерелом понад 80 % прибутків компанії. І, навпаки, більшість клієнтів компанії не визначають ядро її бізнесу, тобто не вносять вклад в реалізацію місії зростання».

Категорія «ядро споживачів» використовується серед характеристик ядра бізнесу підприємств ресторанного господарства [174]. Практика підтверджує, що набагато ефективніше спочатку захоплювати маленьке ядро споживачів, потім воно вже починає поширювати інформацію про товар [148]. В свою чергу, наявність ядра споживачів дозволяє сконцентруватися на конкретній групі споживачів ринку і створити для них ідеальний товар, продати його в потрібному місці з правильною комунікацією. Для ідентифікації ядра бізнесу це дає підстави концентрувати метрику «споживачі» у метрику «ядро споживачів».

Природу каналу розподілу визначає його ядро, що проявляється у домінування компанії в традиційному каналі розподілу. Для того, щоб стати лідером каналу розподілу, у його учасників, крім бажання управляти ефективністю каналу, повинна бути можливість впливу на інших учасників каналу, здійснювати контроль за змінами мережі розподілу та розвивати партнерство з ведучими учасниками каналу розподілу. Зосередження на ядрі каналу розподілу слугуватиме ідентифікації ядра бізнесу в більшій мірі, ніж розгляд метрики «канали розподілу».

Раціональним слід визнати введення в склад метрик ідентифікації ядра бізнесу метрики «ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро)». Доказами є те, що: персонал будь-якої організації виступає ключовим ресурсом і головним фактором

ефективності діяльності підприємства, становить його головну цінність; сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства являє собою кадровий потенціал; основа (ядро) кадрового персоналу (кадрове ядро) представляє собою групу найбільш активних, інноваційних співробітників, останні визначають корпоративні норми і цінності розвитку бізнесу, включаючи маркетинг-логістичне забезпечення підприємства.

Щодо метрики «нематеріальні активи», то, відповідно до роз'яснень авторів концепції ядра бізнесу підприємства [65, с. 208–209], увага зосереджується на стратегічних нематеріальних активах, а саме на тій їх частині, яка відноситься до таких, що утворюють переваги підприємства. Обраний напрям дослідження маркетинг-логістичного забезпечення підприємств передбачає формування останнього у виробничо-торговельних ланцюгах, що потребує концентрації тієї частини нематеріальних активів, що складають відмінні ознаки (ядро) виробничо-торговельних ланцюгів і дають підставу використання замість метрики «нематеріальні активи» метрики «ядро виробничо-торговельних ланцюгів».

Отже, за наведеною аргументацією, у якості основи формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах ядро бізнесу надалі доцільно сприймати як сукупність ядер продукту, розподілу, споживачів, кадрового потенціалу (кадрового ядра) та ядра виробничо-торговельного ланцюга, які визначають, яким є підприємство, або ж яким воно має намір стати для забезпечення сталого розвитку та економічного зростання.

Отож, завершено викладення основ науково-методичного підходу комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

## Висновки до розділу 1

1. Розглядаючи маркетинг-логістику як складову філософії бізнесу та підприємництва в умовах наявності різноманітних її трактувань та різносторонніх характеристик, виконуваних функцій та призначення, доведено, що головне



значення в маркетинг-логістичному забезпеченні належить науково-методологічному знанню, основу якого становить концептуально-теоретичне учення, яке обґрунтовує роль маркетинг-логістики в системі суспільно значущих обмінних відносин, дає йому соціальну направленість і наділяє відповідною місією в сфері соціально-економічних і політичних ініціатив. На цій підставі сформульовано групу дефініцій маркетинг-логістичного забезпечення підприємств за узагальненням трактувань змісту маркетингової логістики за різноманітними аспектами, як: сутнісного наповнення, мети, концепції, науки, складової функціонального менеджменту, виду підприємницької діяльності.

2. Розуміння маркетинг-логістичного забезпечення підприємств дозволило визначити мікси маркетингу та логістики у якості вихідних елементів для формування на їх основі третього, маркетинг-логістичного міксу, що є подвійним міксом (double mix) у відношенні до згадуваних. Маркетинг-логістичним міксом (double mix) пропонується приймати інтегрований набір змінних чинників маркетингу та логістики, що піддаються контролю, щодо сукупності яких підприємство створює умови, які гарантують ефективну їх взаємодію у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємства та використовує для бажаної реакції цільового ринку.

3. Встановлено, що обґрунтуванням концепції виробничо-торговельних ланцюгів підприємств за ідентифікацією бізнес-процесів створення у них цінності для здійснення маркетинг-логістичного забезпечення є їх розгляд за стадіями кругообігу капіталу на мікрорівні, де господарські процеси органічно взаємопов'язані і взаємозумовлені та уособлюють загальний рух капіталу в процесі його відтворення. В найбільшому узагальненні виробничо-торговельний ланцюг підприємства запропоновано трактувати як лінійно впорядковану послідовність ланок за стадіями кругообігу капіталу на мікрорівні (рівні підприємства), що уособлює відповідне чергування ланок торгівлі та виробництва.

4. Доведено взаємозв'язок виробничо-торговельних ланцюгів підприємств із ланцюгами цінності, вартості і ланцюгами поставок, ідентифіковано засади їх збіжностей та відмінностей для поглиблення характеристик перших та інтеграції раніше окремих операцій управління в рамках підприємства. Аргументована

необхідність та вмотивована доцільність використання еталонних моделей і методик структури SCOR для сприяння бізнес-процесам підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах як глобального заходу налаштування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у згадуваних ланцюгах для підвищення конкурентоспроможності.

5. Доведено, що вихідним моментом науково-методичного підходу комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах є сприйняття такого забезпечення як створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля створення та надання цінності для споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах, виходячи із дій організаційних структур підприємства, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення, для сприяння ефективній роботі підприємства на основі забезпечення розвитку ядра бізнесу. На цій основі комплексне охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах втілює: утворення умов та виконання заходів ефективної взаємодії комплексів маркетингу та логістики у трьох напрямках: створення та надання цінності для споживачів підприємствами у виробничо-торговельних ланцюгах; дефініції дій організаційних структур підприємств, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення; виявлення дійових способів маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у створенні умов підвищення ефективності їх діяльності.

6. Встановлено, що піднесення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має відбуватися: впорядкуванням процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у створенні та наданні цінності для споживачів; уточненням стратегій дій організаційних структур підприємств, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення; удосконаленням маркетинг-логістичного забезпечення підприємств для забезпечення їх ефективної діяльності на основі розвитку ядра бізнесу.

7. Доведено, що в якості основи формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах ядро бізнесу доцільно сприймати як сукупність ядер продукту, розподілу, споживачів, кадрового потенціалу (кадрового ядра) та ядра виробничо-торговельного ланцюга, які визначають, яким є підприємство, або ж яким воно має намір стати для забезпечення сталого розвитку та економічного зростання.

Результати даного розділу опубліковано у працях автора [120–122; 124–126; 129; 133; 134; 136; 137; 140; 208], вказаних у списку літературних джерел.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНІ ІМПЕРИТИВИ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ

#### 2.1. Аналітичні детермінанти визначення рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах

Діяльність підприємств в умовах ринкового середовища має опиратись на їх відповідне маркетинг-логістичне забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах: останнє сприяє формуванню можливостей розширення ринків збуту та виходу на нові, підвищенню зацікавленості нинішніх споживачів та залученню потенційних, забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.

З перспективи процесів у виробничо-торговельних ланцюгах, підприємства що їх формують, спрямовують свої зусилля на підвищення ефективності і зростання власної ринкової пропозиції. В маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах домінує філософія тісної інтеграції з постачальниками і споживачами з метою досягнення додаткових ринкових успіхів і вигод.

В свою чергу, показники господарської діяльності підприємств та її результатів непрямим чином відбивають стан маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах. Адже останні, як доведено у п. 1.2, виражають процес розширеного відтворення на рівні підприємства, хід та результати якого представлені основними економічними показниками діяльності підприємств. З цих позицій проведено дослідження показників, здатних надати характеристику ефективності і результативності процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах, низки машинобудівних підприємств Хмельниччини, таких як: ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», АТ «Красилівський машинобудівний завод» (АТ «КМЗ»), ПрАТ «Завод «Строммашина», ПрАТ «Хмельницький завод

ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес» (ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес») [94–100] (табл. Е.1, додаток Е).

Вибір цих підприємств у якості об'єктів дослідження був обумовлений достатнім рівнем їх економічного розвитку, наявністю принагідних складових маркетинг-логістичного забезпечення, результативністю процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах. Зазначені підприємства відносяться до галузі машинобудування та включені в карту виробничого діапазону Хмельницької області, працюючи на ефективних ринкових засадах.

Разом з тим, аналіз стану підприємств машинобудівної галузі Хмельницької області за 2014–2018 рр. (табл. Е.1, додаток Е). вказує на неприсутність дієвих способів регулювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, адже загальні показники господарської діяльності в найбільшій мірі характеризують сукупність процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах з позицій взаємодії його ланок, як: «торгівля (постачання) – виробництво – торгівля (збут)».

Серед важливих показників, що репрезентують ефективність і результативність усіх процесів підприємства, включаючи процеси у виробничо-торговельних ланцюгах, є показники фінансових результатів діяльності. Так, аналізуючи величину чистого прибутку машинобудівних підприємств (рис. Е.1, додаток Е), відмітимо виникнення за останніх два роки загрозливої ситуації для ДП «Новатор», яке у 2017–2018 рр. показало свою збитковість, в той час як АТ «Красилівський машинобудівний завод» залишалося збитковим у період 2015–2018 рр. Також нестабільною є фінансова ситуація для ПАТ «Укрелектроапарат», де чистий прибуток за період 2016–2017 рр. мав тенденцію до зниження, хоча у 2018 р. підприємство збільшило його майже втричі порівняно з попереднім роком. ПАТ «Завод «Темп»» вдалося вийти у 2017 р. із стану збитковості, в якому підприємство перебувало у 2014–2016 рр., збільшивши при цьому у 2018 р. свій прибуток порівняно з попереднім роком.

Найбільш рентабельним за період, що досліджується, виступає ПАТ «Укрелектроапарат», де середнє значення рентабельності за п'ять років становило

15,30 %. Взагалі нерентабельним за останні п'ять років є АТ «Красилівський машинобудівний завод». Враховуючи зниження рентабельності, нестабільний прибуток на деяких машинобудівних підприємств регіону та ускладнення зовнішніх економічних умов ведення господарської діяльності, головну увагу слід зосередити на маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, що приведе до розвитку бізнесу та зростання.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) машинобудівних підприємств, як показник, що втілює результати завершення кругообігу засобів у процесах виробничо-торговельних ланцюгах цих підприємств, за темпам зростання у 2015–2018 роках для підприємств (за виключенням АТ «Красилівський машинобудівний завод») у попередньому році не досягав 100 % (рис. Е.2, додаток Е).

До складу важливих показників, здатних здійснити характеристику ефективності і результативності процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах, відноситься продуктивність персоналу підприємства. Так, за даними табл. Е.1 (додаток Е) прослідковується нестабільність щодо зміни показника продуктивності персоналу на підприємствах, обраних для аналізу.

На усіх машинобудівних підприємствах продуктивність праці персоналу у 2018 р. характеризувалась зростанням порівняно з 2014 р. із своєрідним коливанням цього показника у певні роки за період, що аналізується (рис. Е.3, додаток Е). Середньорічна продуктивність персоналу у 2018 р. найвищою була на АТ «Красилівський машинобудівний завод» – 574,27 тис. грн, де фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника у цей період складав 64,12 тис. грн.

Суттєвим при дослідженні заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств є аналіз співвідношення фонду оплати праці до чисельності штатних працівників. Так, на ДП «Новатор» фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника складає 41,06 тис. грн, 50,71 тис. грн, 70,49 тис. грн, 64,18 тис. грн та 64,08 тис. грн за період 2014–2018 рр., відповідно. Не дивлячись на те, що на ДП «Новатор» фонд заробітної плати на одного працівника у 2018 р. був найвищим – 64,1 тис. грн, це незначно вплинуло на зростання середньорічної продуктивності

персоналу – 231,61 тис. грн. Хоча за розміром заробітної плати ПАТ «Завод «Темп» поступався лише ДП «Новатор» та АТ «Красилівський машинобудівний завод» (фонд заробітної плати на одного працівника склав 63,9 тис. грн у 2018 р.), середньорічний виробіток на одного працівника у 2018 р. зріс по відношенню до 2015–2018 рр. та склав 352,59 тис. грн. Таким чином, у співвідношенні на одного працівника середньомісячна заробітна плата переважно має тенденцію до зростання, не супроводжуючись ростом середньорічного виробітку.

Результати аналізу основних економічних показників діяльності досліджуваних підприємств дають підставу стверджувати, що більшість із них працює нестабільно, що відображається на фінансових результатах діяльності, невисокій рентабельності продукції, через те доводиться очікувати, що найближчим часом вони звертатимуть увагу на дієвість маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах. У цьому контексті в межах господарської діяльності перед кожним підприємством виникає завдання щодо оцінки рівня його маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах для підвищення ефективності функціонування у системі управління постачанням, виробництвом, збутом.

Однак, що стосується проведення оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення, то інформація про існуючі методи такого оцінювання є досить обмеженою і зводиться до наступних рішень проблеми:

1) здійснюється визначенням рівня маркетингового та логістичного забезпечення підприємств на основі стану планування маркетингової та логістичної діяльності і суджень щодо зв'язку маркетинг-логістичного забезпечення із наявністю (відсутністю) відповідних відділів маркетингу та логістики (чи їх обох) [5, с. 105–108]. Підтримуючі рекомендації щодо створення організаційної структури відділів маркетингу та логістики, яка б забезпечувала виконання маркетингових та логістичних функцій з найбільшим економічним ефектом, слід відмітити неповноту оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємств за таким методом;

2) базується на дослідженні критеріїв і показників оцінки маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельного ланцюга та формуванні

системи показників, за допомогою яких можна здійснювати оцінювання ефективності маркетинг-логістичної діяльності [159]. Передбачається вибір критеріїв і показників оцінки маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельного ланцюга для формування системи показників, за допомогою яких можна здійснювати оцінювання ефективності маркетинг-логістичної діяльності [159, с. 130–133.]. Запропонована система із 27 показників оцінки ефективності маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельного ланцюга підприємств, зайнятих виробничо-торговим процесом, які поділяються на чотири групи: економічні (7 показників), комерційні (15 показників), операційні та інноваційні (відповідно 3 та 2 показники), а також задекларовано використання соціальних показників, проте перелік їх не приводиться. Однак далі вказується, що напрямками оцінювання ефективності маркетинг-логістичного забезпечення можуть бути: продуктивність та ефективність праці, рекламна діяльність, цінова політика, політика формування торговельних надбавок, професійний рівень спеціалістів, раціональність організаційної структури. Тому, не зменшуючи важливості викладеного підходу як, власне, першої із спроб оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств та, зважаючи на те, що здійснюється оцінювання виробничо-торговельного ланцюга підприємств (а не підприємств у виробничо-торгівельних ланцюгах), приходимо до висновку, що важко сформулювати чітке уявлення про зміст та послідовність проведення такого оцінювання.

Таким чином, відмічається недостатній рівень теоретичної та практичної розробленості цієї важливої теми, яка б урахувала особливості маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, що визначає її актуальність.

Потреба розробки науково-методичного підходу до оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств висувається наступним:

1. Підприємства володіють добре розробленими системами показників, які розраховуються за даними публічної звітності. Однак, незважаючи на те, що практичне застосування цих систем показників дозволяє отримати всебічну оцінку



складових фінансової, логістичної, маркетингової, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства, велика розмірність різномірної інформації унеможливує її цілісне сприйняття для оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств.

2. Оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах доцільно сприймати у якості проблеми багаторівневого оцінювання економічної системи згортою системи показників.

3. Оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах слід розглядати у складі завдань прийняття управлінських рішень, коли необхідно здійснити вибір кращого, оптимального варіанта, засобу дії серед заданої множини альтернатив для досягнення поставленої мети.

Складність маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у якості об'єкту оцінювання потребує науково-методичного підходу, який дозволить усунути наведені протиріччя, ліквідувати брак даних при її визначенні, зняти ймовірність помилок експертів, що виробляють оцінки. З цих позицій доцільним вважаємо використання методу аналізу ієрархій МАІ (АНР – Analytical Hierarchy Process) як засобу проведення багатовимірного оцінювання. Його використання для потреб рейтингового оцінювання або кількісного зіставлення ієрархічно організованих систем показників розглянуто в роботах Т. Сааті, К. Пеніваті [203], Н. Бхушана, Р. Канвала [178], Є.Х. Формана, І.Г. Сола [182, р. 469–487], а також вітчизняних дослідників, зокрема, для оцінювання маркетингової політики комунікацій [13, с. 213–220], оцінювання маркетингової активності торговельних підприємств [26, с. 66–71], вибору інформаційного забезпечення маркетингової діяльності [51] тощо.

Універсальність методу дозволяє кількісно визначити порівняльну важливість критеріїв та субкритеріїв оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, а також враховує специфіку підприємств і сформовану ситуацію на ринку. Розробниками методу відмічається, що оцінювання складових ієрархії проводиться особою, що приймає рішення, або експертом відносно ступеня

взаємодії елементів ієрархічної структури [115; 116]. Основні переваги та недоліки методу попарних порівнянь дані в табл. Ж.1 (додаток Ж).

Психофізіологічна межа здатності людини одночасно розрізнити різні властивості елементів дорівнює  $7 \pm 2$ , тому для створення психометричної шкали порівнянь Т. Сааті обрано 9 точок (табл. Ж.2, додаток Ж). За цією шкалою відсутність конкретних одиниць виміру для оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств не так важлива. Навпаки, основна перевага даного методу в його безрозмірності – можливості оперування великою кількістю даних [115, с. 151; 116].

Закон ієрархічної безперервності вимагає, щоб елементи нижчого рівня були попарно порівняні щодо елементів наступного рівня і так до вершини ієрархії. Результати порівнянь формують матрицю, де попарно порівнюють відносну важливість лівих елементів таблиці (критеріїв) з елементами (критеріями) вгорі. Кількість порівнянь, які здійснено на певному рівні становить (2.1):

$$K_{\text{порівн}} = \frac{n(n-1)}{2} \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість критеріїв на одному рівні.

За матрицею попарних порівнянь обчислюються компоненти власного вектора локальних пріоритетів та здійснюються інші необхідні розрахунки, а саме:

а) розрахунок власного вектора здійснюється за формулою (2.2):

$$U_{i_{\text{вл.в.}}} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad i = \overline{1, n} \quad (2.2)$$

де  $n$  – кількість обраних критеріїв;  $a_{ij}$  –  $i$ -й елемент  $j$ -го стовпця матриці;

б) показники локальних пріоритетів розраховуються за формулою (2.3):

$$U_i = U_{i_{\text{вл.}}} / \sum U_{i_{\text{вл.}}} \quad (2.3)$$

в) максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь ( $\lambda_{\text{max}}$ ) визначається за наступною формулою (2.4):

$$\lambda_{\text{max}} = \sum_{j=1}^n U_j \left( \sum_{s=1}^n a_{sj} \right) \quad (2.4)$$

г) індекс узгодженості ( $IY$ ), який характеризує відхилення від узгодженості та відношення узгодженості ( $B_y$ ) розраховуються за формулами (2.5) та (2.6):

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2.5)$$

$$B_y = \frac{IY}{RI} \quad (2.6)$$

де  $RI$  – значення випадкового індексу відповідності, з'ясовується за табл. Ж.3 (додаток Ж).

Результуюча оцінка узгодженості має бути якнайменшою для забезпечення якісного оцінювання (як зазначалося,  $B_y \leq 0,1$ ).

Алгоритм методу MAI [115; 195, р. 23–33] має етапи, які працювані та адаптовані до змісту та критеріїв оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємств при дотриманні вимог до застосування методу (рис. Ж.1 додаток Ж).

Звідси, на першому етапі представленого алгоритму (рис. Ж.1 додаток Ж) здійснено виклад проблеми оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення.

На другому етапі, за яким є представлення проблеми у вигляді ієрархії, використано запропонований науково-методичний підхід який, на відміну від існуючих, базується на показниках сформованого подвійного маркетинг-логістичного міксу (double mix) SPR [140, с. 159–162], із подальшою деталізацією показників, що дозволить виявити потребу у масштабах посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств. У такому контексті для оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємства  $f$  до кожного критерію виділено відповідні субкритерії, яким надано відповідні позначення:

– до критерію «Товар необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві» ( $f_1$ ): відповідна кількість товару ( $f_{11}$ ); потрібна якість товару ( $f_{12}$ ); визначений споживач товару ( $f_{13}$ );

– до критерію «Ціна товару при мінімальних затратах» ( $f_2$ ): рівень цін на товари і послуги ( $f_{21}$ ); цінове стимулювання ( $f_{22}$ ); співвідношення ціна-якість ( $f_{23}$ );

– до критерію «Просування товару необхідної якості в потрібний час» ( $f_3$ ): рекламна активність ( $f_{31}$ ); стратегія просування ( $f_{32}$ ); визначений проміжок часу

доставки ( $f_{33}$ );

– до критерію «Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час» ( $f_4$ ): територія збуту ( $f_{41}$ ); форми збуту ( $f_{42}$ ); форми платежу ( $f_{43}$ );

– до критерію «Просування товару необхідному споживачу в необхідному місці» ( $f_5$ ): прихильність до покупця ( $f_{51}$ ); гарантована наявність продукту в каналах розподілу ( $f_{52}$ ); стимулювання продажів ( $f_{53}$ ).

Опис субкритеріїв, виділених для комплексної оцінки критеріїв стосовно сприйняття у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств, дано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Опис субкритеріїв, виділених за критеріями оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємства\***

Критерії	Субкритерії	Опис субкритеріїв щодо сприйняття у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємства
Товар необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві ( $f_1$ )	Відповідна кількість товару ( $f_{11}$ )	Надання споживачеві заданої кількості необхідного продукту з певними споживчими властивостями
	Потрібна якість товару ( $f_{12}$ )	Будується на сприйманні споживачем, визначається сервісом, який відповідає вимогам і потребам першого
	Визначений споживач товару ( $f_{13}$ )	Споживач, що прагне придбати конкретні товари (групи товарів) у певний проміжок часу
Ціна товару при мінімальних витратах ( $f_2$ )	Рівень цін на товари та послуги ( $f_{21}$ )	Цінова політика, принципи цінової конкуренції, загальний вектор руху вартості товару, ціноутворення для різних каналів продажів, постачальників, пакетне ціноутворення, сезонні знижки
	Цінове стимулювання ( $f_{22}$ )	Виходить із концепції «сукупних витрат», яка базується на положеннях, що всі необхідні операції з продуктом повинні розглядатися не окремо, а як єдине ціле.
	Співвідношення ціна-якість ( $f_{23}$ )	Технічні параметри, упаковка, дизайн, гарантійний термін, надійність, середній термін служби, ступінь знаменитості товару, асортиментний ряд
Просування товару необхідної якості в потрібний час ( $f_3$ )	Рекламна активність ( $f_{31}$ )	Реклама, торгова марка, пошукова оптимізація, PR, прямий маркетинг
	Стратегія просування ( $f_{32}$ )	Стратегія просування: pull або push-стратегія, управління матеріалопотоками, запасами товару
	Визначений проміжок часу доставки ( $f_{33}$ )	Доставка споживачеві необхідного продукту в чітко визначений проміжок часу
Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час ( $f_4$ )	Територія збуту ( $f_{41}$ )	Внутрішні ринки, зовнішні ринки, визначення найбільш ефективного способу та місця доставки і зберігання продукту.
	Форма збуту ( $f_{42}$ )	Інтенсивний, селективний, ексклюзивний збут:
	Форма платежу ( $f_{43}$ )	Умови кредиту, форми платежу, відсоток знижок
Просування товару необхідному споживачу в необхідному місці ( $f_5$ )	Прихильність до покупця ( $f_{51}$ )	Сконцентрованість на споживачах; розуміння їх поведінки, вірність фірмі; цінність продукції; прибутковість купівлі-продажу
	Гарантована наявність продукту в каналах розподілу ( $f_{52}$ )	Надійність поставки, точність виконання замовлень, доступність інформації, брак ушкоджень
	Стимулювання збуту ( $f_{53}$ )	Застосування структури каналу розподілу, оптимізація довжини та інтенсивності ширини каналу розподілу

\* запропоновано автором

Декомпозицію задачі зведено в наступну ієрархію (рис. 2.1).

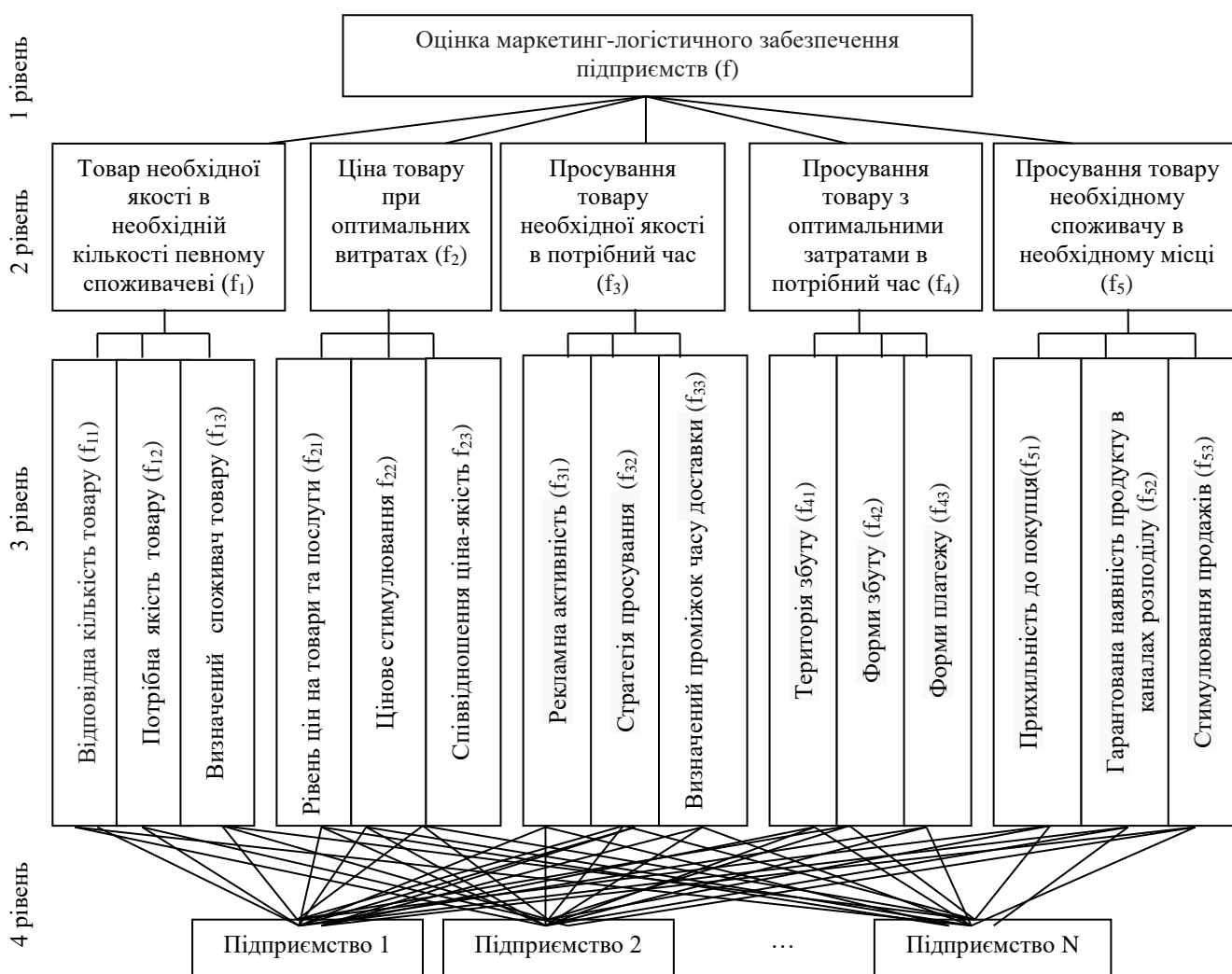


Рис. 2.1. Ієрархічна модель оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємства\*

\*сформовано автором

Побудована матриця попарних порівнянь за визначеними критеріями (рівень 2 в декомпозиції задачі) для показників, що характеризують маркетинг-логістичне забезпечення підприємств, представлена в табл. И.1 (додаток И).

З табл. И.1 (додаток И) видно, що для оцінки рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах ( $f$ ) за критеріями ( $f_i$ ) отримана наступна формула (2.7):

$$f = 0.219 \cdot f_1 + 0.399 \cdot f_2 + 0.156 \cdot f_3 + 0.125 \cdot f_4 + 0.101 \cdot f_5 \quad (2.7)$$

Отож, серед критеріїв рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств найбільшу питому вагу мають показники «Ціна товару при мінімальних затратах» вагою 0,399, «Товар необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві» вагою 0,219 та «Просування товару необхідної якості в потрібний час» вагою 0,156, що націлює на загальну спрямованість маркетинг-логістичного забезпечення підприємств.

Побудова матриць попарних порівнянь за кожним із субкритеріїв оцінки маркетинг-логістичне забезпечення підприємств та визначення їх власних векторів є наступним етапом вирішення проблеми надання кількісної оцінки показникам, що характеризують маркетинг-логістичне забезпечення підприємств. Так, за субкритерієм 3 рівня «Товар необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві» (табл. И.2, додаток И) переважними є потрібна якість товару (0,538) та визначений його споживач (0,333). За субкритерієм «Ціна товару при мінімальних витратах» (табл. И.3, додаток И) головну роль відіграє рівень цін на товари та послуги (0,547). За субкритерієм «Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час» домінує показник «Територія збуту» (0,547), як відображення переваг наявності у підприємства експорту продукції (табл. И.5, додаток И).

Наступним кроком в алгоритмі оцінки маркетинг-логістичного забезпечення є визначення глобальних пріоритетів для елементів 3-го рівня за формулою (2.8):

$$Z_i = V_{ij} \cdot U_i, \quad (2.8)$$

де  $V_{ij}$  – локальний пріоритет  $i$ -го елемента рівня 3 щодо  $j$ -го елемента-критерію рівня 2;

$U_i$  – локальний пріоритет другого рівня.

Глобальні пріоритети для елементів 3-го рівня визначені за матрицею пріоритетів третього рівня, помноженою на вектор пріоритетів другого рівня (табл. И.7, додаток И). Серед таких пріоритетів (табл. И.7, додаток И) переважає показник «Відповідна кількість товару» (0,120), який, проте, випереджує чинник «Рівень цін на товари і послуги» (0,218), що свідчить про важливість їх відповідності.

Глобальні пріоритети за елементами третього рівня оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємств продемонстровані на рис. 2.2.

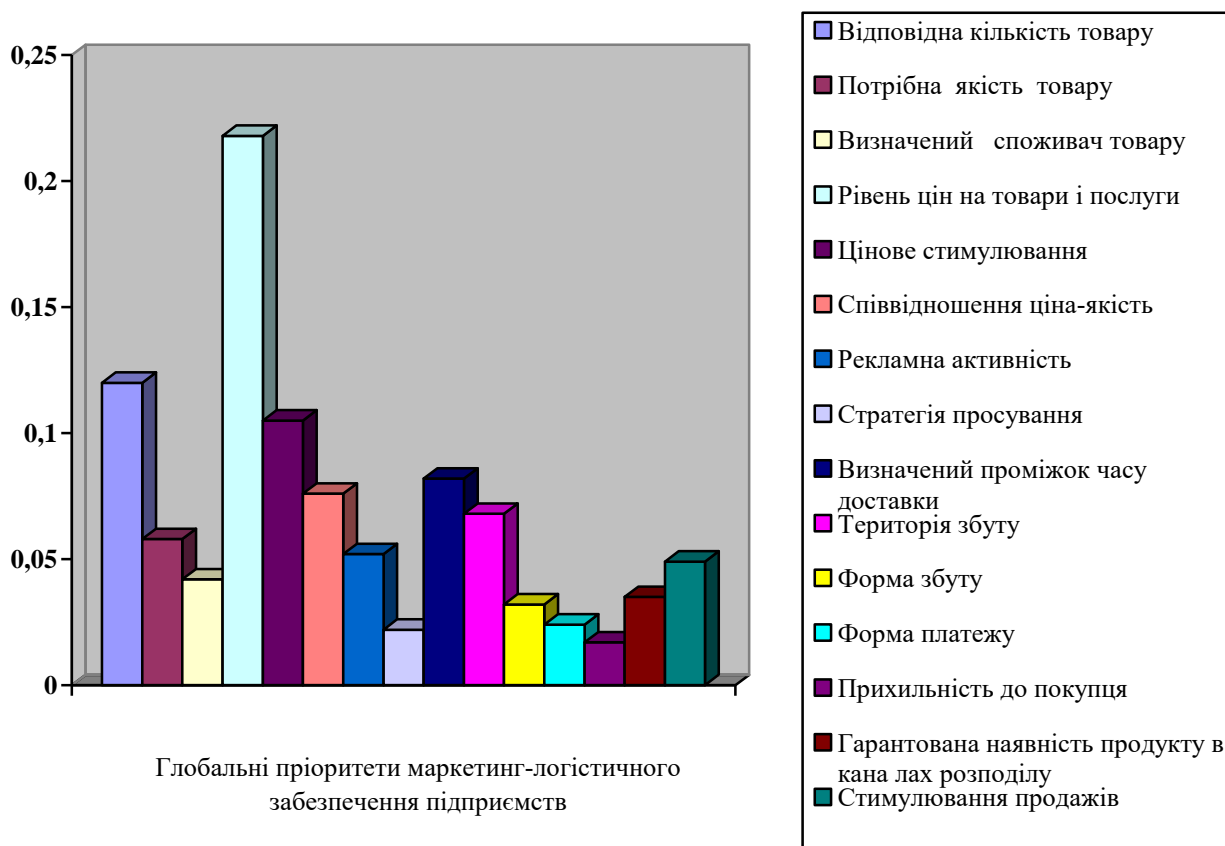


Рис. 2.2. Глобальні пріоритети за елементами третього рівня оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємств\*

\*розраховано автором

Отже, для оцінки рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах ( $f$ ) за субкритеріями ( $f_{ij}$ ) отримали наступну формулу (2.9):

$$f = 0.120 \cdot f_{11} + 0.058 \cdot f_{12} + 0.042 \cdot f_{13} + 0.218 \cdot f_{21} + 0.105 \cdot f_{22} + 0.076 \cdot f_{23} + 0.052 \cdot f_{31} + 0.022 \cdot f_{32} + 0.082 \cdot f_{33} + 0.068 \cdot f_{41} + 0.032 \cdot f_{42} + 0.024 \cdot f_{43} + 0.017 \cdot f_{51} + 0.035 \cdot f_{52} + 0.049 \cdot f_{53} \quad (2.9)$$

Ця формула дозволяє не лише визначити рівень маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, а й порівнювати значення його факторів, визначати спільні та відмінні ознаки.

Далі, за алгоритмом (рис. Ж.1, додаток Ж), слідує побудова матриць попарних порівнянь для підприємств за усіма субкритеріями до кожного із критеріїв оцінки маркетинг-логістичне забезпечення підприємств та визначення їх власних векторів та локальних пріоритетів (табл. И.8 – И.12, додаток И). Підкреслюємо, що у табл. табл. И.8 – И.12 (додаток И) представлені матриці попарних порівнянь для елементів четвертого рівня (тобто, підприємств) за критеріями елементів третього рівня у розрізі показників (субкритеріїв).

Після визначення локальних пріоритетів четвертого рівня проводимо розрахунок глобальних пріоритетів ( $W_{1(2,3,\dots,n)}$ ) для елементів цього рівня, тобто, для підприємств (табл. 2.2), формула (2.10):

$$W_{1(2,3,\dots,n)} = \sum_{i=1}^n W_{ij} \cdot Z_i \quad (2.10)$$

Інтерпретація та аналіз результатів є заключним етапом алгоритму вирішення проблеми надання кількісної оцінки показникам, що характеризують маркетинг-логістичне забезпечення підприємств.

З огляду на пріоритетність критеріїв оцінки, її проведення формує рейтинг підприємств за рівнем їх маркетинг-логістичного забезпечення (рис. 2.3).

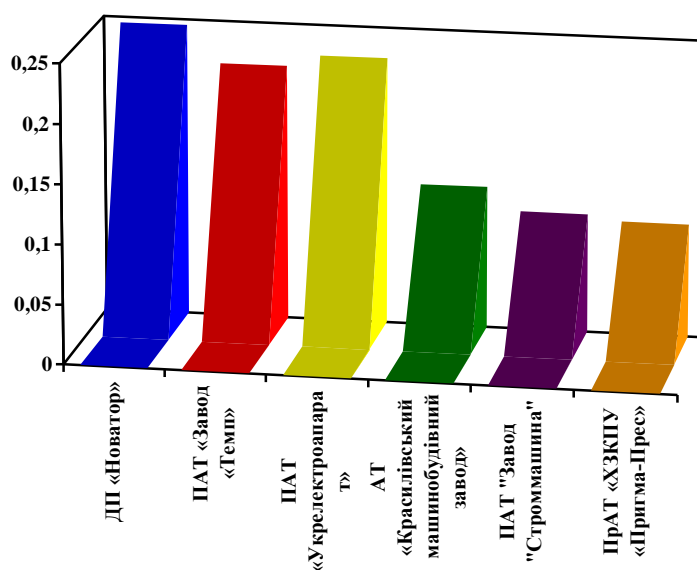


Рис. 2.3. Рівень маркетинг-логістичного забезпечення підприємств\*

\*розроблено автором



Таблиця 2.2

## Матриця глобальних пріоритетів маркетинг-логістичного забезпечення підприємств\*

Елементи маркетинг-логістичного забезпечення підприємств	Глобальний пріоритет, $Z_i$	ДП «Новатор»		ПАТ «Завод «Темп»		ПАТ «Укрелектроапарат»		АТ «Красилівський машинобудівний завод»		ПАТ «Завод «Строммашина»		ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	
		пріоритети		пріоритети		пріоритети		пріоритети		пріоритети		пріоритети	
		Локальн.	Глобальн.	Локальн.	Глобальн.	Локальн.	Глобальн.	Локальн.	Глобальн.	Локальн.	Глобальн.	Локальн.	Глобальн.
Відповідна кількість товару	0,120	0,338	0,041	0,176	0,021	0,250	0,030	0,085	0,020	0,078	0,009	0,073	0,009
Потрібна якість товару	0,058	0,183	0,011	0,231	0,013	0,183	0,011	0,129	0,007	0,145	0,008	0,129	0,007
Визначений споживач товару	0,042	0,329	0,014	0,206	0,009	0,201	0,008	0,111	0,005	0,079	0,003	0,070	0,003
Рівень цін на товари і послуги	0,218	0,183	0,040	0,231	0,050	0,183	0,040	0,129	0,028	0,145	0,032	0,129	0,026
Цінове стимулювання	0,105	0,112	0,012	0,288	0,030	0,262	0,029	0,126	0,013	0,105	0,011	0,107	0,011
Співвідношення ціна-якість	0,076	0,237	0,018	0,237	0,018	0,175	0,013	0,096	0,007	0,099	0,007	0,156	0,012
Рекламна активність	0,052	0,188	0,010	0,188	0,010	0,327	0,017	0,099	0,005	0,099	0,005	0,099	0,005
Стратегія просування	0,022	0,192	0,004	0,279	0,006	0,257	0,007	0,106	0,002	0,083	0,002	0,083	0,002
Визначений проміжок часу доставки	0,082	0,311	0,026	0,170	0,014	0,276	0,023	0,075	0,006	0,074	0,006	0,094	0,007
Територія збуту	0,068	0,293	0,020	0,213	0,014	0,190	0,013	0,134	0,009	0,086	0,006	0,084	0,006
Форма збуту	0,032	0,270	0,009	0,234	0,007	0,191	0,006	0,125	0,004	0,080	0,000	0,100	0,003
Форма платежу	0,024	0,224	0,005	0,199	0,005	0,199	0,005	0,176	0,004	0,101	0,002	0,101	0,002
Прихильність до покупця	0,017	0,311	0,005	0,170	0,003	0,276	0,005	0,075	0,001	0,074	0,001	0,094	0,002
Гарантована наявність продукту в каналах розподілу	0,035	0,338	0,012	0,176	0,006	0,250	0,009	0,085	0,003	0,078	0,003	0,073	0,003
Стимулювання продажів	0,049	0,366	0,018	0,173	0,008	0,173	0,008	0,108	0,005	0,097	0,005	0,083	0,004
Глобальні пріоритети			0,245		0,214		0,224		0,119		0,100		0,098

\*розраховано автором

Результати дослідження свідчать про досить високий рівень оцінки маркетинг-логістичного забезпечення спостерігається у ДП «Новатор» (0,245). На другому місці ПАТ «Укрелектроапарат» (0,224), третє посідає ПАТ «Завод «Темп» (0,214), а на останньому місці – ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» (0,098) (табл. 2.2).

Таким чином, оцінка маркетинг-логістичного забезпечення підприємств із застосуванням методу аналізу ієрархій дозволяє виявити ступінь ефективного використання ключових чинників створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля створення та надання цінності для споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах для подальшого сприяння ефективній роботі підприємства.

2.2. Ідентифікування та оцінювання системи дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств

Процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах піддаються ідентифікації після приведення їх до певних критеріїв – здатності розрізнення ланцюгів; виділення ознак, взятих за основу ідентифікації. Встановлення критеріїв ідентифікації вбачаємо у виборі таких основ, що є спільними як для маркетингової і логістичної діяльності так і для процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах.

Найбільш привабливою у застосування для ідентифікації виробничо-торговельних ланцюгів видається SCOR-модель, оскільки в ній включено види діяльності, безпосередньо пов'язані з рухом матеріального потоку. Однак, як згадувалося у пп. 1.2 роботи, застосуванні моделі SCOR за версіями, нижчими, ніж 12.0 (а остання ще не знайшла поширення на вітчизняних підприємствах) залишає «неохопленими» продаж товарів і маркетингові стратегії, дослідження і розробка технологій, елементи післяпродажного обслуговування споживачів.

За таких умов процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах пропонується ідентифікувати на основі того, що і у логістичній, і у маркетинговій

діяльності виділяють два основних принципи управління матеріальними потоками (останні, власне, і складають основу процесів постачання, виробництва та збуту підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах), як:

- виштовхування, що є основою штовхаючої системи (Push-system);
- витягування, на який опирається тягнуча система (Pull-system).

Їх вибір для ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах при формуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у таких ланцюгах обґрунтовується тим, що:

– з позицій маркетингу існує істотна відмінність двох діаметрально протилежних підходів до просування товару: штовхаюча система (Push-system) орієнтована на просування традиційних для даного підприємства продуктів, які вже виготовлені й перебувають на ринку, а тягнуча система (Pull-system) націлена на дослідження потреб і потенційного попиту та створення на цій основі різноманітності продукту, у цьому випадку товар не потрібно проштовхувати – його буде «витягати» з виробництва сам споживач;

– за концепціями логістики метою обох систем є задоволення потреб наступної ланки за рахунок ресурсу попередньої ланки; головними ж і визначальними відмінностями є: спосіб управління потоками; ступінь централізації планування надходжень по міжланкових передачах; підходи до встановлення ритму, що визначає рух всього матеріального потоку, за якими відправна точка Push-системи – план, а Pull-системи – попит, завдяки чому логістичні концепції орієнтовані на різний характер споживчого попиту;

– система процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах охоплює діяльність всіх учасників такого ланцюга, тому вона має об'єднувати собою сукупність взаємообумовлених стратегій: постачання (закупівель), виробництва, продажу (розподілу, дистрибуції).

Виявлено, що в складі усіх взаємообумовлених стратегій, що охоплюють названі процеси підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах, мають місце Pull- та Push-стратегії, характеристика яких зведена в табл. К.1 (додаток К).

Стисла порівняльна характеристика основних принципів управління процесами у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств за штовхаючою (Push-system) та тягнучою (Pull-system) системами наведена в табл. 2.3. Проте на практиці побудови процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств базові типи Push-system чи Pull-system у «чистому» вигляді застосовуються вкрай рідко: підприємства комбінують способи усунення вузьких місць, виходячи з власного технологічного процесу.

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика основних принципів управління процесами у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств за Push- та Pull-systems\***

Об'єкт управління	Штовхаюча система (Push-system)	Тягнуча система (Pull-system)
Стратегія збуту	Випереджаюче по відношенню до попиту формування товарних запасів в оптових і роздрібних торгових фірмах	Випереджаюче по відношенню до накопичення товарних запасів формування і стимулювання попиту на продукцію в торговельній ланці
Система організації виробництва	Деталі й напівфабрикати подаються з попередньої на наступну операцію відповідно до заздалегідь сформульованим жорстким графіком	Деталі й напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої але міру необхідності (жорсткий графік відсутній)
Система управління обігом	Рішення про поповнення запасів на периферійних складах приймається централізовано	Децентралізований процес прийняття рішення про поповнення запасів

За процесами постачання, виробництва та збуту у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств можна виділити чотири основні комбінації штовхаючої та тягнучої систем (рис. 2.4).

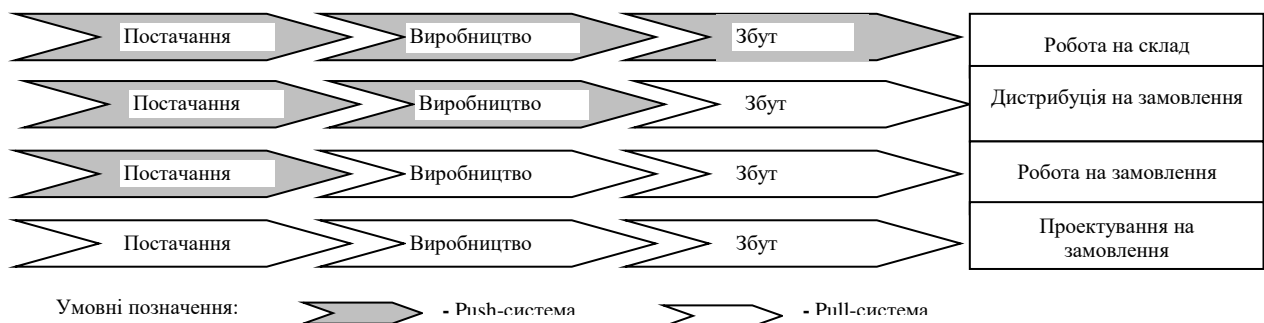


Рис. 2.4. Основні комбінації Push-system та Pull-system побудови процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\*сформовано автором за [40; 69; 70]

На кінець, можна передбачати можливість появи виробничо-торговельних ланцюгів, процеси підприємств в яких повністю зв'язані у мережу (так звана модель «всі-до-всіх») [7, с. 127–130].

Викладене доводить доцільність використання науково-методичного підходу до подальшої ідентифікації та оцінки процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах для формування маркетинг-логістичного забезпечення, який, на відміну від існуючих, базується на виявленні належності процесів підприємства до штовхаючої чи тягнучої систем.

Першочергово виникає потреба виділення показників в якості критеріїв ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Складність оцінки процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах полягає у тому, що в економічній літературі існує, по суті, лише два напрями, які віддалено можуть служити аналогом до розгляду показників ефективності виробничо-торговельних ланцюгів:

– визначення ефективності управління ланцюгами постачань, де вчені виділяють напрями: збільшення кількості замовлень і підвищення стабільності попиту; зниження страхових запасів («заміна запасів точною інформацією»); зниження ризиків і підвищення надійності планів і постачань; зниження накладних і трансакційних витрат. При цьому, в якості джерела підвищення економічної ефективності визнають підвищення точності планування, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу виводу нових виробів на ринок; підвищення якості оперативного управління, своєчасного визначення відхилень і порушень у ланцюзі постачань; скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю закупівель, складування й збуту [67, с. 58].

– розрахунок ефективності ланцюга постачань, у чому відсутня єдність думок щодо єдиної системи їх оцінки (табл. К.2, додаток К).

Проте, на сьогодні не існує методів та методик порівняльної оцінки процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Для формування такої оцінки доцільно підкреслити, що процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах: в сукупності являють собою замкнутий цикл розширеного кругообігу капіталу відповідного підприємства; втілюють матеріальні та грошові потоки, в них одночасно реалізуються процеси комерційної, операційної, фінансової, маркетингової, логістичної та іншої діяльності; відбуваються з використанням усіх ресурсів підприємства, де логічно-послідовно реалізуються функції трансформації предметів праці відповідно до логіки їх трансформаційних перетворень за допомогою самої праці та засобів праці в готові продукти для конкретних споживачів.

За таких характеристик:

1) основою для ідентифікації та порівняння процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має виступати об'єктивна інформація про наслідки виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємств:

2) джерелами такої інформації мають слугувати показники відповідних загальноприйнятих форм звітності підприємств;

3) оцінка процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має враховувати найважливіші з показників майнового та фінансового стану цих підприємств, ефективності їх виробничо-господарської та ринкової діяльності.

Виходячи з наведеного обґрунтування, у даному дослідженні запропоновано здійснювати таку оцінку із застосуванням показників, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Відповідно до нормативних документів [76; 112], за діагностикою фінансового стану підприємства надається можливість визначати його конкурентоспроможність, значно зменшити невизначеність та ризик, які притаманні будь-якому процесу прийняття управлінських рішень в ринковому середовищі господарювання. Все відмічене в повній мірі стосується й оцінки процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Оскільки в проектуванні виробничо-логістичних та логістичних систем на основі тягнутої концепції управління потоками, розробці моделей по вибору принципу побудови таких систем та практичних рекомендацій щодо їх

впровадження зарекомендував себе метод аналізу ієрархії (МАІ) [38; 70], скористаємося ним для ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, виявлення та вибору альтернативних стратегій побудови.

Оскільки дослідження показників підприємства провадиться на поточний момент часу, рішення задачі відбувається в умовах визначеності, то будується модель лінійного програмування прийняття рішень в умовах визначеності [38; 70].

Для даної системи існує безліч варіантів  $V$  (формула 2.11):

$$V = (V_1; V_2) \quad (2.11)$$

де  $V_1$  – тягнуча система (Pull-system);  $V_2$  – штовхаюча система (Push-system).

Кожен варіант  $V_i$  характеризується значеннями критеріїв  $X_i$ .

Тобто, для кожного варіанту існує векторний критерій  $X$  (формула 2.12):

$$X = (X_1 \dots X_n) \quad (2.12)$$

де  $n$  – кількість критеріїв,  $X_i$  приймає значення з безлічі  $N_i$  (шкали).

Цільова функція в даному випадку буде представлена (формула (2.13):

$$h(x) = a_1 n_1(x) + a_2 n_2(x) + \dots + a_m n_m(x) \rightarrow \max \quad (2.13)$$

де  $a_i$  – ступінь важливості критерію (їх відносні ваги),

$n_m(x)$  – рівень розвитку на підприємстві.

Безліч  $n$  розглянутих критеріїв системи мають охоплювати ознаки, що мають ключове значення для процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, як тих, що ґрунтуються на тягнучій (Push-system), так і тих, в основі яких є штовхаюча (Pull-system) система.

В основі оцінки, як відмічено, лежить формування системи показників фінансово-господарського стану, що характеризують процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та є ефективним механізмом аналізу будь-якої діяльності [76–78; 92; 102; 110]. В якості критеріїв ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відібрані групи показників, їх склад та обґрунтування наведено в табл. К.3 (додаток К).

Враховуючи особливості наведених критеріїв з позицій впливу на процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, доцільною є їх деталізація, яка представлена в табл. 2.4, де наведено позначення показників та їх критеріїв і уточнено порядок їх визначення на основі інформації річної звітності.

Таблиця 2.4

**Система показників для ідентифікації процесів підприємств  
у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Показник	Індикатор	Формула для розрахунку	Частковий коефіцієнт	Інтегральний коефіцієнт
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\phi.1(p.1160+1165) / \phi.1p.1695$	$n_1$	N1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\phi.1(p.1195-(\Sigma p.1100+1110) / \phi.1p.1695$	$n_2$	
	Коефіцієнт платоспроможності	$\Phi. \text{№ } 1, p. 1195 / \Phi. \text{№ } 1, p. 1695$	$n_3$	
Прибутковість	Рентабельність активів	$\phi.2 p.2350 (\text{або } p.2355) / (\phi.1p. 1300(\text{гр.3}) + \phi.1p. 1300(\text{гр.4}))/2$	$n_4$	N2
	Рентабельність власного капіталу	$p.2350 (\text{або } p.2355) / (\phi.1p. 1495(\text{гр.3})+ \phi.1p. 1495(\text{гр.4}))/2$	$n_5$	
	Рентабельність реалізованої продукції	$\phi.2.(p.2190(\text{або } p.2195) + p.2180 - p.2120) / (p.2050 + p.2130 + p.2150)$	$n_6$	
Ділова активність (оборотність активів)	Коефіцієнт оборотності активів	$\Phi. \text{№ } 2, p. 2000 / \Phi. \text{№ } 1, p. 1300 \phi.2.p.2000 / (\phi.1.p.1195(\text{гр.3}) + \phi.1.p.1195(\text{гр.4}))/2$	$n_7$	N3
	Коефіцієнт оборотності запасів	$\phi.2.p.2050 / (\phi.1.p.1100 (\text{гр.3}) + \phi.1.p.1100(\text{гр.4}))/2$	$n_8$	
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\phi.2.p.2000 / (\phi.1.p.(1125-1160) (\text{гр.3}) + \phi.1.p.(1125-1160)(\text{гр.4}))/2$	$n_9$	
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\phi.2.p.2000 / (\phi.1.(p.1610-1660)\text{гр.3} + \phi.1.(p.1610-1660)\text{гр.4}))/2$	$n_{10}$	
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	$\Phi. \text{№ } 1, p. 1495 / \Phi. \text{№ } 1, p. 1900$	$n_{11}$	N4
	Коефіцієнт фінансової незалежності	$\phi.1p. 1900 / \phi.1p.1495$	$n_{12}$	
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\phi.1 (p.1195 - p.1695) / \phi.1p.1495$	$n_{13}$	
Майновий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів	$\Phi. \text{№ } 1, p. 1012 / \Phi. \text{№ } 1, p.1011$	$n_{14}$	N5
	Коефіцієнт оновлення основних фондів	$(\Phi. \text{№ } 1, p.1011 \text{ за поточний рік} - \Phi. \text{№ } 1, p.1011 \text{ за попередній рік}) / \Phi. \text{№ } 1, p.1011 \text{ за поточний рік}$	$n_{15}$	
	Коефіцієнт мобільності активів	$\Phi. \text{№ } 1, p. 1195 + p. 1200 / \Phi. \text{№ } 1, p. 1095$	$n_{16}$	

\*сформовано автором

Розрахунок інтегрального коефіцієнта кожного показника як середньозважене індикаторів наведено у формулі (2.14):

$$N_s = \frac{0,5n_1 + n_2 + \dots + 0,5n_i}{i} \quad (2.14)$$

Коефіцієнт  $N_i$  показує, який рівень має кожен розглянутий показник на даному підприємстві. Якщо прийняти, що рівень розвитку системи формування виробничо-торговельних ланцюгів підприємства дорівнює 1, то, використовуючи



метод попарних порівнянь, матриця  $A$  буде мати вигляд, формула (2.15):

$$A = \begin{bmatrix} 1 & \frac{N_1}{N_2} & \frac{N_1}{N_3} & \frac{N_1}{N_4} & \frac{N_1}{N_5} \\ \frac{N_2}{N_1} & 1 & \frac{N_2}{N_3} & \frac{N_2}{N_4} & \frac{N_2}{N_5} \\ \frac{N_3}{N_1} & \frac{N_3}{N_2} & 1 & \frac{N_3}{N_4} & \frac{N_3}{N_5} \\ \frac{N_4}{N_1} & \frac{N_4}{N_2} & \frac{N_4}{N_3} & 1 & \frac{N_4}{N_5} \\ \frac{N_5}{N_1} & \frac{N_5}{N_2} & \frac{N_5}{N_3} & \frac{N_5}{N_4} & 1 \end{bmatrix} \quad (2.15)$$

Матриця  $A$  дозволяє оцінити, які показники на даному підприємстві мають більше значення. Для цього розраховується нормалізована матриця  $A_i$  шляхом ділення елементів кожного стовпця матриці  $A_i$  на суму елементів цих стовпців, формула (2.16):

$$A_1 = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & a_{14} & a_{15} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & a_{24} & a_{25} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & a_{34} & a_{35} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & a_{44} & a_{45} \\ a_{51} & a_{52} & a_{53} & a_{54} & a_{55} \end{bmatrix} \quad (2.16)$$

Тоді для визначення частки кожного показника в рівні процесів підприємства знайдемо середнє значення елементів рядків, формула (2.17):

$$A = \begin{bmatrix} a_1 \\ a_2 \\ a_3 \\ a_4 \\ a_5 \end{bmatrix} \quad (2.17)$$

Досліджено, що для тягнучої системи (Pull-system) принцип витягування вимагає своєчасності поставок, так як забезпечує роботу усіх процесів виробничо-торговельних ланцюгів в умовах відсутності запасів або мінімального їх розміру. Система не передбачає вхідного контролю якості, тому надійність постачання якісних матеріалів служить однією з найважливіших умов, висуваючи першочергові вимоги до ліквідності та платоспроможності, оборотності запасів,

що підтверджується матрицею попарного порівняння (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Матриця попарного порівняння важливості показників ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за Pull-system для формування маркетинг-логістичного забезпечення\***

Показник	Ліквідність та платоспроможність	Прибутковість	Ділова активність (оборотність активів)	Фінансова стійкість	Майновий потенціал	Разом
Ліквідність та платоспроможність	1	1	1	1	1	5
Прибутковість	0	1	0	0	0	1
Ділова активність (оборотність активів)	0	1	1	0	0	2
Фінансова стійкість	0	1	1	1	1	4
Майновий потенціал	0	1	1	0	1	3

*\*сформовано автором*

У процесах підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за системами штовхаючого типу (Push-system) ставка робиться на планування матеріалопотоку, їх недолік – нечітке відстеження попиту з наявністю страхових запасів. Тому коливання попиту викликають негативні наслідки, висуваючи у перший ряд показники оборотності запасів у складі активів у матриці попарного порівняння важливості показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Матриця попарного порівняння важливості показників ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за Push-system для формування маркетинг-логістичного забезпечення\***

Показник	Ліквідність та платоспроможність	Прибутковість	Ділова активність (оборотність активів)	Фінансова стійкість	Майновий потенціал	Разом
Ліквідність та платоспроможність	1	0	0	1	0	2
Прибутковість	1	1	0	0	1	3
Ділова активність (оборотність активів)	1	1	1	1	1	5
Фінансова стійкість	0	1	0	1	0	2
Майновий потенціал	1	0	0	1	1	3

*\*розроблено автором*

Слід зазначити, що в наукових дослідженнях не існує точного формального визначення поняття важливості критеріїв, тому як правило це завдання розв'язується неформалізованим методом із залученням експертів, які виходять із власного розуміння, щодо важливості окремих показників.

В результаті отримуємо критерії оцінки важливості показників для обох систем (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Критерії оцінки важливості показників ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на Pull-system і Push-system для маркетинг-логістичного забезпечення\***

Показник	Ступінь важливості			
	Тягуча	Коефіцієнт	Штовхаюча	Коефіцієнт
Ліквідність та платоспроможність	5	0,33	2	0,13
Прибутковість	1	0,07	3	0,20
Ділова активність (оборотність активів)	2	0,13	5	0,34
Фінансова стійкість	4	0,27	2	0,13
Майновий потенціал	3	0,20	3	0,20

\*сформовано автором

Оцінка двох систем заснована на обчисленні комбінованого вагового коефіцієнта для кожної з них:

– тягучої системи (Pull-system):

$$X_1 = 0,33N_1 + 0,07 N_2 + 0,13 N_3 + 0,27 N_4 + 0,20 N_5;$$

– штовхаючої системи (Push-system):

$$X_2 = 0,13 N_1 + 0,20 N_2 + 0,34 N_3 + 0,13 N_4 + 0,20 N_5.$$

Здійснимо ідентифікацію процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств, як: ДП «Новатор, ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», АТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Завод «Строммашина», ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес», розрахунок показників, що характеризують процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах наведені в табл. 2.8.

Так як цільова функція прагне до максимуму, оптимальною буде система, що має більший коефіцієнт, що поширюється на формування процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах за наявних показників.

Таблиця 2.8

**Значення показників ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах  
для маркетинг-логістичного забезпечення\***

Показник	Індикатор	ДП «Новатор»		ПАТ «Завод «Темп»		ПАТ «Укр електроапарат»		АТ «Красилівський машинобудівний завод»		ПАТ «Завод «Строммашина»		ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	
		Частковий коефіцієнт	Інтегральний коефіцієнт	Частковий коефіцієнт	Інтегральний коефіцієнт	Частковий коефіцієнт	Інтегральний коефіцієнт	Частковий коефіцієнт	Інтегральний коефіцієнт	Частковий коефіцієнт	Інтегральний коефіцієнт	Частковий коефіцієнт	Інтегральний коефіцієнт
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,882	0,067	2,667	0,216	0,624	0,008	0,352	0,069	0,860	0,360	0,816
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,66		3,962		1,578		0,658		1,176		1,284	
	Коефіцієнт платоспроможності	1,89		8,072		0,375		0,785		2,74		1,973	
Прибутковість	Рентабельність активів	-0,04	-0,032	0,052	0,052	0,381	0,276	-0,032	-0,012	-0,009	0,016	-0,076	-0,077
	Рентабельність власного капіталу	-0,06		0,076		0,529		-0,0187		-0,012		-0,108	
	Рентабельність реалізованої продукції	-0,03		0,107		0,219		-0,005		0,118		-0,170	
Ділова активність (оборотність активів)	Коефіцієнт оборотності активів	1,16	4,009	1,359	4,031	1,812	4,869	0,351	1,174	0,219	0,785	0,603	2,919
	Коефіцієнт оборотності запасів	9,01		1,828		4,204		3,154		0,819		1,404	
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,040		11,002		8,693		0,667		1,421		8,640	
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,813		5,229		11,345		0,417		1,578		2,622	
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової автономії	0,658	0,691	0,636	0,757	0,743	0,673	0,174	2,763	0,694	,654	0,695	0,687
	Коефіцієнт фінансової незалежності	1,528		1,572		1,346		5,747		1,440		1,404	
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,432		0,764		0,601		4,910		0,349		0,621	
Майновий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів	0,63	0,300	0,563	0,168	0,528	0,515	0,590	0,350	0,341		0,573	0,229
	Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,01		0,003		0,103		0,001		0,001		0,002	
	Коефіцієнт мобільності активів	1,130		0,438		2,357		1,509		0,604		0,795	

\*розраховано автором

На основі отриманих інтегральних коефіцієнтів обчислимо комбінований ваговий коефіцієнт ідентифікації процесів у виробничо-торговельних ланцюгах за тягнучою (Pull-system) і штовхаючою (Push-system) системами для маркетинг-логістичного забезпечення кожного із підприємств:

ДП «Новатор»:

– тягнуча:  $0,33 \times 0,882 + 0,07 \times (-0,032) + 0,13 \times 4,009 + 0,27 \times 0,691 + 0,20 \times 0,300 = 1,057$ ;

– штовхаюча:  $0,13 \times 0,882 + 0,20 \times (-0,032) + 0,34 \times 4,009 + 0,13 \times 0,691 + 0,20 \times 0,300 = 1,621$ .

ПАТ «Завод «Темп»:

– тягнуча:  $0,33 \times 2,667 + 0,07 \times 0,052 + 0,13 \times 4,031 + 0,27 \times 0,757 + 0,2 \times 0,168 = 1,646$ ;

– штовхаюча:  $0,13 \times 2,667 + 0,20 \times 0,052 + 0,34 \times 4,031 + 0,13 \times 0,757 + 0,2 \times 0,168 = 1,860$ .

ПАТ «Укрелектроапарат»:

– тягнуча:  $0,33 \times 0,624 + 0,07 \times 0,276 + 0,13 \times 4,869 + 0,27 \times 0,673 + 0,2 \times 0,515 = 1,061$ ;

– штовхаюча:  $0,13 \times 0,6245 + 0,20 \times 0,276 + 0,34 \times 4,869 + 0,13 \times 0,673 + 0,2 \times 0,515 = 1,941$ .

АТ «Красилівський машинобудівний завод»:

– тягнуча:  $0,33 \times 0,352 + 0,07 \times (-0,012) + 0,13 \times 1,174 + 0,27 \times 2,763 + 0,2 \times 0,350 = 1,067$ ;

– штовхаюча:  $0,13 \times 0,352 + 0,20 \times (-0,012) + 0,34 \times 1,174 + 0,13 \times 2,763 + 0,2 \times 0,350 = 0,866$ .

ПАТ «Завод «Строммашина»:

– тягнуча:  $0,33 \times 0,860 + 0,07 \times 0,016 + 0,13 \times 0,785 + 0,27 \times 0,654 + 0,2 \times 0,158 = 0,996$

– штовхаюча:  $0,13 \times 0,860 + 0,20 \times 0,016 + 0,34 \times 0,785 + 0,13 \times 0,654 + 0,2 \times 0,158 = 0,498$ .

ПрАТ «Пригма-прес»:

– тягнуча:  $0,33 \times 0,816 + 0,07 \times (-0,077) + 0,13 \times 2,919 + 0,27 \times 0,687 + 0,2 \times 0,229 = 0,782$ ;

– штовхаюча:  $0,13 \times 0,816 + 0,20 \times (-0,077) + 0,34 \times 2,919 + 0,13 \times 0,687 + 0,2 \times 0,229 = 0,981$ .

З огляду на отримані результати ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах можна зробити висновок, що при нинішній ситуації на підприємствах вигідніше використовувати наступні системи побудови процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах

– штовхаючу систему (Push-system) побудови процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємства – на ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Пригма-Прес»;

– тягнучу систему (Pull-system) побудови процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємства – на АТ «Красилівський машинобудівний завод» та ПАТ «Завод «Строммашина».

Узагальнення результатів ідентифікації характеристик процесів у виробничо-торговельних ланцюгах досліджуваних підприємств дано на рис. К.1 (додаток К).

Відповідно, заходи маркетинг-логістичного забезпечення у вказаних підприємств спрямовані:

– під час проштовхування – на посередників з метою привернення уваги до товарів підприємства і співробітництва: використовуються торговельні знижки, конкурси з продажу, співробітництво в рекламі, навчання персоналу тощо; стратегія здебільш виправдовує себе, коли підприємство не може обійтися без посередників;

– у разі протягування – на кінцевих споживачів, минаючи посередників; заходами є активна реклама, пропаганда торгової марки, виставки, сувеніри, оскільки підприємство бажає шляхом безпосереднього спілкування з потенційними споживачами впливати на посередників, «примушуючи» їх до співробітництва.

З метою формування маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств, виходячи із значень виявлених критеріїв, для побудови процесів у таких ланцюгах надані відповідні рекомендації, основні з них:

1) пропозиції вибору систем управління процесами підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, виходячи із їх ідентифікації – належності до штовхаючої чи тягнучої системи;

2) рекомендації переходу до тягнучої системи (Pull-system) з огляду на її універсальний характер та можливість бути застосованою для процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах будь-якої сфери діяльності;

3) пропозиції (на основі сформованих у міжнародних дослідженнях) використання напрямів підвищення ефективності застосування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, як внутрішніх ланцюгів постачань.

За першим напрямом, пропозиції вибору систем управління процесами підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах опираються на інтегровані підходи до управління матеріальними потоками, виходячи із їх ідентифікації – належності до штовхаючої чи тягнучої системи (рис. 2.5).

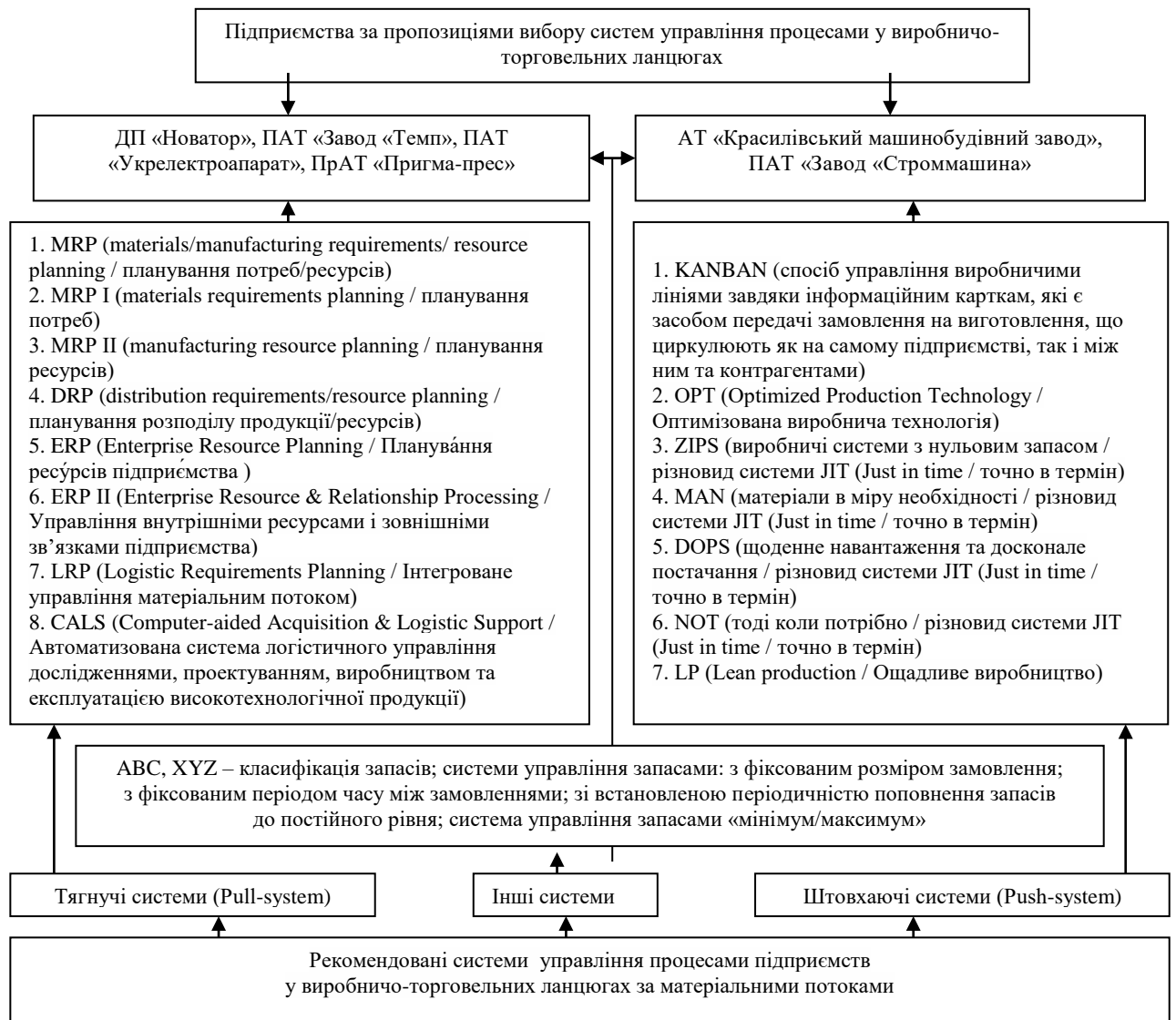


Рис. 2.5. Пропозиції вибору систем управління процесами підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\*сформовано автором

Можливість охоплення на підприємстві кожною із систем, зазначених на рис. 2.5 одночасно декількох процесів та ланок виробничо-торговельних ланцюгів підвищує ефективність функціонування останніх та демонструється в табл. К.4 (додаток К) за належністю до штовхаючого типу

Аналогічні докази мають місце щодо охоплення процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах системами управління за належністю до тягнучого типу, що свідчить про доцільність їх застосування для розвитку процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Щодо другого напрямку покращання процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах, ним є максимально можливе наближення до повної Pull-стратегії, як бажаної для підприємств більшості галузей економіки [29; 32].

Оцінивши ефективність процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах як у внутрішніх ланцюга постачань, потрібно орієнтуватися на шляхи її підвищення із залученням світового досвіду, як третього напрямку у цьому русі.

За міжнародними дослідженнями щодо підвищення ефективності застосування ланцюгів постачань [181] можна рекомендувати напрями підвищення ефективності застосування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств як внутрішніх ланцюгів постачань, викладені в табл. К.5 (додаток К).

Одночасно, вважаємо доцільним привернути увагу до впливу дестабілізаційних явищ на виробничо-торговельні ланцюги та напрямів обмеження дії таких чинників при участі маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, оскільки доведено наявність такого впливу шляхом їх акомодатії з ланцюгів постачань, що викладенов [127].

Поряд із цим, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, як відмічалось, передбачає спрямування системи дій організаційних структур підприємств, що здійснюють таке забезпечення.

Як зазначалося у п. 1.3 розділу 1 цього дослідження, відповідно до наявних умов щодо здійснення підприємством маркетингової та логістичної діяльності можливі чотири варіанти співвідношення адекватно до виконання такої діяльності підрозділами маркетингу та логістики, коли процеси підприємства в останніх ідентифіковано. Тобто, застосовуючи для наочності матрицю варіантів здійснення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відповідними підрозділами (рис. 2.6), де демонструється також розподіл досліджуваних підприємств відповідно до наведених варіантів, маркетингова та логістична діяльність може скеровуватися відповідними окремими підрозділами (І), маркетинговий відділ може мати місце на підприємстві при відсутності відділу логістики (2) та навпаки (3), підрозділи як маркетингу, так і логістики на підприємстві відсутні (4).



Слід відмітити ряд вихідних моментів здійснення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

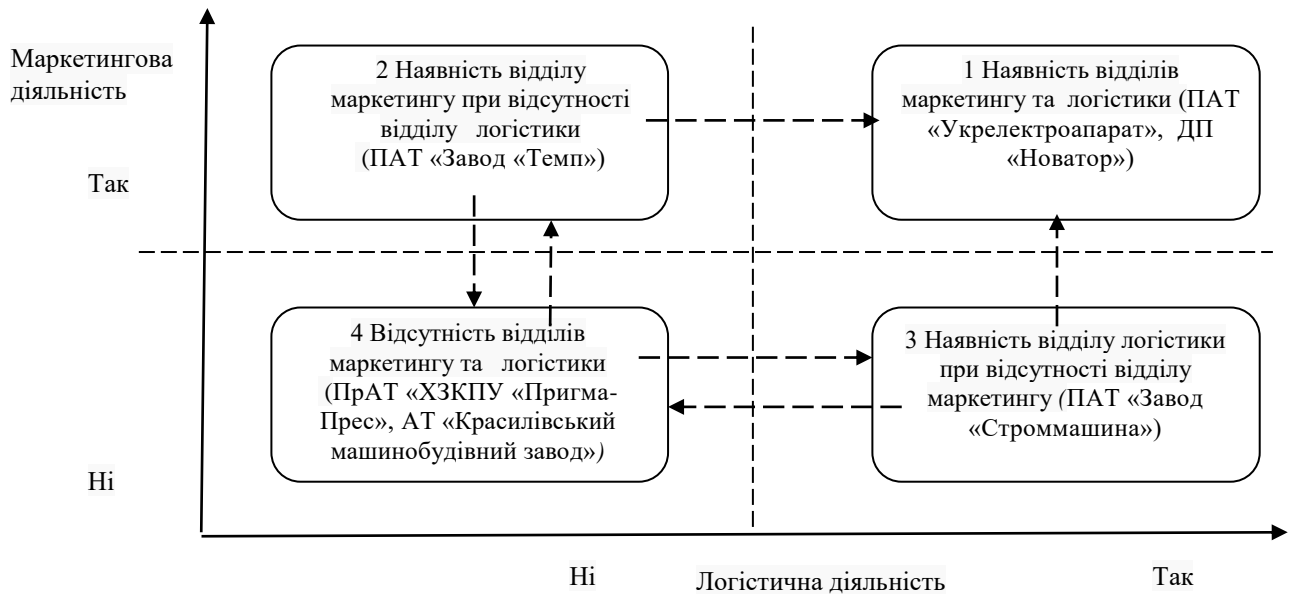


Рис. 2.6. Матриця варіантів здійснення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відокремленими підрозділами\*

\*розроблено автором

Перше стосується делегування функцій відповідної діяльності (маркетингової, логістичної) організаційним підрозділам підприємства, де, як загальновідомо, є можливість двох варіантів організації управління: централізованого, коли створюється маркетингова / логістична служба та децентралізованого, за яким координація маркетингових / логістичних функцій реалізується в межах організаційної структури, коли питання управління маркетингом / логістикою вирішуються в інших підрозділах підприємства. Тому зрозуміло, що наведені варіанти здійснення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (рис. 2.13) визначаються саме наявністю / відсутністю на підприємстві відповідних спеціалізованих відділів, а не з позицій наявності / відсутності відповідно маркетингової чи логістичної діяльності.

Друге полягає у чіткому розумінні направленості маркетингової та логістичної діяльності: діяльність маркетингу спрямована на виявлення та задоволення потреб споживачів, логістика займається управлінням і оптимізацією

потокових процесів компанії. Пошук оптимального співвідношення, «балансу сил», між маркетингом і логістикою є центральною проблемою підприємств. Відповідно, спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, має втілюватися у принципі розробки бізнес-стратегії, яка узгоджує функціональні стратегії маркетингу і логістики, на основі балансування оцінок значень кількісних показників процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Третім є обов'язковість здійснення на підприємстві в подальшому як маркетингової, так і логістичної діяльності.

Для дослідження та спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, з метою пошуку оптимального співвідношення («балансу сил») між маркетингом і логістикою за умов здійснення процесів у виробничо-торговельних ланцюгах, що є внутрішніми ланцюгами поставок, застосуємо терміни, які використовуються в управлінні останніх із названих ланцюгів, а саме [36; 111; 142; 143]: реактивність ланцюга поставок (SCR – Supply Chain Responsiveness) та ефективність ланцюга поставок (SCE – Supply Chain Efficiency).

Використання понять «реактивність» (SCR) і «ефективність» (SCE) та їх балансу для дослідження та спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, є доцільним завдяки їх відповідності таким критеріям:

- можливості застосування для прийняття рішень стосовно маркетинг-логістичного забезпечення підприємств саме у виробничо-торговельних ланцюгах, які, як доведено, є ланцюгами поставок на макрорівні – рівні окремих підприємств;
- характеристики за наведеними категоріями сутності маркетингової та логістичної діяльності підприємств, оскільки терміни «реактивність / ефективність» (SCR / SCE) за їх визначеннями характеризують, відповідно, першочергову спрямованість діяльності. Завдяки тому, що маркетингова та логістична діяльність різноспрямовані, це відповідним чином відображається в характеристиках наведених вище категорій [24, с. 73–80], а саме: маркетинг схильний до

«реактивності», визначаючи склад і розподіл матеріальних потоків у виробничо-торговельних ланцюгах, логістика схильна до «ефективності» в управлінні матеріальними потоками у названих ланцюгах та обслуговуванні споживачів.

Отже, поняття «реактивність» (SCR) і «ефективність» (SCE) доцільно використовувати стосовно маркетингової та логістичної діяльності підприємств у їх виробничо-торговельних ланцюгах, вони характеризують першочергову спрямованість діяльності, відповідно, на задоволення запитів споживачів та скорочення загальних витрат. Характеристики функціональних стратегій маркетингу і логістики із застосуванням понять «реактивність» і «ефективність» зумовлені завданнями, які розв'язуються маркетингом і логістикою [38] і у контексті дослідження, що проводиться нами, вони необхідні і достатні.

Можливі наступні крайні форми прояву взаємозв'язку між маркетинговою та логістичною діяльністю підприємства [38, с. 211–221].

– крайня форма реактивності – ситуація, при якій логістична діяльність максимально підпорядкована маркетинговій, остання забезпечує максимально повне задоволення потреб споживачів, проте величина рівня загальних витрат при цьому вважається другорядною. Під таке визначення співвідношення маркетингової та логістичної діяльності у даному дослідженні серед варіантів маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, серед інших, попадає ситуація 2 (рис. 2.6), коли на підприємстві при наявності відділу маркетингу відсутній відділ логістики;

– крайня форма ефективності – ситуація, при якій логістична діяльність має істотний вплив на аспекти маркетингової, перша сфокусована на забезпеченні мінімальних загальних витрат підприємства при реалізації планів маркетингової діяльності. Подібному формулюванню серед варіантів маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, зокрема, задовольняє ситуація 3 (рис. 2.6), а саме: наявність на підприємстві відділу логістики при відсутності відділу маркетингу.

Отож, терміни «реактивність» і «ефективність» будуть використовуватися в значеннях, визначених вище, тобто, «реактивність» (SCR) уособлює ситуацію

підпорядкування до маркетингової логістичної діяльності підприємства, а «ефективність» (SCE) символізує ситуацію істотного впливу логістичної діяльності на аспекти маркетингової. Пояснення співвідношення «реактивність/ефективність» надає спектр SCE/SCR (рис. 2.7), на нього будемо орієнтуватися для спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

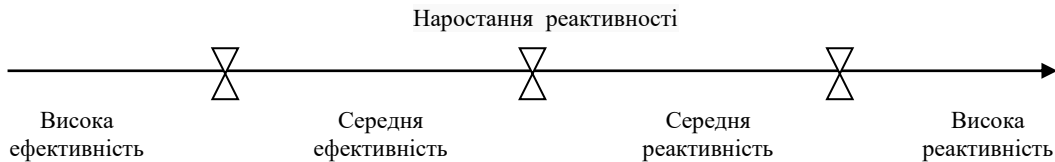


Рис. 2.7. Спектр SCE/SCR для застосування у формуванні дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\*сформовано за [113; 142; 143]

Для визначенні зони досягнення стратегічної відповідності в координатах вище наведених спектрів науковцями пропонується побудова графіка, в який заносяться прогнозовані області зміни параметрів SCE / SCR в залежності від третього параметру, а саме: «передбачуваної невизначеності попиту» [113; 142].

Поряд з цим, співвідношення між параметрами «SCE/SCR» и ступенем визначеності попиту відкриває можливості вибору та застосовування стратегій ланцюга поставок [113], які, на наш погляд, можуть використовуватися організаційними структурами, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Адаптуючи останні для розробки стратегій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, пропонується поєднання моделі розробки стратегії ланцюга поставок [113] та графіка ідентифікації зони стратегічної відповідності ланцюга поставок [113;142] у запропоновану матрицю, яку назовемо «SCE&SCR / рівень визначеності попиту», представлену на рис. Л.1 (додаток Л).

Основні моменти матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту», що обґрунтовують, на наш погляд, доцільність її використання у спрямуванні системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, зводяться до такого.

У вказаній матриці по горизонталі (вісь  $X$ ) задається інтегральна багатофакторна оцінка передбачуваності попиту, яка весь час спадає (висока, середня передбачуваність, середня, висока непередбачуваність), що створює можливість його оцінювання за однією шкалою. По вертикалі сформованої матриці (вісь  $Y$ ) вказується одночасно як інтегральна оцінка ефективності (від високої ефективності до середньої, збігаючої до величини, близької до умовного нуля) так і інтегральна оцінка реактивності (від середньої реактивності, що починається з величини, близької до умовного нуля, до високої реактивності), тобто, наявності двох шкал оцінювання (відповідно, ефективності та реактивності). В результаті, у матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» для кожного з досліджуваних підприємств по осі  $Y$  одночасно передбачено оцінювання рівня його ефективності (стану логістичної діяльності) і реактивності (стану маркетингової діяльності) при одному і тому ж рівні визначеності попиту, зафіксованого по осі  $X$ .

Ще раз підкреслимо, що логічним поясненням такої специфічної побудови осі  $X$  матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» є одночасна присутність на кожному із підприємств як маркетингової, так і логістичної діяльності у їх вимірі, відповідно, рівнями реактивності (SCR ) та ефективності (SCE).

Привабливим щодо використання матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» вважаємо наявність можливості вибору та застосування організаційними структурами відповідних реактивних та ефективних бізнес-стратегій за вказаною матрицею (адекватно до позиціювання підприємств у матриці) для маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, як стратегій: всеохоплення (I); фокусування на канал (II); індивідуалізованого обслуговування споживача (III); операційної динамічності (IV).

За такими характеристиками матрицю «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» пропонується сформулювати та використовувати для:

– ідентифікації стану підприємств у застосуванні реактивної та ефективної бізнес-стратегії організаційними структурами, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах;

– надання рекомендацій щодо доцільності застосування стратегій «SCE/SCR» у спрямуванні системи дій вище вказаних організаційних структур;

– вибору реактивної і ефективної бізнес-стратегії, можливого встановлення «балансу сил» організаційними структурами, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

При цьому, на наш погляд, тут є провідними аспекти:

1) для підприємств, що позиціонувалися в певній клітинці, яку перетинає так звана «зона стратегічної відповідності». можливий впевнений вибір майбутньої інтеграції маркетингової та логістичної діяльності;

2) для підприємств з кожного квадранту матриці. що не ввійшли в «зону стратегічної відповідності» передбачено індивідуальний набір так званих типових стратегічних уточнень.

Подальша постановка чітких цілей для організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, включає етапи:

1 Виявлення базових показників маркетингової та логістичної діяльності у виробничо-торговельних ланцюгах з позицій ідентифікації рівнів реактивності (підпорядкування до маркетинговій логістичної діяльності підприємства) та ефективності (впливу логістичної діяльності на аспекти маркетингової діяльності).

2 Визначення рангу факторів та перетворення базових показників реактивності та ефективності (тобто, маркетингової та логістичної діяльності) у виробничо-торговельних ланцюгах в кількісні показники оцінки їх значень та формування інтегрального показника кожного із підприємств.

3 Ідентифікація області невизначеності попиту шляхом виявлення базових показників та формування інтегрального показника кожного із підприємств.

4 Побудова матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» та позиціонування у ній досліджуваних підприємств для вибору реактивної і

ефективної бізнес-стратегій організаційними структурами, що вершать маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

5 Вибір реактивної та ефективної бізнес-стратегій для організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та розробка напрямів їх здійснення.

Вважаємо доцільним в основу першого етапу покласти представлені у табл. 2.9 кількісні показники за процесами підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та порівняльні оцінки їх значень.

Таблиця 2.9

**Перелік та порівняльні оцінки значень кількісних показників реактивності та ефективності діяльності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств \***

Стадії виробничо-торговельних ланцюгів (В)	Позначення стратегій		Показник	Позначення показників (С)	Оцінка та позначення			
	Реактивна	Ефективна			Реактивна стратегія (Р)		Ефективна стратегія (Е)	
					Оцінка	Позначення	Оцінка	Позначення
Постачання (В1)	РВ1	ЕВ1	Кількість поставок	С1	1	РС1	0	ЕС1
			Розмір партії поставки	С2	0	РС2	1	ЕС2
			Кількість номенклатурних позицій	С3	1	РС3	0	ЕС3
			Рівень запасів	С4	1	РС4	0	ЕС4
Виробництво (В2)	РВ2	ЕВ2	Обсяг виробництва	С5	1	РС5	0	ЕС5
			Коефіцієнт використання обладнання	С6	0	РС6	1	ЕС6
			Коефіцієнт використання працівників	С7	0	РС7	1	ЕС7
			Кількість браку	С8	1	РС8	0	ЕС8
			Собівартість продукції	С9	1	РС9	0	ЕС9
Збут (В3)	РВ3	ЕВ3	Кількість замовлень	С10	1	РС10	0	ЕС10
			Кількість повернень	С11	1	РС11	0	ЕС11
			Обсяг продажів	С12	1	РС12	0	ЕС12

\*сформовано автором за [32, с. 162–166; 38, с. 211–221; 81, с. 20–23]

Перелік та присвоєння оцінок значень показників за процесами підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, що характеризують співвідношення реактивної і ефективної бізнес-стратегій, які можуть обиратися підрозділами, задіяними у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (табл. 2.9), вироблено з використанням такого ж алгоритму, що й при

оцінці значень кількісних показників логістичної системи [38]. Особливістю показників, наведених в табл. 2.9 є те, що в шпальтах з оцінками одиниця означає максимальне значення якого-небудь показника, нуль – мінімальне значення, але не повну його відсутність [38, с. 211–221].

Представлені в табл. 2.9 дані показують, що підприємство, яке реалізує реактивну бізнес-стратегію, здійснює більш часті поставки, більшої кількості номенклатурних позицій, дрібними партіями для прискорення реакції на вимоги споживачів. Також підтримується більший рівень товарних запасів. В рамках даної стратегії компанія прагне працювати з максимальною кількістю груп клієнтів, наслідком цього є більша кількість замовлень, повернень і браку. Ефективна бізнес-стратегія характеризується протилежними значеннями показників щодо реактивної.

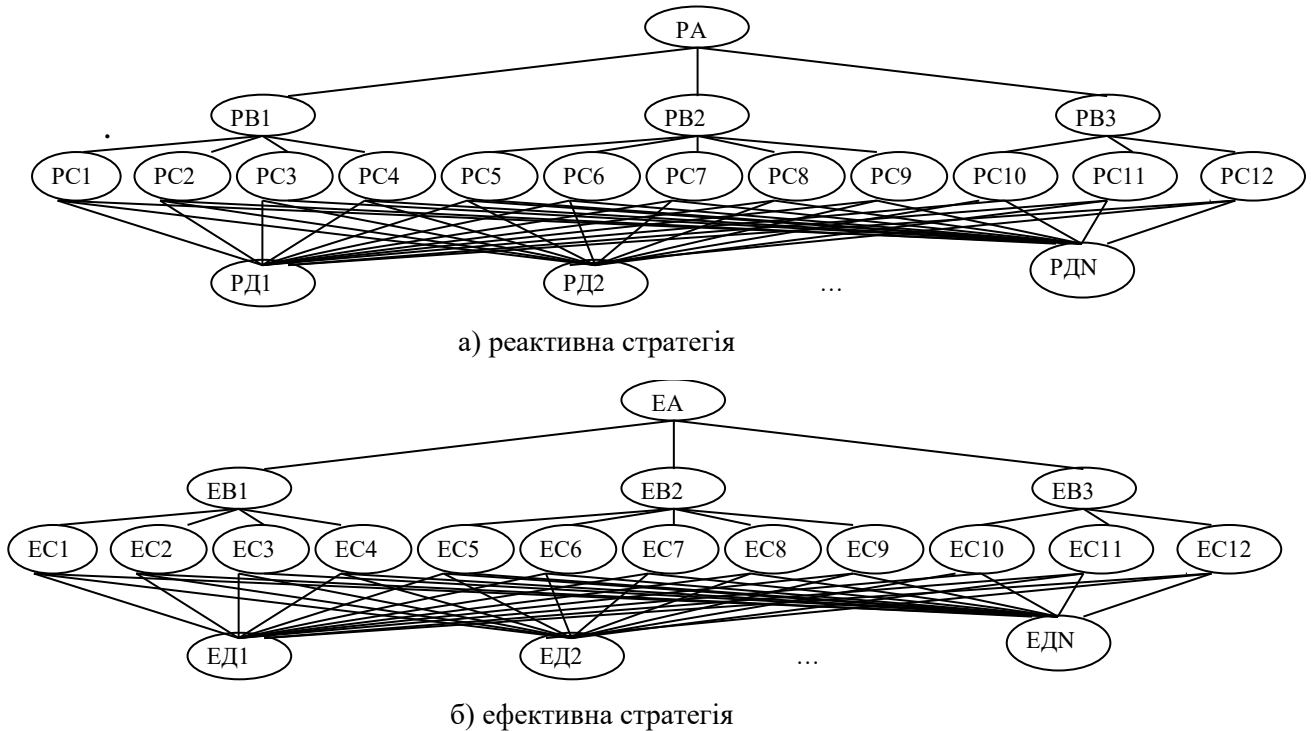
Обидві стратегії життєздатні, оскільки реалізація і реактивної, і ефективної бізнес-стратегії допускає здійснення процесів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств та обслуговувати споживачів на базовому рівні.

Оскільки кожне із досліджуваних підприємств ідентифікується щодо рівня як їх реактивності ( $P$ ), так і ефективності ( $E$ ), відповідно, за табл. 2.9, побудовано ієрархію показників діяльності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за реактивною (рис. 2.8, *а*) та ефективною (рис. 2.8, *б*) стратегіями, де усі позначення рівнів показників реактивної стратегії доповнені буквою « $P$ », а ефективної – буквою « $E$ ».

Щодо другого етапу, оцінки, представлені в табл. 2.9, запропоновані у якості основи ідентифікації дій щодо вибору стратегій організаційними структурами, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, та потребують, на наш погляд, розширення числового діапазону. Звернувшись до табл. Ж.2 (додаток Ж), здійснено розширення числового діапазону оцінювання показників маркетингової (реактивності – SCR) та логістичної (ефективності – SCE) діяльності. Орієнтація на показники, наведені в табл. Ж.2 (додаток Ж) привела до міркувань щодо присвоєння показникам, оціненим балами «1» та «0» в табл. 2.9, балами, відповідно, ближчими до «9» та «1» з діапазону за табл. Ж.2 (додаток Ж).



Далі встановлено пріоритети критеріїв і оцінено за ними кожна з альтернатив маркетингової (реактивності – SCR) та логістичної (ефективності – SCE) діяльності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.



Умовні позначення: PA, EA – оцінка показників діяльності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (A) – відповідно за реактивною (PA) та ефективною (EA) стратегіями; PB1, PB2, PB3 та EB1, EB2, EB3 – стадії виробничо-торговельних ланцюгів відповідно за реактивною (PB) та ефективною (EB) стратегіями; PC1, ..., PC12, EC1, ..., EC12 – показники відповідно за реактивною (PC) та ефективною (EC) стратегіями; PD, ED – підприємства (Д), реактивна (P) та ефективна (E) стратегії яких оцінюються

Рис. 2.8. Ієрархічна модель оцінки рангів факторів показників діяльності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств, за реактивною та ефективною стратегіями\*

\*сформовано автором

За умов реактивності (SCR) побудовано матрицю попарних порівнянь за рівнем 2 в декомпозиції задачі ієрархії показників (рис. 2.8, а), формуючи табл. М.1 (додаток М). Для елементів 3-го рівня складено ряд матриць, зокрема, матриці попарних порівнянь за критеріями «Постачання» (табл. М.2, додаток М), «Виробництво» (табл. М.3, додаток М), «Збут» (табл. М.4, додаток М).

Із застосуванням принципу синтезу визначено глобальні пріоритети елементів рівня 3 за умов реактивності (SCR) (табл. М.5, додаток М).

Це дозволяє отримати, формулу (2.18) для оцінки рівня рангу маркетингової діяльності підприємств – рівня рангу реактивності (РА):

$$PA = 0.162 \times PC_1 + 0.019 \times PC_2 + 0.088 \times PC_3 + 0.368 \times PC_4 + 0.092 \times PC_5 + 0.011PC_6 + 0.039PC_7 + 0.025PC_8 + 0.091PC_9 + 0.032PC_{10} + 0.006PC_{11} + 0.087PC_{12} \quad (2.18)$$

Аналогічні розрахунки проведено для визначення рівня ефективності – рівня логістичної діяльності), матриця попарних порівнянь для елементів 2-го рівня «Стадії виробничо-торговельних ланцюгів» наведена в табл. М.6, додаток М.

За умов ефективності (SCE) для елементів 3-го рівня складено матриці попарних порівнянь: за критеріями «Постачання» (табл. М.7, додаток М), «Виробництво» (табл. М.8, додаток М), «Збут» (табл. М.9, додаток М).

Глобальні пріоритети елементів рівня 3 за умов ефективності (SCR) із застосуванням принципу синтезу визначено в табл. М.10, додаток М.

Отримана наступна формула для оцінки рівня рангу логістичної діяльності підприємств – рівня рангу ефективності (ЕА) (формула 2.19):

$$EA = 0,014EC_1 + 0,101EC_2 + 0,008EC_3 + 0,044EC_4 + 0,055EC_5 + 0,104EC_6 + 0,497EC_7 + 0,053EC_8 + 0,031EC_9 + 0,015EC_{10} + 0,007EC_{11} + 0,071EC_{12} \quad (2.19)$$

Далі здійснена оцінка факторів реактивності /ефективності діяльності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах в інтервалі 1–10 (табл. М.11, додаток М).

Використовуючи обчислений ранг факторів, в табл. 2.10 отримано показники рівня реактивності (маркетингової діяльності) та ефективності (логістичної діяльності) досліджуваних підприємств.

Наступним кроком є ідентифікація області невизначеності попиту. У загальному випадку споживчий попит в кожному сегменті ринку може варіюватися в залежності від основних чинників [113; 142]: кількості продукту, необхідного в кожному замовленні; допустимого часу реакції на замовлення споживача; розмаїття необхідних продуктів; необхідного рівня сервісу; ціни продукту; бажаного рівня новизни (інновацій) в продукті.

Таблиця 2.10

**Показники реактивності та ефективності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств, для позиціонування за матрицею «SCE&SCR /рівень визначеності попиту»\***

Фактор оцінювання рівня реактивності / ефективності діяльності підрозділів, задіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах	Ранг фактора		ДП «Новатор»			ПАТ «Завод «Темп»			ПАТ «Укрелектроапарат»			АТ «Красилівський машинобудівний завод»			ПАТ «Завод «Строммашина»			ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»		
	реактивності	ефективності	Оцінка підприємства	Інтегральний показник		Оцінка підприємства	Інтегральний показник		оцінка підприємства	Інтегральний показник		оцінка підприємства	Інтегральний показник		оцінка підприємства	Інтегральний показник		оцінка підприємства	Інтегральний показник	
				реактивності	ефективності		реактивності	ефективності		реактивності	ефективності		реактивності	ефективності		реактивності	ефективності			
Кількість поставок	0,162	0,014	3	0,486	0,042	2	0,324	0,028	3	0,486	0,042	3	0,486	0,042	2	0,324	0,028	3	0,486	0,042
Розмір партії поставки	0,019	0,101	5	0,095	0,505	4	0,076	0,404	4	0,076	0,404	3	0,057	0,303	3	0,057	0,303	4	0,076	0,404
Кількість номенклатурних позицій	0,088	0,008	4	0,352	0,032	3	0,264	0,024	3	0,264	0,024	2	0,176	0,016	2	0,176	0,016	3	0,264	0,024
Рівень запасів	0,368	0,044	3	1,104	0,176	3	1,104	0,176	4	1,474	0,176	2	0,736	0,088	3	1,104	0,176	2	0,736	0,088
Обсяг виробництва	0,092	0,055	5	0,460	0,272	6	0,552	0,330	6	0,552	0,330	4	0,368	0,220	4	0,368	0,220	4	0,368	0,220
Коефіцієнт використання обладнання	0,011	0,104	6	0,066	0,624	5	0,055	0,520	5	0,055	0,520	4	0,044	0,416	4	0,044	0,416	4	0,044	0,416
Коефіцієнт використання працівників	0,039	0,497	5	0,195	2,485	5	0,195	2,485	5	0,195	2,485	3	0,117	1,491	3	0,117	1,491	3	0,117	1,491
Кількість браку	0,025	0,053	5	0,125	0,265	5	0,125	0,265	6	0,150	0,318	4	0,100	0,212	6	0,150	0,318	4	0,100	0,212
Собівартість продукції	0,091	0,031	5	0,455	0,155	4	0,354	0,124	5	0,455	0,155	2	0,182	0,062	3	0,373	0,093	3	0,273	0,093
Кількість замовлень	0,032	0,015	6	0,192	0,090	5	0,160	0,075	6	0,192	0,090	4	0,128	0,060	4	0,128	0,060	3	0,096	0,045
Кількість повернень	0,006	0,007	5	0,030	0,035	5	0,030	0,035	3	0,018	0,021	3	0,018	0,021	3	0,018	0,021	3	0,018	0,021
Обсяг продажів	0,067	0,071	7	0,469	0,497	6	0,402	0,426	6	0,402	0,426	3	0,201	0,213	3	0,201	0,213	3	0,201	0,213
Разом	1,000	1,000	-	4,029	5,178	-	3,641	4,892	-	4,319	4,991	-	1,894	3,082	-	3,060	3,355	-	2,779	3,269

\*сформовано автором

Характеристики визначеності попиту підприємств для оцінювання в матриці наведені в табл. М.12, додаток М.

Дефініція показників рівня визначеності (передбачуваності) попиту досліджуваних підприємств для їх позиціювання у матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» здійснена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

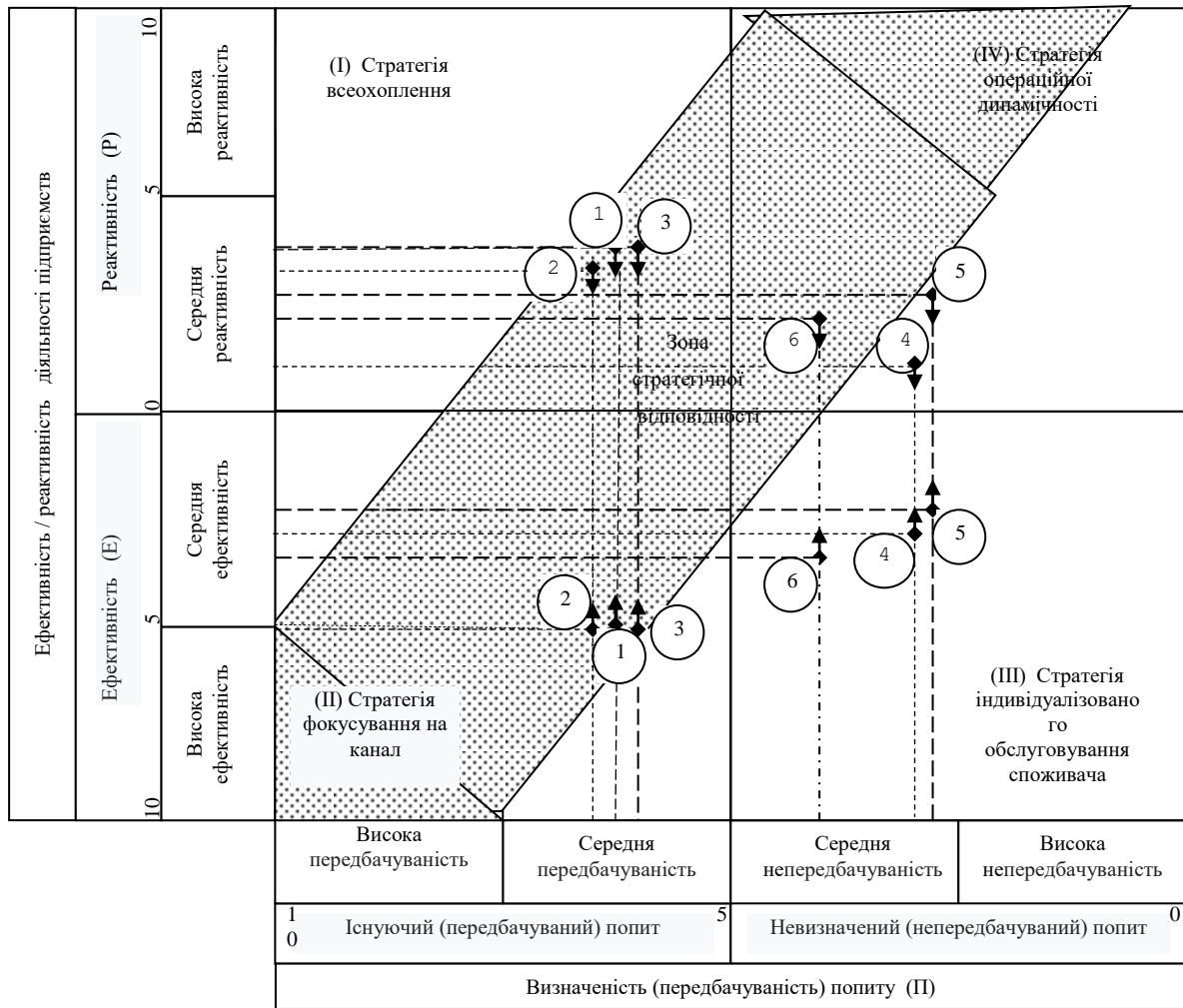
**Дефініція показників рівня визначеності (передбачуваності) попиту досліджуваних підприємств для їх позиціювання у матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту»\***

Показник	Коефіцієнт вагомості	ДП «Новатор»		ПАТ «Завод «Темп»		ПАТ «Укрелектроапарат»		АТ «Красилівський машинобудівний завод»		ПАТ «Завод «Строммашина»		ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	
		Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка
Кількість продукту, необхідного в кожному замовленні	0,20	8	1,6	7	1,4	8	1,6	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Дотримання допустимого часу реакції на замовлення споживача	0,20	7	1,4	7	1,4	8	1,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Асортимент необхідних продуктів	0,10	6	0,6	8	0,8	7	0,7	3	0,3	3	0,3	5	0,5
Дотримання необхідного рівня сервісу	0,10	6	0,6	6	0,6	5	0,5	2	0,2	4	0,4	5	0,5
Привабливість ціни продукту	0,20	5	0,8	6	1,2	8	1,6	5	1,0	2	0,4	4	0,8
Рівень інновацій в продукті	0,20	9	1,8	5	1,0	6	1,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Разом	1,00	-	7,0	-	6,4	-	7,2	-	3,3	-	2,7	-	3,8

*\*розроблено автором*

За розрахованими показниками втілено наступний етап – позиціювання підприємств у матриці «SCE&SCR/рівень визначеності попиту» для спрямування системи дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (рис. 2.9).

Відмітимо, що на рис. 2.9 використано відповідні умовні позначення для ідентифікації стану ефективності (логістичної діяльності) (Е) та реактивності (маркетингової діяльності) (Р) підприємств, а також визначеності попиту (П).



- Умовні позначення:
- 1 – ДП «Новатор» (E = 5,178; P = 4,029; П = 7,0)
  - 2 – ПАТ «Завод «Темп» (E=4,892; P=3,641; П=6,4)
  - 3 – ПАТ «Укрелектроапарат» (E=4,991; P=4,319; П=7,2)
  - 4 – АТ «Красилівський машинобудівний завод» (E=3,082; P=1,894; П=3,3)
  - 5 – ПАТ «Завод «Стром машина» (E=3,355; P=3,069; П=2,7)
  - 6 – ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» (E=3,269; P=2,779; П=3,8)

Рис. 2.9. Позичювання підприємств у матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту»\*

\*розроблено автором

За матрицею «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» посвідчено позитивні характеристики щодо дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп» та ПАТ «Укрелектроапарат», що підтверджується їх позиціонуванням у зону стратегічної відповідності реактивності

та ефективності при середній передбачуваності попиту на продукцію.

Дещо слабкішим є положення ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес», якому, для виходу у зону стратегічної відповідності реактивності та ефективності слід більш повно розгорнути стратегію індивідуалізованого обслуговування споживача.

Далеко за зоною стратегічної відповідності реактивності та ефективності виявилось АТ «Красилівський машинобудівний завод» та ПАТ «Строммашина» завдяки середній непередбачуваності попиту на їх продукцію.

Проте, посилення реактивності за стратегією операційної динамічності у спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення вказаних підприємств дозволить досягти бажаного стану.

На основі досліджень, викладених у науковій літературі з питань сутності та застосування стратегій, орієнтованих на реактивність та ефективність діяльності підприємств [38; 81; 113; 142], вважаємо доцільним надати наступні рекомендації.

Складним завданням підрозділів, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємства, є визначення компромісного рішення – прийнятної комбінації параметрів матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» в такому розрізі, яка в цілому влаштовує клієнта і забезпечує заплановану прибутковість ланцюга поставок.

Орієнтиром можуть слугувати характеристики елементів стратегій, орієнтованих на ефективність та реактивність [113; 143] (табл. М.13, додаток М).

Рекомендації досліджуваним підприємствам, надані для спрямування системи дій організаційних структур підприємств, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах, узагальнені в табл. 2.12.

Отож, маючи співвідношення між параметрами «SCE / SCR» і ступенем передбачуваності попиту, підприємствам відкривається можливість вибору стратегій дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Тим самим вирішено питання спрямування системи дій організаційних структур підприємств, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах

Таблиця 2.12

**Стратегії, рекомендовані для спрямування системи дій  
організаційних структур підприємств, які здійснюють маркетинг-логістичне  
забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Стратегії	Підприємства	Сутність стратегії	Недоліки стратегії	Рекомендації посилення / впровадження
Стратегія всеохоплення (I)	ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат» ПАТ «Завод «Темп»	Орієнтація на забезпечення доступності продукції, використання в умовах передбачуваного і значного попиту на неї, де процесами виробничо-торговельних ланцюгів підприємств гарантовано, що продукт доступний завжди і скрізь, коли і де в ньому виникне потреба завдяки організації розгалуженої розподільчої системи, в значній мірі орієнтованої на бренд.	Високі витрати на підтримку дистриб'юторської мережі; складність управління і організаційне напруження, викликані численними і конфліктуючими один з одним каналами розподілу	Стратегія найбільше підходить для великих, багатих ресурсами компаній, які є ринковими лідерами
Стратегія фокусування на канал (II)	ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат»	Спрямування на надання продуктів у вигляді, привабливому для каналу продажів, відповідальному за реалізацію продукції; будується на витратах і обслуговуванні; вимагає ефективно діючих і високо продуктивних процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах, відповідно очікувань каналу	Відсутність зв'язку між підприємством і кінцевим споживачем	Тісна взаємодія зі партнерами так, щоб мінімізувати загальні витрати і при цьому надавати всі необхідні послуги
Стратегія індивідуалізованого обслуговування споживача (III)	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес», АТ «Красилівський машзавод», ПАТ «Строммашина»,	Призначення для використання характеристик процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах для підвищення цінності, одержуваної споживачами, оскільки ланцюги мають ключові ресурси, необхідні для встановлення зі споживачами хороших відносин, їх збереження і зміцнення, працюючи з кожним окремо	Перенесення низки завершальних робіт на останні ланки виробничо-торговельних ланцюгів; взаємодія з окремими споживачами вимагає великих витрат на підтримку їх роботи	Великі витрати на підтримку роботи можуть бути компенсовані за рахунок зниження інвестицій в запаси і зниження обсягів застарілої продукції, дотримання конфіденційності вимог покупців і використання інформації щодо продажів
Стратегія операційної динамічності (IV)	АТ «Красилівський машзавод», ПАТ «Строммашина», ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес	Орієнтація на розробку характеристик, що дозволяють оперативно змінювати конфігурацію параметрів продуктів і виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, щоб максимально задовольняти виникаючі споживчі запити	Погодження з більш високими витратами, щоб домогтися максимальної гнучкості виробничо-торговельних ланцюгів,	Зосередження на націнці за появу першими на ринку з новим продуктом, концентрація зусиль на розробці продукції та маркетингу за рахунок передачі на аутсорсинг окремих функцій, здійснення інноваційних дій у розробці нових продуктів і процесів для нових ринків, швидка зміна сфокусованості власної інфраструктури виробничо-торговельних ланцюгів

\* сформовано автором за [38; 81; 113; 142]

### 2.3. Науково-методичний підхід щодо оцінювання стратегічної спрямованості та зрілості ядра бізнесу підприємств

Без виразного і ясного уявлення про стан ядра бізнесу, а також про його зміни в майбутньому, ризик здійснення помилок у виборі стратегії росту підприємства достатньо високий [34, с. 53]. Для прийняття рішень підприємству слід надати оцінку чітко окресленого ядра бізнесу та суміжних його видів.

В межах оцінювання ядра бізнесу підприємства для формування маркетинг-логістичного забезпечення його розвитку у виробничо-торговельних ланцюгах вважаємо доцільним розрізнити два напрями, за якими пропонуємо здійснювати таку оцінку (рис. 2.10): стану та спрямованості стратегічного ядра фірми; зрілості ядра бізнесу підприємства.

Потреба оцінки стану та спрямованості стратегічного ядра фірми як один із напрямів оцінювання ядра бізнесу підприємства для маркетинг-логістичного забезпечення його розвитку у виробничо-торговельних ланцюгах виникає тому, що для підприємств принципове значення має досягнення переваги над конкурентами в сфері основного бізнесу (так званого стратегічного ядра): ті з них, що не дотримуються цього, поступово втрачають конкурентоспроможність.

Стратегічне ядро фірми – базовий найбільш конкурентоздатний бізнес, який складається з виробництв, котрі визначають імідж фірми (ті продукти, з якими клієнти ототожнюють фірму) [151; 175 197]. Зазвичай, до складу стратегічного ядра включають виробництва [151; 175 197]: на які припадає найбільша частка обороту фірми; з якими фірма пов'язує своє майбутнє; що визначають імідж фірми (відіграли особливу роль в історії фірми, з якими більшість клієнтів ототожнюють її, які є предметом гордості колективу компанії тощо).

Важливим є те, що сильне стратегічне ядро мають підприємства, у яких воно співпадає з ядром компетентності – сумою вмінь, знань, технологій тощо, що забезпечують конкурентні переваги цієї фірми порівняно з іншими. Це спонукає запропонувати використання для оцінки стану стратегічного ядра підприємства і вироблення рекомендацій щодо його посилення матриці Х. Хінтерхубера



«конкурентоспроможність / значення виробництва» розмірністю  $3 \times 3$  [151, с. 94–96; 155; 197]. Значення виробництва та конкурентоспроможності представлені трьома однаковими позиціями залежно від рівня, а саме: низька, середня, висока, що потребує уточнення порядку їх закріплення.



Рис. 2.10. Оцінювання стратегічної спрямованості та зрілості ядра бізнесу підприємств для застосування у формуванні їх маркетинг-логістичного забезпечення\*

\*розроблено автором

Побудова поля матриці Х. Хінтерхубера та позиціювання в ній бізнесу підприємств для оцінки стану стратегічного ядра не відрізняється складністю:

– по вертикальній лінії матриці Х. Хінтерхубера відбивається ранг фактору «значення виробництва» у межах від «1» до «100», який відповідає попередньо розрахованій частці виробництв (у відсотках) у всьому обороті підприємства,

– на горизонтальній лінії матриці вказується ранг фактору «конкурентоспроможність» в діапазоні від «1» до «100» відповідно до її

характеристик;

– поле матриці розділяється на 9 квадрантів наступної назви (за переліком по горизонталі): (1) фінансова участь (захоплення); (2) стратегічний союз; (3) ядро компетенції; (4) та (5) стратегічний союз; (6) ядро компетенції; (7) та (8) дезінвестиції, зовнішні закупівлі; (9) пошук нових ринків.

Зрозуміло, що матрицю Х. Хінтерхубера можна формувати за видами бізнесу у розрізі кожного із досліджуваних машинобудівних підприємств. Однак, виходячи із поставленого завдання, а саме: оцінки стратегічного ядра підприємств (а не усіх видів їх бізнесу окремо), зосередимося лише на його вирішенні.

У якості відправного моменту оцінки значення виробництва для виявлення стану стратегічного ядра досліджуваних підприємств за матрицею Х. Хінтерхубера вважаємо доцільним використання опису їх бізнесу, сформованого на основі інформації, розміщеної на офіційних сайтах підприємств [98-103] та представленої у табл. Н.1 (додаток Н).

Визначена частка виробництв стратегічного ядра досліджуваних підприємств слугуватиме в матриці Х. Хінтерхубера оцінкою фактора «значення виробництва».

Для ДП Новатор» найбільша частка обороту, що видно з табл. 2.10, припадає на спеціальні вироби, а серед тих, з якими підприємство пов'язує своє майбутнє, залишаються вироби групи «Транспорт» (відповідно, 53,2 % та 3,7 % у загальному обсязі виробництва продукції підприємства). Серед населення імідж підтримують товари народного споживання (28,3 % у загальному обсязі виробництва продукції). Наведене дає змогу оцінити фактор «значення виробництва» у матриці Х. Хінтерхубера величиною 85,3 (рис. П.1, додаток П).

Оцінкою фактору «значення виробництва» для ПАТ «Завод «Темп» слугує показник виробництва машин, устаткування для сільського та лісового господарства та інших верстатів (рис. П.2, додаток П), оскільки продукція традиційно визначає імідж товариства з найбільшою часткою його обороту (85,4 %). Виготовлення іншого електричного устаткування на ПАТ «Завод «Темп» відзначається зміною асортименту відповідно до попиту на нього.

Щодо ПАТ «Укрелектроапарат», то за даними табл. 2.10 виробництво трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій складає найбільшу частку його обороту, визначаючи імідж підприємства, та їх випуск передбачено в майбутньому, що надає оцінку фактора «значення виробництва» у величині 99, відповідно до стратегічного ядра цього підприємства (рис. П.3, додаток П).

Стратегічним ядром АТ «Красилівський машзавод» (рис. П.4, додаток П) є машини і устаткування для сільського та лісового господарства та кузови для автотранспортних засобів причепів і напівпричепів, сумарна частка виробництва яких у продукції підприємства складає 71,7 %.

Ця величина сприймається як оцінка фактора «значення виробництва» у матриці Х. Хінтерхубера.

До стратегічного ядра ПАТ «Завод «Строммашина» відноситься виробництво обладнання для технологічних ліній з виготовлення керамічної цегли та виробництво запасних частин для цегельних заводів, сільськогосподарських машин.

Включення до стратегічного ядра підприємства останнього виду продукції пояснюється значним ростом цін на обладнання для виготовлення керамічної цегли і цегельні заводи не в змозі купити його. Це призводить до росту замовлень запасних частини для проведення ремонту обладнання силами цегельних заводів. Викладене дозволяє здійснити оцінку стратегічного ядра ПАТ «Завод «Строммашина» для матриці Х. Хінтерхубера за фактором «значення виробництва» за величиною 76,8 % (рис. П.5, додаток П).

ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» виготовляє сучасні автомати для переробки дроту, що й складає його стратегічне ядро під загальною назвою «ковальсько-пресове устаткування» з часткою 50,7 % у загальному обсязі товарної продукції (табл. Н.1, додаток Н), що й складає оцінку фактора «значення виробництва».

В основі оцінки іншого показника – конкурентоспроможності – лежить оцінка сукупності технологій, знань і властивостей, що забезпечують конкурентні переваги підприємству. У рекомендаціях щодо застосування матрицею Х. Хінтерхубера така сукупність визначається, як ядро

компетентності [196].

Серед невеликої кількості досліджень щодо цього питання вважаємо доцільним для ідентифікації компетенції підприємства в матриці Х. Хінтерхубера по осі «конкурентоспроможність» взяти за основу запропоновану в [3]. Їх класифікацію, як: монопольне становище з випуску певних видів продукції; унікальне виробниче обладнання і технології; стійке фінансове становище; розвинена наукова база; міжнародна система якості на підприємстві; великий досвід зовнішньоекономічної діяльності; висока організаційна культура.

Відмітимо, що серед обраних характеристик ключових компетенції для оцінки конкурентоспроможності бізнесу, наведених у табл. П.1 (додаток П), відсутні такі, як: «вигідне географічне положення» – через незначний вплив показника на конкурентоспроможність продукції машинобудування; «кваліфікований персонал», «інноваційна активність», «ділова репутація», «стратегічне партнерство», які в тому чи іншому формулюванні віднесені до ознак оцінки зрілості ядра бізнесу підприємства.

Щодо особливостей прояву обставин формування конкурентоспроможності, її оцінка доповнена показником «Маркетингові переваги», що пояснюється значенням конкурентоспроможності продукції для її просування до споживачів.

Отже, табл. П.1 (додаток П) показує значення змінних, характерних для кожної позиції конкурентоспроможності бізнесу в матриці Х. Хінтерхубера і їх оцінку, де експертним шляхом були визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника у межах від «1» до «100». Далі визначені показники конкурентоспроможності стратегічних ядер підприємств, об'єднані в табл. 2.13. Для її побудови здійснена вибірка інформації щодо характеристик цих підприємств, розміщена на офіційних сайтах [98–103].

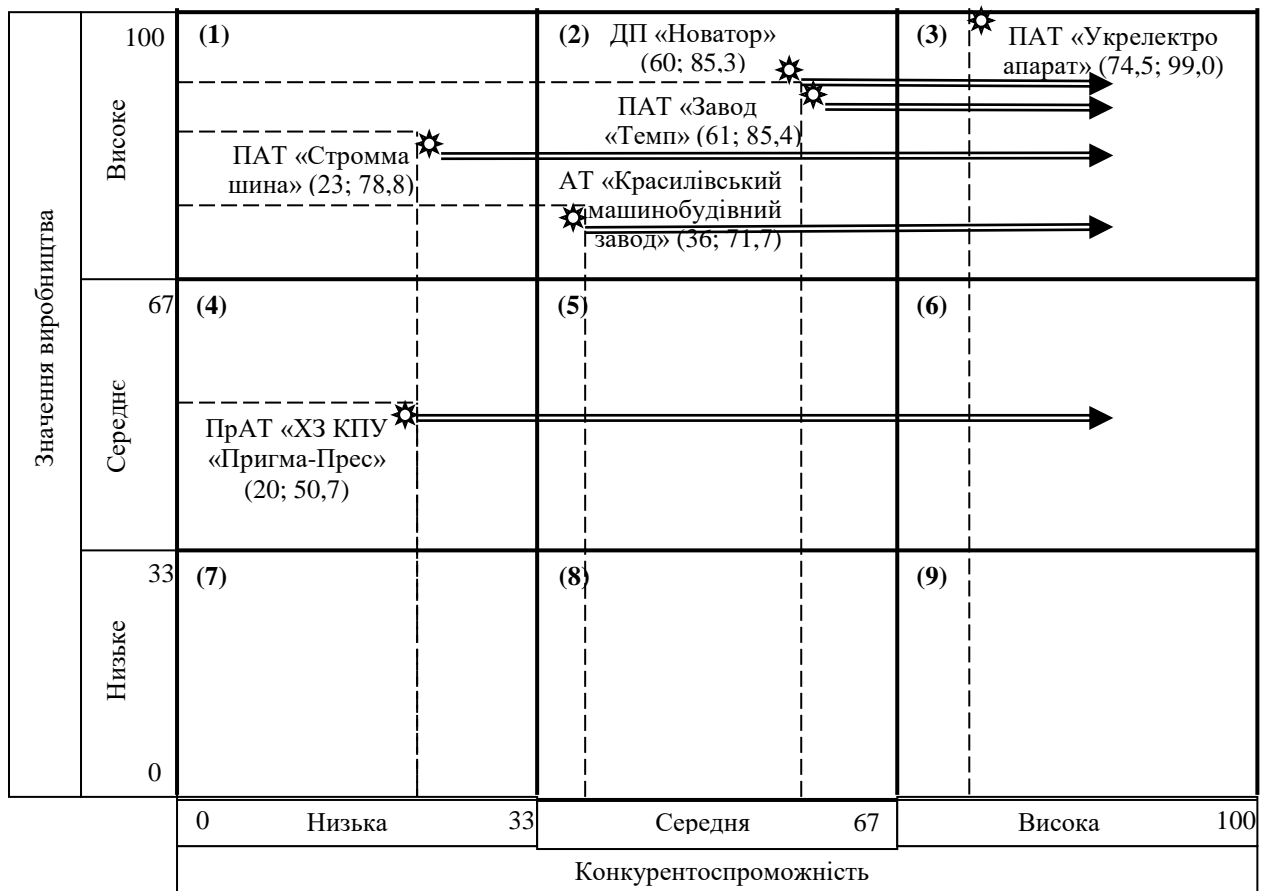
Таблиця 2.13

**Визначення показників конкурентоспроможності стратегічних ядер  
досліджуваних машинобудівних підприємств для їх позиціонування у матриці Х. Хінтерхубера\***

Показники	Коефіцієнт вагомості	ДП «Новатор»		ПАТ «Завод «Темп»		ПАТ «Укрелектроапарат»		АТ «Красилівський машинобудівний завод»		ПАТ «Строммашина»		ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес»	
		Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка
Монопольне становище з випуску певних видів продукції	0,2	60	12	60	12	80	16	50	5	30	6	10	2
Унікальне виробниче обладнання і технології	0,1	60	6	70	7	70	7	70	7	20	2	20	2
Стійке фінансове становище	0,15	60	9	60	9	60	9	50	7,5	30	4,5	30	4,5
Розвинена наукова база	0,05	20	1	20	1	30	1,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Міжнародна система якості на підприємстві	0,10	6	6	60	6	60	6	20	2	20	2	20	2
Великий досвід зовнішньоекономічної діяльності	0,20	8	16	80	16	90	18	20	4	30	6	30	6
Висока організаційна культура	0,10	6	6	60	6	80	8	40	4	20	2	20	2
Маркетингові переваги	0,10	4	4	40	4	90	9	60	6	10	1	10	1
Усього	1,00	-	60	-	61	-	74,5		36	-	23	-	20

\*сформовано автором

В результаті, побудована матриця Х. Хінтерхубера (рис. 2.11), яка узагальнює позиціонування стратегічних ядер досліджуваних підприємств – їх базових найбільш конкурентоздатних бізнесів. Положення виду бізнесу певного підприємства в матриці Х. Хінтерхубера показуємо у вигляді знаку, розмір та форма якого не має масштабу та додаткового змісту через відмінність у сутності видів бізнесу підприємства, що позиціонуються у різних клітинах матриці.



Умовні позначення:  $\Rightarrow$  - бажаний напрям стратегічного спрямування бізнесу підприємства  
 $\star$  - місце ядра бізнесу підприємства в матриці та його координати

Квадранти матриці: (1) Фінансова участь (захоплення); (2); (4); (5) Стратегічний союз; (3); (6)

Ядро компетенції; (7); (8) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі; (9) Пошук нових ринків

Рис. 2.11. Позиціонування стратегічних ядер досліджуваних підприємств у матриці Х. Хінтерхубера\*

\* сформовано автором

Як видно з рис. 2.11 серед досліджених підприємств найбільш сильним стратегічним ядром, розміщеним в полі (6), відрізняється ПАТ

«Укрелектроапарат», вказуючи на належність до ядра компетенцій. Стратегічні ядра трьох інших підприємств, діяльність яких досліджувалася, зосереджені у полі (2), що носить назву «Стратегічний союз». При цьому, координати двох з них майже співпали, як: ДП «Новатор», оцінка конкурентоспроможності стратегічного ядра якого склала 60, а значення виробництва – 85,3, та ПАТ «Завод «Темп» з відповідними координатами 61 та 85,4. У цьому ж полі (2) розміщене стратегічне ядро АТ «Красилівський машинобудівний завод». Таке розташування у матриці Х. Хінтерхубера посвідчує середню конкурентоздатність стратегічного ядра кожного з вказаних підприємств при високому значенні виробництва. Спрямування маркетинг-логістичного забезпечення вказаних підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має бути на посилення стратегічного ядра кожного з них для того, щоб воно співпало з ядром компетентності – в полі (3) чи (6).

Відмічене поширюється на ПрАТ ХЗ КПУ «Пригма-Прес», стратегічне ядро якого розмістилося в полі (4), тут посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах одночасно має сприяти підвищенню конкурентної позиції бізнесу із низької до високої, тобто, переходу стратегічного ядра підприємства з поля (2) до поля (6) «Ядро компетенції».

Найбільших зусиль щодо маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах потребує ПрАТ «Строммашина», стратегічне ядро якого знаходиться в полі (1) «Фінансова участь (захоплення)». Маючи високе значення виробництва (76,8), його стратегічне ядро відстає від конкурентів, що вказує на потребу спрямування забезпечення на підвищення конкурентоздатності.

Матриця Х. Хінтерхубера «значення виробництва / конкурентоздатність» слугує не лише для обґрунтування стратегічного ядра фірми, а також виявлення засобів щодо його посилення завдяки специфічним характеристикам кожного поля матриці та відповідним спрямуванням маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах (табл. 2.14).

Основою для оцінювання зрілості ядра бізнесу для маркетинг-логістичного забезпечення розвитку останнього у виробничо-торговельних ланцюгах, вважаємо, можуть слугувати дослідження, які отримали підтвердження у оцінці ядра

інтелектуального потенціалу торговельного підприємства [86, с. 44–54], у вирішенні проблем управлінні технологічним розвитком верстатобудівних підприємств на основі концепції ядра бізнесу [35; 41, с. 45–52] та ін. Основою є здійснена ідентифікація ядра бізнесу підприємства у зазначених метриках (п. 1.3), якими, адекватно, є: ядро продукції, ядро споживачів, ядро каналу розподілу, ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро) та ядро виробничо-торговельних ланцюгів.

Таблиця 2.14

**Дії по спрямуванню маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на посилення їх стратегічного ядра на основі матриці Х. Хінтерхубера\***

Поле	Підприємство	Характеристика	Спрямування маркетинг-логістичного забезпечення підприємства щодо посилення стратегічного ядра
(1)	ПрАТ «Строммашина»	Важлива сфера, яка, однак, дуже відстає від конкурентів	Сприяння об'єднання, захоплення (придбання) виробництва з сильними конкурентними позиціями у відповідній сфері і залучення до стратегічного ядра
(2), (4), (5)	ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», АТ «Красилівський машинобудівний завод», ПрАТ ХЗ КПУ «Пригма-Прес»	Деяке відставання, порівняно з конкурентами, у досить важливих для фірми стратегічних сферах діяльності	Створення умов стратегічного партнерства з більш розвинутими конкурентами: купівля патентів, ноу-хау, ліцензій тощо
(3), (6)	ПАТ «Укрелектроапарат»	Посвідчення на належність до ядра компетенцій	В ідеалі забезпечення зосередження в межах цих полів 100 % виробництва товарів та надання послуг підприємства
(7), (8)	–	Маловартісні виробництва з невеликою конкурентоздатністю	Сприяння закриттю або продажу виробництва: деінвестиції, зовнішні закупівлі
(9)	–	Недовикористання створених підприємством технологічних або інших переваг	Розгортання заходів виходу на нові ринки збуту, забезпечення розкриття потенціалу

\*сформовано автором

Для уточнення змісту ідентифікації ядра бізнесу за кожною із визначених метриках виділено складові ядра бізнесу, що відбивають найсуттєвіші ознаки метрик з позицій зв'язку із маркетинг-логістичним забезпеченням підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Зокрема, за метрикою «ядро продукції» доцільними складовими оцінки ядра бізнесу, що відбивають високі конкурентні переваги, є переваги задоволення потреб споживачів продукцією, що перевершує конкурентні аналоги, а також



рівень інноваційної активності інноваційних продуктів, які не пропонуються конкурентами. Не менш важливим параметром слід визнати можливість підприємства економити на витратах за рахунок оптимізації їх структури.

Найбільш повно метрику «ядро каналу розподілу» характеризують рівень домінування підприємства в традиційному каналі розподілу та партнерство з ведучими учасниками каналу розподілу, що підтверджується контролем за змінами мережі розподілу. Лояльність споживачів, позиціонування на новому споживчому сегменті та порівняно краща інформованість про споживчу поведінку окреслюють найважливіші характеристики метрики ядра бізнесу «ядро споживачів».

Метрика ядра бізнесу «ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро)» опирається на вклад кадрового ядра в загальну конкурентоспроможність, стратегію розвитку та інші цільові орієнтири підприємства; рівень командної форми існування кадрового ядра; наявність інтеграторів по виконанню функцій учасників кадрового ядра (спільні інтереси та цінності); рівень самоорганізації та самоуправління кадрового ядра. Найбільш узагальнено метрику «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» розкривають показники, які втілюють можливі джерела розвитку підприємства: наявність власних фінансових джерел розвитку та інвестиційні переваги, що заохочують вітчизняних та іноземних інвесторів.

Уточнення змісту ідентифікації ядра бізнесу у визначених метриках представлено в табл. 2.15.

В табл. 2.15 вказані метрики формують систему оцінки ядра бізнесу підприємства із відповідною деталізацією показників у кожній із підсистем ядра бізнесу підприємств з метою формування маркетинг-логістичного забезпечення його розвитку у виробничо-торговельних ланцюгах.

Кількісну оцінку інтегральних показників  $X$  доцільно проводити за формулою подвійної згортки [10], формула (2.20):

$$X_n = \sum_{i=1}^n a_i \sum \beta_j \mu_{ij}(x_i) \quad (2.20)$$

де  $a_i$  – вагомість  $i$ -го базового показника в згортці;  $\beta_j$  – вузлові точки

стандартного п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора;  $\mu_{ij}(x_i)$  - значення функції приналежності  $j$ -го якісного рівня відносно поточного значення  $i$ -го базового показника. Характеристика стандартного п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора наведена в додатку Р.

Таблиця 2.15

**Метрики ідентифікації ядра бізнесу підприємства для формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств\***

Метрики визначення ядра бізнесу	Деталізація метрик визначення ядра бізнесу	Умовні позначення показників
Ядро продукту (метрика $X_1$ )	1.1. Переваги задоволення продукцією потреб споживачів, що перевершують конкурентні аналоги	$X_{1(1)}$
	1.2. Рівень інноваційної активності щодо наявності інноваційних продуктів, які не пропонуються конкурентами	$X_{1(2)}$
	1.3. Відносно низькі витрати виробництва	$X_{1(3)}$
Ядро каналу розподілу (метрика $X_2$ )	2.1. Домінування компанії в традиційному каналі розподілу	$X_{2(1)}$
	2.2. Партнерство з ведучими учасниками каналу розподілу	$X_{2(2)}$
	2.3. Контроль за змінами мережі розподілу	$X_{2(3)}$
Ядро споживачів (метрика $X_3$ )	3.1. Лояльність споживачів	$X_{3(1)}$
	3.2. Позиціонування на новому споживчому сегменті	$X_{3(2)}$
	3.3. Порівняно краща інформованість про споживчу поведінку та очікування	$X_{3(3)}$
Ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро) (метрика $X_4$ )	4.1. Рівень самоорганізації та самоуправління кадрового ядра	$X_{4(1)}$
	4.2. Вклад в загальну конкурентоспроможність, стратегію розвитку та інші цільові орієнтири підприємства	$X_{4(2)}$
	4.3. Наявність інтеграторів виконання функцій учасників кадрового ядра (спільні інтереси та цінності)	$X_{4(3)}$
	4.4. Рівень командної форми існування кадрового ядра	$X_{4(4)}$
Ядро виробничо-торговельних ланцюгів (метрика $X_5$ )	5.1. Наявність власних фінансових джерел розвитку	$X_{5(1)}$
	5.2. Рівень інвестиційних переваг	$X_{5(2)}$

\* сформовано автором

Що стосується оцінювання ваги показників ідентифікації ядра бізнесу підприємства для формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, то скористаємось методикою Фішберна [164] з орієнтацією на успішність проведення свого часу оцінки ядра бізнесу у дослідженнях з розвитку технологій сучасного верстатобудування [41] та оцінки ядра інтелектуального потенціалу торговельного підприємства [86, с. 44–54].

Кожному базовому показнику підприємства  $X_i$  ( $i = 1, n$ ) ставиться у відповідність оцінка його вагомості, тобто будується така система ваг [13]:

$$\begin{aligned} \sum \alpha_i &= 1; \\ \alpha_i &\geq 0; i = \overline{1, n}. \end{aligned} \quad (2.21)$$

де  $a_i$  - вагомість  $i$ -го базового показника;  $i$  - порядковий номер показника;  $n$  - кількість базових показників, на основі яких визначається інтегральний.

Згідно принципу Фішберна [164] базові показники рангуються у порядку спадання вагомості (2.22):

$$x_1 > x_2 > x_3 > \dots > x_n \quad (2.22)$$

Ваги базових показників після рангування розраховують за (2.23):

$$a_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{n \cdot (n + 1)} \quad (2.23)$$

Правило Фішберна відображає той факт, що про рівень вагомості показників невідомо нічого окрім їх ієрархії. Тоді оцінка (2.23) відповідає максимуму ентропії наявної інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження.

З таких позицій у кожній із підсистем оцінки бізнесу з позицій подальшого використання при формуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу характерні відповідні значення показників. Зокрема, у:

– першій підсистемі ядра бізнесу:

$$X_{1(2)} \succ X_{1(1)} \succ X_{1(3)}, \text{ то } w_{1(2)} = w_{1(1)} = 0.4, w_{1(3)} = 0.2$$

– другій підсистемі ядра бізнесу:

$$X_{2(1)} \succ X_{2(2)} = X_{2(3)}, \text{ то } w_{3(1)} = 0.5, w_{3(2)} = 0.25, w_{3(3)} = 0.25$$

– третій підсистемі ядра бізнесу:

$$X_{3(3)} \succ X_{3(2)} \succ X_{3(1)}, \text{ то } w_{3(1)} = 0.166, w_{3(2)} = 0.334, w_{3(3)} = 0.5$$

– четвертій підсистемі ядра бізнесу:

$$X_{4(1)} \succ X_{4(2)} \succ X_{4(4)} \succ X_{4(3)}, \text{ то } w_{4(1)} = 0.4, w_{4(2)} = 0.3, w_{4(3)} = 0.1, w_{4(4)} = 0.2$$

– п'ятій підсистемі ядра бізнесу:

$$X_{5(1)} \succ X_{5(2)}, \text{ то } w_{5(1)} = 0.666 \text{ ; } w_{5(2)} = 0.334 .$$

Кожна з підсистем, на наш погляд, має однакове значення для оцінки ядра бізнесу, а тому їм характерні однакові значення ваги.

$$w_1 = w_2 = w_3 = w_4 = w_5 = 1/5 = 0.2 \text{ або } 20 \%$$

Звідси отримуємо дворівневу ієрархічну систему для зведеної оцінки ядра бізнесу підприємств для формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу:

$$X = w_1 X_1 + w_2 X_2 + w_3 X_3 + w_4 X_4 + w_5 X_5 = 0.2 X_1 + 0.2 X_2 + 0.2 X_3 + 0.2 X_4 + 0.2 X_5 \quad (2.24)$$

за умови

$$\begin{aligned} X_1 &= 0.4 X_{1(1)} + 0.4 X_{1(2)} + 0.2 X_{1(3)} \\ X_2 &= 0.5 X_{2(1)} + 0.25 X_{2(2)} + 0.25 X_{2(3)} \\ X_3 &= 0.166 X_{3(1)} + 0.334 X_{3(2)} + 0.5 X_{3(3)} \\ X_4 &= 0.4 X_{4(1)} + 0.3 X_{4(2)} + 0.1 X_{4(3)} + 0.2 X_{4(3)} \\ X_5 &= 0.666 X_{5(1)} + 0.334 X_{5(2)} \end{aligned} \quad (2.25)$$

Здійснений розрахунок вагових коефіцієнтів для груп показників оцінки ядра бізнесу для подальшого використання у формуванні маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах узагальнено у табл. 2.16. Слід відзначити, що модель дозволяє здійснювати оцінку зрілості ядра бізнесу підприємства з орієнтацією на формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах з використанням будь-яких видів вихідних даних – точкових, інтервальних чи нечітких.

Проаналізуємо діяльність підприємств ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», АТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Завод «Строммашина», ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес», для яких визначено рівень базових показників оцінки ядра бізнесу (табл. С.1, додаток С).

Таблиця 2.16

### Набір вагових коефіцієнтів для груп показників оцінки зрілості ядра бізнесу\*

Метрики ядра бізнесу	Вага групи	Показники деталізації метрик визначення ядра бізнесу	Вага показника
Ядро продукту (метрика $X_1$ )	0,2	Переваги задоволення продукцією потреб споживачів, що перевершують конкурентні аналоги (метрика $X_{1(1)}$ )	0,4
		Рівень інноваційної активності щодо наявності інноваційних продуктів, які не пропонуються конкурентами (метрика $X_{1(2)}$ )	0,4
		Відносно низькі витрати виробництва (метрика $X_{1(3)}$ )	0,2
Ядро каналу розподілу (метрика $X_2$ )	0,2	Домінування компанії в традиційному каналі розподілу (метрика $X_{2(1)}$ )	0,5
		Партнерство з ведучими учасниками каналу розподілу (метрика $X_{2(2)}$ )	0,25
		Контроль за змінами мережі розподілу (метрика $X_{2(3)}$ )	0,25
Ядро споживачів (метрика $X_3$ )	0,2	Лояльність споживачів (метрика $X_{3(1)}$ )	0,116
		Позиціонування на новому споживчому сегменті (метрика $X_{3(2)}$ )	0,334
		Порівняно краща інформованість про споживчу поведінку та очікування (метрика $X_{3(3)}$ )	0,5
Ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро) (метрика $X_4$ )	0,2	Рівень самоорганізації та самоуправління кадрового ядра (метрика $X_{4(1)}$ )	0,4
		Вклад в загальну конкурентоспроможність, стратегію розвитку та інші цільові орієнтири підприємства (метрика $X_{4(2)}$ )	0,3
		Наявність інтеграторів виконання функцій учасників кадрового ядра (спільні інтереси та цінності) (метрика $X_{4(3)}$ )	0,1
		Рівень командної форми існування кадрового ядра (метрика $X_{4(4)}$ )	0,2
Ядро виробничо-торговельних ланцюгів (метрика $X_5$ )	0,2	Наявність власних фінансових джерел розвитку (метрика $X_{5(1)}$ )	0,664
		Рівень інвестиційних переваг (метрика $X_{5(2)}$ )	0,334

\* сформовано автором

Оцінка зрілості ядра бізнесу здійснюється із врахуванням чинників, які відбивають спрямованість такої оцінки безпосередньо для формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах. У табл. С.2 (додаток С) відсвічується факт впливу специфічних чинників на оцінку ядра бізнесу.

Розрахунок інтегральних показників оцінки зрілості ядра бізнесу підприємств проведено в табличній формі та проілюстровано графічно.

В табл. С.3 (додаток С) наведено дані для розрахунку та проведена оцінка зрілості ядра бізнесу ДП «Новатор», для наочності результати оцінки наведено на рис. С.1 (додаток С). Як бачимо, ДП «Новатор» має сильне та міцне ядро бізнесу за рахунок всіх 5 метрик, де підприємство ілюструє високий рівень конкурентоспроможності. Такі ж характеристики метрик ядра бізнесу у ПАТ «Темп», крім однієї, якою є ядро виробничо-торговельних ланцюгів, оскільки працює лише для кількох сегментів ринку. Хоча кадрової програми у емітента

немає, проте кадрове ядро міцне, в той час, як оцінка ядра виробничо-торговельних ланцюгів товариства не досягає 0,5 (табл. С.4 та рис. С.2, додаток С).

Дані табл. С.5 та рис. С.3 (додаток С) свідчать, що ядро бізнесу ПАТ «Укрелектроапарат» сильне та міцне за рахунок 4 метрик із п'яти, які досягають та перевищують 50-відсотковий бар'єр, що, в свою чергу, говорить про високий рівень конкурентних переваг даних метрик, включаючи позиції перспектив дієвості формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємства у його виробничо-торговельних ланцюгах.

Наступне підприємство – АТ «Красилівський машинобудівний завод» («КМЗ») – має міцне ядро бізнесу за рахунок трьох метрик, проте за двома показниками підприємство ілюструє невисокий рівень конкурентоспроможності (табл. С.6 та рис. С.4, додаток С).

Як бачимо з табл. С.7 та рис. С.5 (додаток С), ПАТ «Завод «Строммашина» у власному ядрі бізнесу має лише одну найбільш конкурентну метрику, всі інші метрики знаходяться нижче 50-ти відсоткового бар'єру, що в свою чергу говорить про низький рівень їх конкурентних переваг. Проте, ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» у власному ядрі бізнесу не має жодної конкурентної метрики, всі вони знаходяться нижче 50-відсоткового бар'єру табл. С.8 та рис. С.6 (додаток С).

Відмітимо, що у табл. С.3 – С.8 (додаток С) в підсумкових рядках визначено інтегровані показники зрілості ядер бізнесу досліджуваних підприємств, результати порівняльної оцінки представлені на рис. 2.12.

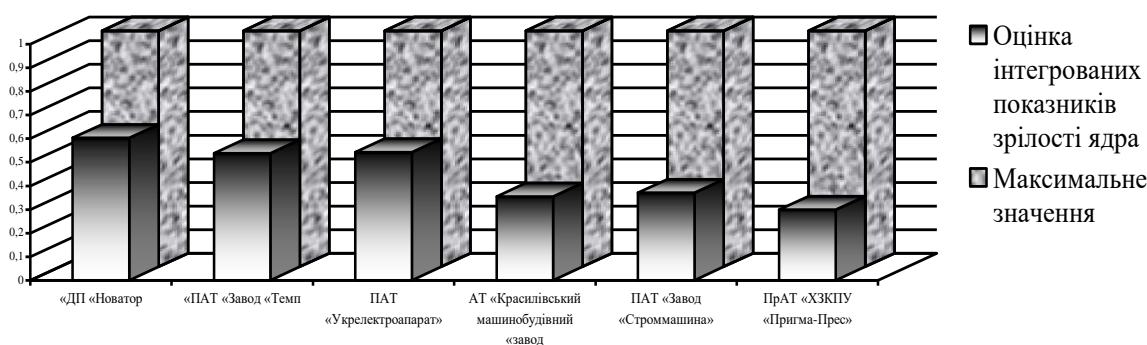


Рис. 2.12. Порівняльна оцінка інтегрованих показників зрілості ядра бізнесу підприємств\*  
\*сформовано автором

Як видно з рис. 2.14, найвищий інтегрований показник зрілості ядра бізнесу

засвідчує ДП «Новатор» (0,6034), від якого незначно відрізняється вказана оцінка для ПАТ «Укрелектроапарат» (0,5428) та ПАТ «Завод «Темп» (0,5384). Однак, на підприємствах ПАТ «Завод «Строммашина» (0,371) та АТ «Красилівський машинобудівний завод» (0,355), а також ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» (0,2990) інтегровані показники зрілості ядра бізнесу не досягають 0,5.

Здійснена оцінка стратегічної спрямованості та зрілості ядра бізнесу при її подальшому застосуванні дає підставу індивідуального підходу до підприємств в процесах формування, вдосконалення та апробації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра їх бізнесу у виробничо-торговельних ланцюгах.

## Висновки до розділу 2

1. Аналіз показників господарської діяльності низки машинобудівних підприємств Хмельниччини та її результатів, які виражають процес розширеного відтворення на рівні підприємства і непрямим чином відбивають середовище прояву та стан маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, вказує на неприсутність дієвих способів регулювання останнього, оскільки дають підставу стверджувати, що більшість із підприємств працює нестабільно, що відображається на фінансових результатах діяльності, невисокій рентабельності продукції.

2. Доведено актуальність розроблення та запропоновано методичні підходи оцінки рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, для чого побудовано алгоритм проведення такої оцінки на основі запропонованого подвійного маркетинг-логістичного міксу (double mix) 5PR за методом аналізу ієрархій (АНР) з дотриманням усіх вимог, які висуваються до застосування вказаного методу. Визначено рівень маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах із порівнянням значень його факторів та субфакторів, встановлено спільні та відмінні ознаки,

сформовано рейтинг підприємств за рівнем їх маркетинг-логістичного забезпечення.

3. Аргументовано доцільність та розроблено науково-методичний підхід ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі наявності як у логістичній, так і у маркетинговій діяльності основних принципів управління матеріальними потоками, які одночасно є основою процесів постачання, виробництва та збуту підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, як: виштовхування та витягування, а оцінки – за показниками, що відбивають найважливіші процеси підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та характеризують фінансовий стан. Визначено критерії важливості показників, сформовано порядок та здійснено ідентифікацію процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для маркетинг-логістичного забезпечення та надані відповідні пропозиції вибору систем управління ними.

4. Доведено, що спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, має втілюватися у розробку бізнес-стратегії стосовно співвідношення реактивності (SCR), яка уособлює ситуацію підпорядкування до маркетинговій діяльності логістичної діяльності підприємства, та ефективності (SCE), яка символізує ситуацію істотного впливу логістичної діяльності на аспекти маркетингової діяльності, на основі балансування оцінок значень кількісних показників процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, що запропоновано вирішувати позиціонуванням підприємств у запропонованій матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту». Останню сформовано та використано для ідентифікації та подальшого вибору реактивної та ефективної бізнес-стратегії організаційними структурами, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

5. Доведено, що необхідність концентрації зусиль підприємства на маркетинг-логістичному забезпечення розвитку ядра бізнесу у виробничо-торговельних ланцюгах потребує оцінювання для уявлення про стан ядра бізнесу та можливі його зміни в майбутньому.

8. За розробленим науково-методичним підходом оцінки стратегічної



спрямованості та зрілості ядра бізнесу підприємств на основі матриці Х. Хінтерхубера «конкурентоспроможність / значення виробництва», методики Фішберна та стандартного п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора для кожного із підприємств здійснена оцінка стану зрілості та спрямованості стратегічного ядра, запропоновано засоби його посилення відповідною направленістю маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах.

Результати даного розділу опубліковано у працях автора [109; 130–132; 206; 207], вказаних у списку літературних джерел.

### РОЗДІЛ 3

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЯДРА БІЗНЕСУ

### 3.1. Формування інструментарію маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу

Обґрунтовуючи розробку науково-методичного підходу до комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, доведено (п. 1.3 цього дослідження), що маркетинг-логістичне забезпечення підприємств щодо забезпечення ефективної діяльності підприємств має бути орієнтоване на сприяння виконанню дій, що відповідають потребам стійкого розвитку підприємств та характеризуватися певною направленістю, що стосується досягнення мети функціонування підприємств. Відповідно, поставлено завдання зосередження такого забезпечення на піднесенні основи, серцевини бізнесу підприємства – ядра бізнесу.

За наведеною у п. 1.3 мотивацією, визнано доцільним формування такого маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, яке, для виконання свого призначення, а саме – достачання ефективної роботи підприємства – спрямоване на забезпечення найбільш можливої ефективності використання ядра бізнесу, розглядаючи останнє як цільну упорядкованість. Тим більше, маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, де відбувається створення споживчої цінності, потребує фокусування на складових елементах бізнесу у вигляді його ядра.

Отже, виникає потреба розробки інструментарію формування та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на засадах концепції ядра бізнесу,

спираючись на те, що, в цілому, під інструментарієм дослідження (від лат. instrumentum – знаряддя для роботи) слід розуміти сукупність методичних і технічних прийомів (способів, засобів) і операцій, що спрямована на одержання з їх допомогою інформації [114].

На основі проведеного дослідження, запропоновано інструментарій, який передбачає формування, покращання та апробацію маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу та включає наступні елементи:

- процедуру ідентифікації ядра бізнесу підприємств шляхом уточнення сутності та встановлення метрик його розпізнавання відповідно до спрямування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на розвиток бізнесу на основі ядра;

- процедуру оцінки стратегічної спрямованості та зрілості ядра бізнесу підприємств для застосування у формуванні їх маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах

- визначення варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відповідно до напрямів розвитку ядра бізнесу;

- побудову принципової схеми формування та розвитку маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу;

- встановлення взаємозв'язку у забезпеченні метрик ідентифікації ядра бізнесу ядрами маркетингу (елементами маркетинг-мікс) та логістики (елементами логістичного міксу) у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах;

- відбір функціональних маркетингових та логістичних стратегій, що формують маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах;

- відбір ключових областей формування конкурентних переваг за логікою концепції ядра бізнесу з переліку його метрик;

- здійснення вибору підприємством напряму розвитку ядра бізнесу на основі оцінки зрілості ядра бізнесу підприємств для його убезпечення маркетинг-логістичним забезпеченням підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах;

- відбір маркетингових та логістичних стратегій за напрямами розвитку ядра бізнесу як основи удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємствами у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу;

- розробку алгоритму вибору варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу відповідно до напрямів розвитку бізнесу;

- апробацію запропонованого інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу.

Послідовність формування та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу за запропонованим інструментарієм представлена на рис. 3.1.

Слід ще раз відмітити, що два блоки з наведеної послідовності уже опрацьовані у попередніх розділах даного дослідження, а саме:

- здійснена ідентифікація ядра бізнесу підприємств шляхом уточнення сутності та встановлення метрик його розпізнавання у відповідності до спрямування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на розвиток бізнесу на основі його ядра (п. 1.3);

- проведена оцінка стратегічної спрямованості та зрілості ядра бізнесу підприємств для застосування у формуванні їх маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах (п. 2.3).

Нагадаємо, що у п. 1.3 цього дослідження, за наведеною аргументацією, ядро бізнесу у якості основи формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах доцільно сприймати як сукупність ядер: продукту, розподілу, споживачів, кадрового потенціалу (кадрового ядра) та ядра виробничо-торговельних ланцюгів, які визначають, яким є підприємство та яким має намір стати для забезпечення власного сталого розвитку і економічного зростання.

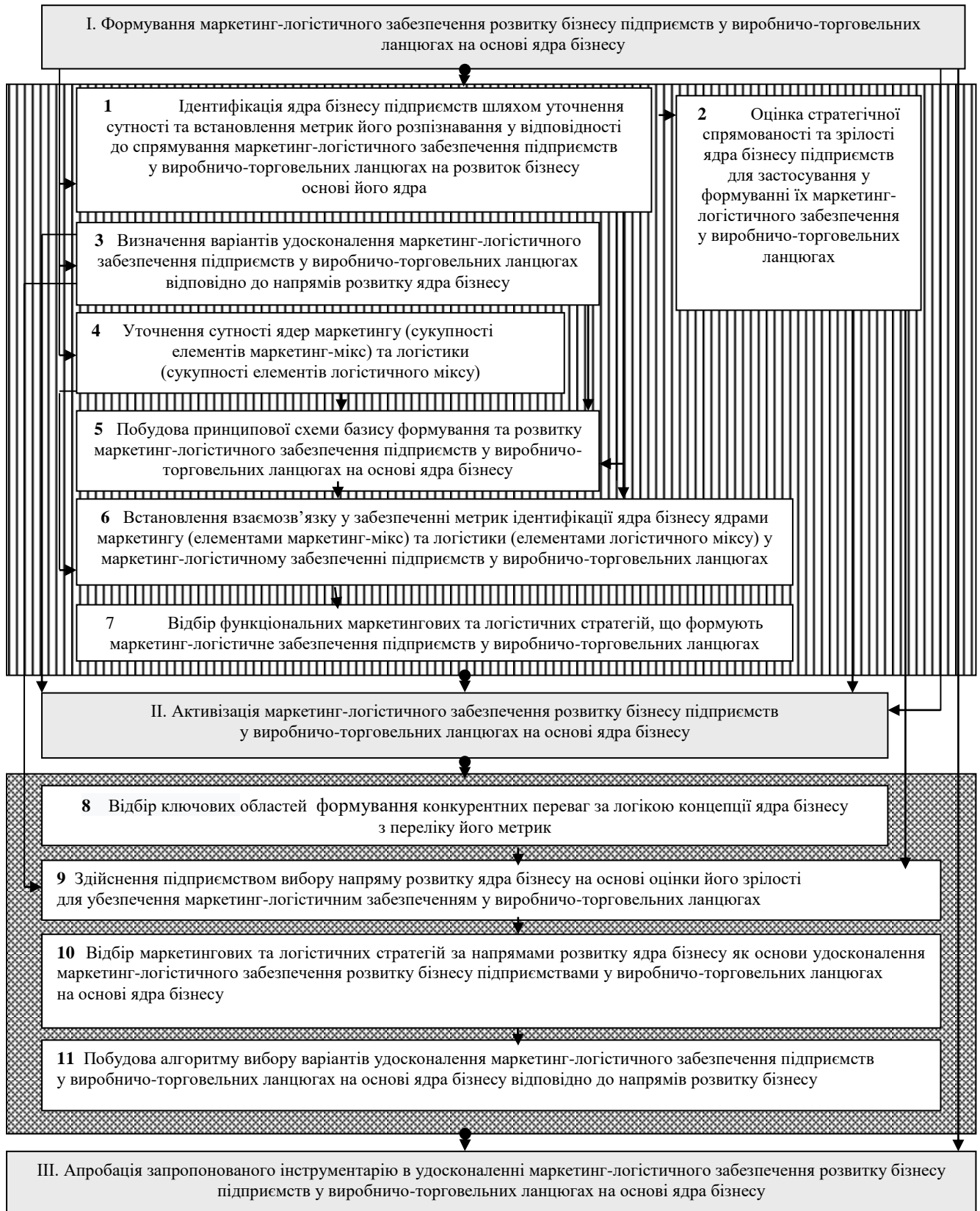


Рис. 3.1. Алгоритм зв'язності елементів інструментарію формування, апробації та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств на основі ядра бізнесу\*

\* сформовано автором

Потреба у визначенні варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відповідно до напрямів розвитку ядра бізнесу (елемент 3 на рис. 3.1) виникає у зв'язку з тим, що фокусування виключно на ядрі бізнесу є необхідною, але недостатньою умовою досягнення стійкого зростання, оскільки ядро бізнесу піддається значним змінам. За твердженнями [34], суть стратегії зростання компанії – у визначенні основного бізнесу і цільовому направленні ресурсів компанії в цей бізнес до тих пір, поки він не реалізує свій потенціал розвитку. Керівництво періодично має приймати рішення про фундаментальні зміни в основному бізнесі компанії, щоб дати поштовх новому стійкому зростанню, що особливо стосується галузей, які переживають неспокійні часи. Тоді, в пошуках джерел отримання прибутку за рахунок ядра свого бізнесу, керівництво стикається з трьома основними проблемами вибору [34.] які потребують маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, як: зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах; розширення ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи; модифікації або визначення ядра бізнесу по-новому у відповідь на нестабільну ситуацію,

Отже, оскільки за концепцією ядра бізнесу вважається, що його сильне (міцне) ядро є базисом стійкого розвитку бізнесу, зусилля маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах мають бути спрямовані на вирішення зазначених проблем. Тому, із вищенаведеного опису проблем [34], витікає висновок щодо потреби застосування щонайменше трьох варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відповідно до напрямів посилення ядра бізнесу для стійкого розвитку підприємств, що в загальному вигляді наведено у табл. 3.1.

Відповідно, маркетинг-логістичне забезпечення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має формуватися та розвиватися адекватно до напрямів розвитку ядра, якими є його зміцнення, розширення або модифікація.

**Визначення варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах відповідно до напрямів розвитку ядра бізнесу\***

Напрямок розвитку ядра бізнесу	Мета розвитку ядра бізнесу	Варіанти піднесення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах
Зміцнення	Завоювання сильної позиції ядра бізнесу на ринку або його сегментах	Маркетинг-логістичне забезпечення зміцнення ядра бізнесу підприємств завоюванням сильної позиції на ринку або його сегментах у виробничо-торговельних ланцюгах
Розширення	Розширення бізнесу у логічно суміжні галузі, які зміцнюють його основи	Маркетинг-логістичне забезпечення зміцнення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах при розширенні ядра у логічно суміжні галузі
Модифікація	Модифікація ядра бізнесу як реагування на нестабільне оточення в галузі	Маркетинг-логістичне забезпечення модифікації ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах як реагування на нестабільне оточення в галузі

*\* сформовано автором*

Для досягнення зміцнення ядра бізнесу характерним є зосередження ресурсно-інвестиційних зусиль на завоюванні міцної конкурентної позиції на ринку за рахунок розвитку ядра бізнесу у визначених метриках. Підприємство може вдаватися до зміцнення ядра бізнесу за умов сприятливого середовища та лідерського положення в галузі та явної тенденції зростання показників доходності за всіма напрямками ядра бізнесу. Зміцненню має сприяти піднесення маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах використанням належних маркетингових та логістичних стратегій та інструментів.

Розширення бізнесу у суміжні сфери застосовується як спосіб розвитку та підвищення доходності ядра бізнесу в умовах загострення конкуренції шляхом оточення основного бізнесу комплексом супутніх продуктів або послуг, що дозволяє позиціонуватися на цілому ряді додаткових споживчих сегментів. Тоді маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має розвиватися таким чином, щоб сприяти збереженню формули ядра бізнесу шляхом використання більшого спектру маркетингових та логістичних стратегій та інструментів у ключових компетенціях.

Модифікація ядра бізнесу використовується за умов несприятливого середовища, яке проявляється скороченням попиту на продукцію підприємства,

втратою темпів зростання показників доходності. Модифікація ядра може відбуватися у вигляді скорочення його масштабів за рахунок: зміщення акцентів на суміжну діяльність, започаткування нового напрямку чи відмови від старого ядра. Відповідним має бути варіювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах для підтримки такого процесу.

Стосовно елементу 4 (рис. 3.1), то слід наголосити, що для забезпечення ефективної роботи підприємства маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах в своїй сутності полягає в створенні та здійсненні умов, які гарантують ефективну взаємодію:

- комплексу маркетингу, який утворює та сприймається як фундамент, ядро системи маркетингу, об'єднуючи всі змінні фактори, за допомогою яких підприємство може впливати на своїх клієнтів і традиційно представлене маркетинг-міксом 4P, 5P або 7P;

- комплексу логістики, що служить основою, тобто, ядром логістики, традиційно представлене логістик-міксом 7R.

Водночас, можна говорити про комплекс маркетинг-логістики, як фундаменту, «ядра» маркетинг-логістики у вигляді маркетинг-логістичного міксу (double mix) 5PR [140].

Таким чином, ядро маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах складається із ядра маркетингу (маркетинг-мікс), ядра логістики (логістичного міксу), останні, при потребі, узагальнюються ядром маркетинг-логістики у вигляді маркетинг-логістичного міксу (double mix) .

Звідси, як умовивід: маркетинг-логістичне забезпечення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах здійснюється на основі використання ядер маркетингу та логістики при створенні та здійсненні умов, які гарантують ефективну взаємодію останніх. Сукупність та взаємозв'язок ядер маркетингу та логістики складає умовне ядро маркетинг-логістичного забезпечення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

Вищенаведене дозволяє атестувати елемент 5 (рис. 3.1) – побудувати принципову схему базису формування маркетинг-логістичного забезпечення



підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, представлену на рис. 3.2, де вказане забезпечення ставить за мету забезпечення ядра бізнесу задля підвищення ефективності роботи підприємства.

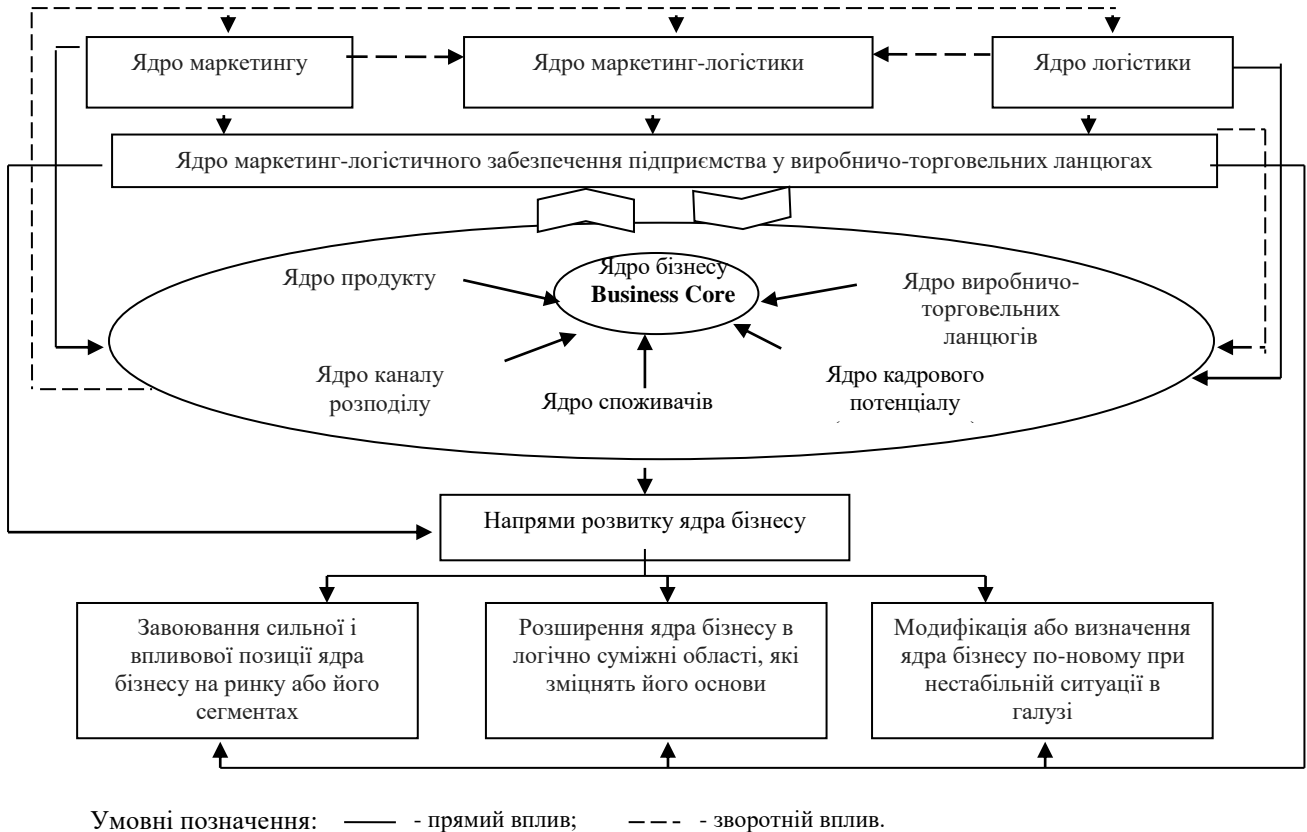


Рис. 3.2. Принципова схема базису формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств на основі ядра бізнесу\*

\* розроблено автором

Стосовно елементу 6 (рис. 3.1), досліджено тісний взаємозв'язок метрик ідентифікації ядра бізнесу з ядрами маркетингу (елементами маркетинг-міксу у вигляді 6R: продукт, ціна, місце, просування, люди, процес) та логістики (елементами логістичного міксу 7R: потрібний продукт, правильна кількість, належна якість, встановлений час, потрібне місце, конкретний споживач, оптимальні затрати) при формуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, що демонструє рис. 3.3.

Відмітимо, що, в доповнення до традиційної моделі маркетинг-міксу, яка включає чотири компоненти (4P), у проведеному дослідженні виявилось доцільним включити ще два додаткових компоненти, отримавши формулу 6P: люди ( people) – усі особи, які безпосередньо або опосередковано причетні до виробництва та споживання продукту: споживачі, працівники, керівництво компанії тощо; процеси ( process) – процедури та процеси, які визначають виробництво та споживання продукту (customer management processes).

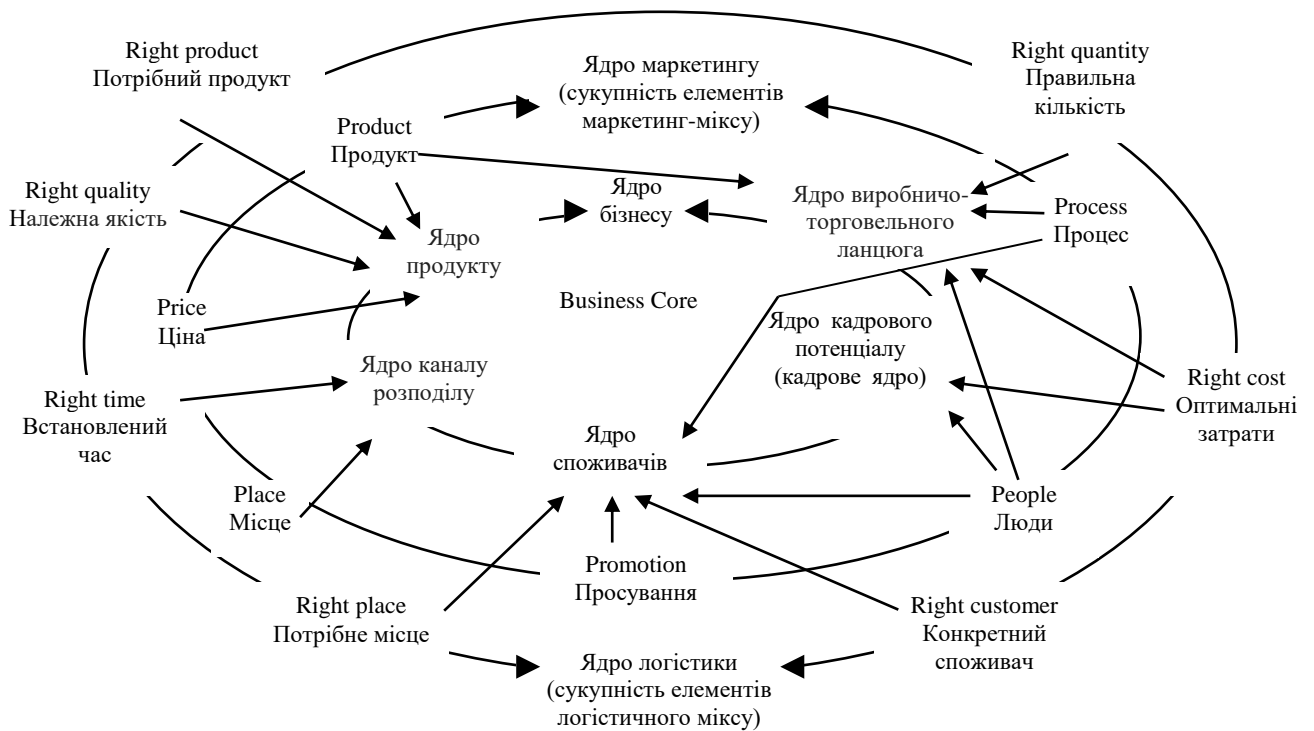


Рис. 3.3. Взаємозв'язок метрик ідентифікації ядра бізнесу з ядром маркетингу та ядром логістики у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств\*

\* розроблено автором

Виявлений взаємозв'язок компонентів маркетинг-міксу та логістичного міксу з метриками ядра бізнесу ґрунтується на наявному впливі ядер маркетингу та логістики на ядро бізнесу саме через елементи їх міксів. Так, кожен компонент маркетинг-міксу надає відповідне забезпечення певним складовим ядра бізнесу підприємства. Елемент маркетинг-міксу «продукт» для метрики ядра бізнесу «ядро

продукту» підтверджує потреби ринку чи цільової аудиторії щодо продукту, в основі якого вказане ядро, а елемент «ціна» забезпечує оцінку вартості продажу товару, допомагає оцінити рівень рентабельності продажів. Елемент маркетинг-міксу «місце продажу» ставить проблему вибору структури каналу розподілу щодо метрики ядра бізнесу «ядро каналу розподілу», за ним досягається побудова правильної його моделі (або доставки товару до кінцевого споживача), а елемент «просування» забезпечує потреби ядра бізнесу за метрикою «ядро споживачів» та усього їх кола, диктує гарантовану наявність рекламованого продукту під час просування.

Щодо елементу маркетинг-міксу «люди», що з'явився в зв'язку з розвитком маркетингу відносин, під цим терміном маються на увазі люди, які здатні вплинути на сприйняття товару підприємства в очах цільового ринку. Це: працівники підприємства: як виробники, які можуть вплинути на вартість і якість товару, так персонал, що представляє компанію і товар, контактує з цільовим споживачем, що пов'язано із метрикою ядра бізнесу «ядро виробничо-торговельних ланцюгів»; споживачі, які виступають «лідерами думок» в категорії «ядро споживачів» у однойменній метриці ядра бізнесу – лояльних споживачів і VIP-клієнтів, що генерують для компанії важливий обсяг продажів.

Елемент маркетинг-міксу «процес» засвідчує формування споживчої вартості (метрика ядра бізнесу «ядро виробничо-торговельних ланцюгів»), а також відноситься до B2B ринку і ринку послуг та описує процес взаємодії між споживачем і компанією. Такій взаємодії приділяється особлива увага, оскільки саме вона є основою для здійснення купівлі на ринку і формування лояльності клієнта (за метрикою ядра бізнесу «ядро споживачів»).

Щодо забезпечення метрик ядра бізнесу підприємства елементами логістичного міксу в формуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу видається можливим наступним чином сформулювати правило «7R», а саме: поставка потрібного продукту належної якості (визначеної за метрикою ядра бізнесу «ядро продукції») в правильній кількості (що забезпечує ядро бізнесу за метрикою «ядро

виробничо-торговельного ланцюга») у встановлений час (обумовлений метрикою «ядро каналу розподілу») в потрібне місце (визначене за метрикою ядра бізнесу «ядро споживачів») конкретному споживачеві (за метрикою ядра бізнесу «ядро споживачів») з оптимальними витратами (обумовленими метриками ядра бізнесу «ядро кадрового потенціалу» та «ядро виробничо-торговельного ланцюга»).

Логіка наявності елемента 7 (рис. 3.1) полягає в наступному. Оскільки комплекс маркетингу утворює ядро системи маркетингу, об'єднуючи змінні фактори: продукт, ціна, місце, просування, процес, люди, а комплекс логістики, відповідно, утворює ядро системи логістики шляхом об'єднання змінних факторів: потрібний продукт, правильна кількість, належна якість, встановлений час, потрібне місце, конкретний споживач, оптимальні витрати, то за допомогою вказаних двох груп факторів підприємство може забезпечувати розвиток ядра бізнесу на основі того, що для кожної з цих груп розробляється своя стратегія впливу, що і складає зміст процесу маркетинг-логістичного забезпечення. Цими стратегіями, в першу чергу, є функціональні стратегії маркетингу та логістики, як:

- маркетингові стратегії на рівнях «продукт», «ціна», «місце», «просування», «процес», «люди»;
- логістичні стратегії на рівнях «потрібний продукт», «правильна кількість», «належна якість», «встановлений час», «потрібне місце», «конкретний споживач», «оптимальні витрати».

Встановлений взаємозв'язок між метриками ідентифікації ядра бізнесу, з однієї сторони, та метриками ядер маркетингу (елементами маркетинг-мікс) і логістики (елементами логістичного міксу), з іншої, дозволив визначити ключові напрями формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за його окремими метриками шляхом залучення відповідних функціональних стратегій маркетингу та логістики, що представлено в табл. Т.1 (додаток Т).

Відмічені в табл. Т.1 (додаток Т).ключові напрями формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах не вичерпують усього комплексу призначення вказаного

забезпечення, оскільки останнє після формування має розвиватися, забезпечуючи розвиток ядра бізнесу відповідно до обраних підприємствами напрямів (зміцнення, розширення чи модифікації ядра), що схематично показано на рис. 3.4.

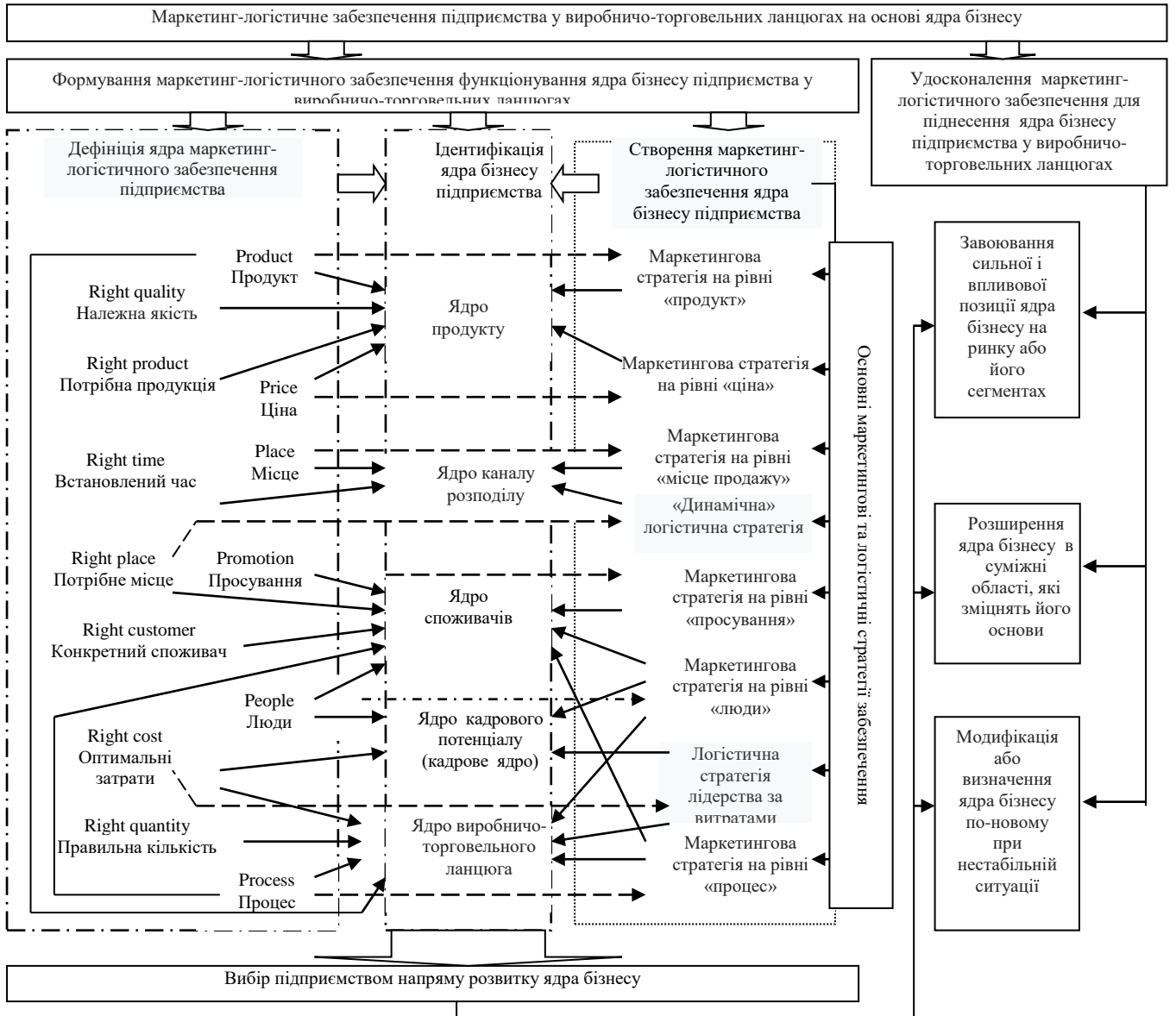


Рис. 3.4. Загальна схема маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу\*

\* сформовано автором

Алгоритм застосування запропонованого інструментарію формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу показано на рис. 3.5.

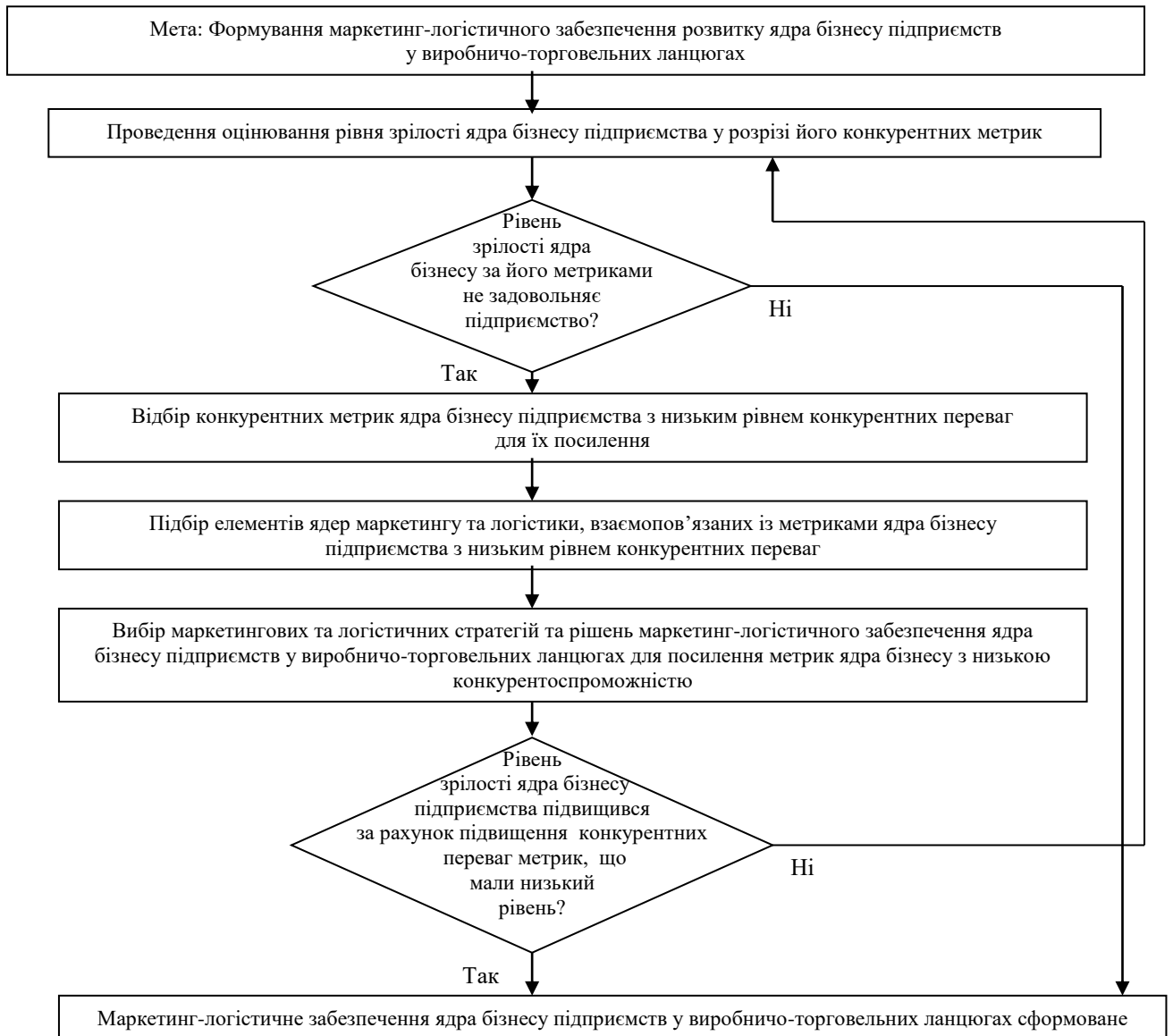


Рис. 3.5. Алгоритм застосування запропонованого інструментарію формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу\*

\* сформовано автором

Скористаємося запропонованим інструментарієм та алгоритмом його застосування для маркетинг-логістичного забезпечення зміцнення слабких ядер бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для досліджуваних підприємств.

Проведене у п. 2.3 даного дослідження оцінювання рівня зрілості ядра бізнесу підприємств у розрізі конкурентних метрик ядра (табл. С.3 – С.8, додаток С)

узагальнено в табл. 3.2, доповнивши встановленими показниками рейтингу маркетинг-логістичного забезпечення підприємств (табл. 2.2).

Як видно з табл. 3.2, ДП «Новатор» має сильне та міцне ядро бізнесу за рахунок всіх 5 конкурентних метрик його ядра, оцінка яких сягає від 0,7 до 0,5, де підприємство ілюструє високий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2

**Узагальнена оцінка зрілості ядра бізнесу підприємств та рейтингу маркетинг-логістичного забезпечення\***

Метрики ядра бізнесу та рейтинг маркетинг-логістичного забезпечення	Підприємства					
	ДП «Новатор»	ПАТ «Завод «Темп»	ПАТ «Укрелектроапарат»	АТ «КМЗ»	ПрАТ «Завод «Строммашина»	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»
Ядро продукту	0,740	0,520	0,660	0,340	0,340	0,340
Ядро каналу розподілу	0,600	0,600	0,550	0,400	0,450	0,350
Ядро споживачів	0,498	0,498	0,385	0,141	0,231	0,218
Ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро)	0,680	0,640	0,620	0,460	0,500	0,420
Ядро виробничо-торговельних ланцюгів	0,499	0,434	0,500	0,434	0,400	0,167
Інтегрований показник ядра бізнесу	0,603	0,538	0,543	0,355	0,371	0,299
Рейтинг маркетинг-логістичного забезпечення	0,245	0,214	0,224	0,119	0,100	0,098

*\*розраховано автором*

Відповідно, рейтинг маркетинг-логістичного забезпечення ДП «Новатор» найвищий серед досліджуваних та сягає 0,245. Відмічений рівень зрілості ядра бізнесу за усіма метриками на даний час задовольняє ДП «Новатор» сформованим маркетинг-логістичним забезпеченням підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу і посилення такого забезпечення передбачається шляхом удосконалення в порядку, що розглядається у п. 3.2. та 3.3 дослідження.

Однак, при проведенні оцінювання рівня зрілості ядра бізнесу у розрізі його конкурентних метрик серед інших підприємств викрито такі, де є по одній метриці, за якими виявлено найнижчий рівень зрілості ядра бізнесу, в той час, як оцінка за іншими метриками ядра бізнесу кожного з цих підприємства досягала та перевищувала 0,5. Це підприємства: ПАТ «Завод «Темп», рівень зрілості ядра бізнесу якого за метрикою «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» склав 0,434,

та ПАТ «Укрелектроапарат», у якого за метрикою «ядро споживачів» оцінка досягла лише 0,385 (табл. 3.2). Адекватно, за рахунок названих метрик, рейтинг маркетинг-логістичного забезпечення цих підприємств дещо нижчий, ніж у попереднього підприємства і складає відповідно 0,214 та 0,224.

Для кожного із наступних трьох підприємств (АТ «КМЗ», ПрАТ «Завод «Строммашина», ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»), рейтинг маркетинг-логістичного забезпечення яких низький (біля 0,1), характерна невисока оцінка за кожною із конкурентних метрик їх ядра бізнесу, яка далеко нижча за 0,5 (табл. 3.2). Проте, на кожному із підприємств виділяються метрики ядра бізнесу з найнижчою оцінкою, які потребують першочергового посилення: на АТ «КМЗ» та ПрАТ «Завод «Строммашина» – метрика ядра бізнесу «ядро споживачів» з оцінкою, відповідно, 0,141 та 0,231, на ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» – метрика ядра бізнесу «ядро виробничо-торговельних ланцюгів», оцінка якої складає 0,167.

Узагальнюючи, помічаємо, що, по суті, виділяються дві групи підприємств, яких не задовольняє рівень зрілості ядра бізнесу за відповідними метриками:

– за метрикою «ядро споживачів» – ПАТ «Укрелектроапарат». АТ «КМЗ» та ПрАТ «Завод «Строммашина»;

– за метрикою «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» – ПАТ «Завод «Темп», ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес».

Відмічені підприємства потребують посилення названих конкурентних метрик їх ядер бізнесу, що пропонується здійснити в порядку, передбаченому алгоритмом застосування запропонованого інструментарію формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, наведеного на рис. 3.5.

Рекомендовані напрями маркетинг-логістичного забезпечення зміцнення слабких ядер бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за метриками «ядро споживачів» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів», які не задовольняють гідного рівня зрілості ядра бізнесу, узагальнено на рис. 3.6.



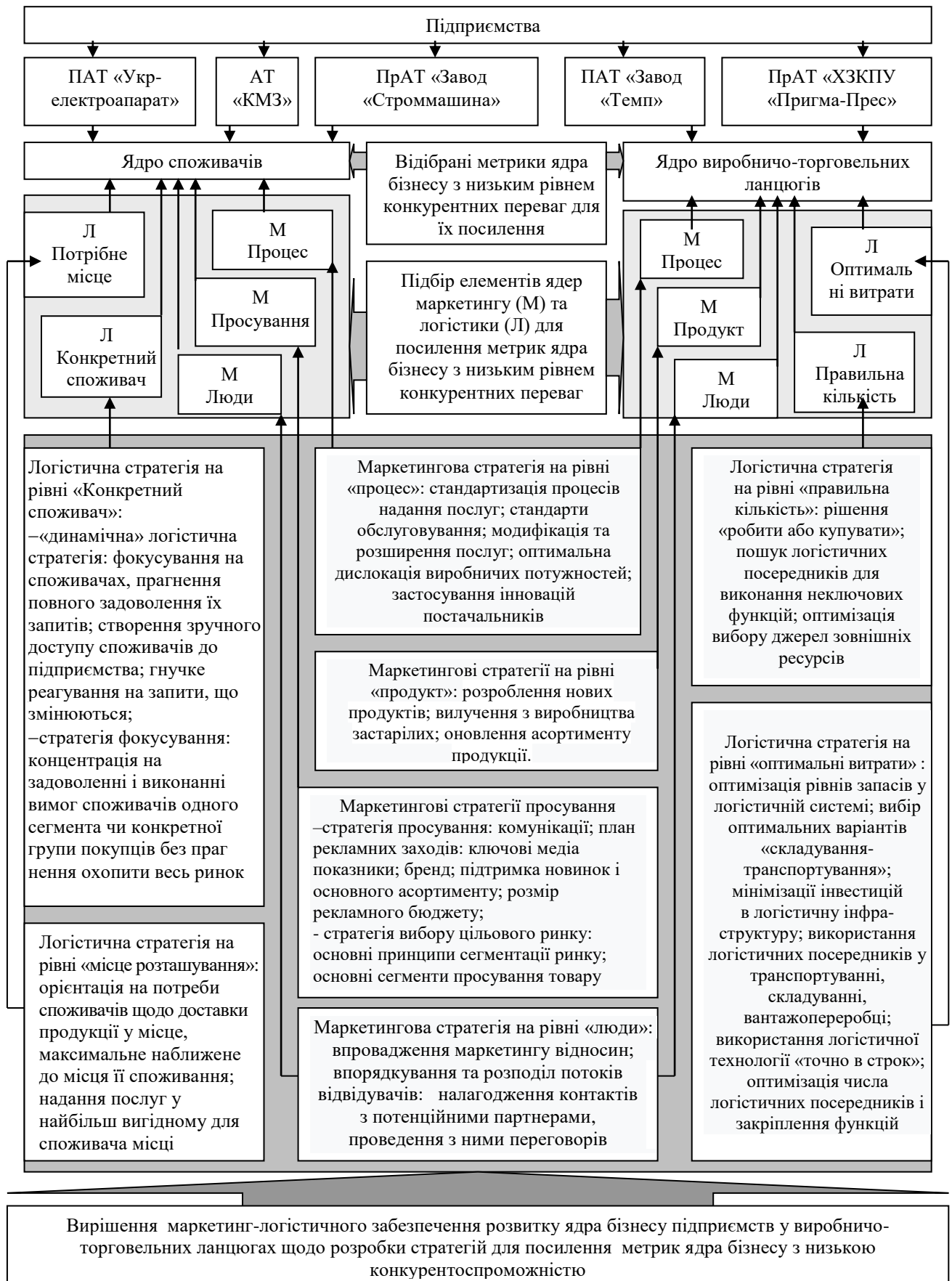


Рис. 3.6. Напрями формування маркетинг-логістичного забезпечення зміцнення слабких ядер бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*  
 \*сформовано автором

Для цього рекомендовано та здійснено:

– підбір елементів ядер маркетингу та логістики, взаємопов'язаних, відповідно, із метриками ядра бізнесу підприємства «ядро споживачів» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів», здійснений за встановленим взаємозв'язком метрик ідентифікації ядра бізнесу з ядрами маркетингу та логістики у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (на рис. 3.3);

– вибір маркетингових та логістичних стратегій та рішень маркетинг-логістичного забезпечення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для посилення, відповідно, метрик ядра бізнесу «ядро споживачів» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» з низькою конкурентоспроможністю; основою вибору є маркетингові та логістичні стратегії та рішення, наведені у табл. Т.1 (додаток Т).

В результаті, маркетинг-логістичне забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах сформоване і спрямоване на зміцнення зрілості ядра бізнесу кожного підприємства за рахунок підвищення конкурентних переваг метрик ядра, що мали низький рівень

Отож, формування маркетинг-логістичне забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах дозволяє:

– на ПАТ «Укрелектроапарат», АТ «КМЗ» та ПрАТ «Завод «Строммашина» – привернути лояльність споживачів, укріпити позиціонування на новому споживчому сегменті, посилити інформованість про споживчу поведінку та очікування клієнтів, зміцнивши атестації метрики ядра бізнесу «ядро споживачів»;

– на АТ «КМЗ» та ПрАТ «Завод «Строммашина» – зосередитися на ключових областях компетенції, впровадити програми, спрямовані на вдосконалення процесу надання послуг цільовому споживачеві.

Таким чином, маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах спрямоване на зміцнення слабких ядер бізнесу підприємств та посилення їх зрілості.

### 3.2. Активізування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств на основі концепції ядра бізнесу

Принциповим є те, що удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах в площині забезпечення розвитку ядра бізнесу пропонується здійснювати на основі відбору маркетингових та логістичних стратегій, які потрібні підприємствам за обраним напрямом, тобто забезпечуватимуть як розвиток ядра бізнесу у відповідних аспектах для підвищення ефективності діяльності підприємств, так і створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики.

Відмічено, що функціональні стратегії маркетингу та логістики описують тактичні дії щодо поліпшення відповідно маркетинг-міксу та логістичного міксу для забезпечення ядра бізнесу підприємств, тобто для формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу. Функціональні ж стратегії за існуючою у світовій практиці ієрархією, є нижчим рівнем по відношенню до ділових та корпоративних стратегій. Звідси можна стверджувати, що піднесення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу отримується шляхом впровадження ділових та корпоративних стратегій маркетингу та логістики, які сприяють розвитку ядра бізнесу. Оскільки корпоративна стратегія маркетингу полягає в розробці місії, бізнес-цілей і цінностей компанії і така стратегія визначає вектор розвитку компанії, відображає основні її амбіції компанії та задає правильні пріоритети всієї маркетинг-логістичної діяльності, стосовно досліджуваної проблематики можна стверджувати, що розвиток ядра бізнесу і є вектором розвитку підприємства, тобто входить до корпоративної стратегії маркетингу та логістики.

Відповідно, з метою піднесення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу підлягають відбору, вибору та рекомендаціям для впровадження на підприємствах

маркетингові та логістичні стратегії вищих, ніж функціональні. рівнів. Вибір останніх має здійснюватися у відповідності до рівня зрілості ядра бізнесу підприємств, щоб вирішити відповідне завдання, що стоїть перед підприємством, із наступних: зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах; розширення ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи; модифікація ядра бізнесу у відповідь на нестабільну ситуацію в галузі.

Водночас, за логікою концепції ядра бізнесу, слід зазначити, що ключовою проблемою його розвитку є розуміння особливостей, які утворюють бізнес, інакше – областей формування конкурентних переваг. Цим пояснюється наявність у складі елементів інструментарію формування, удосконалення та апробації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу (рис. 3.1) елементу 8, що передбачає відбір ключових областей формування конкурентних переваг за логікою концепції ядра бізнесу з переліку його метрик.

З цих позицій важливо, що в бізнесі можна розробляти конкурентні переваги на трьох рівнях: в «ядрі (core)», «м'якоті (pulp)», «шкаралупі (shell)» [187], тобто, самі конкурентні переваги ядра бізнесу ідентифікуються на трьох рівнях, де :

- перший рівень (core) – конкурентні переваги, що складають саму суть і формат бізнесу, є основою унікальності бізнесу для цільових клієнтів і які складно перенести на інші напрямки при диверсифікації бізнесу, але вони роблять позицію компанії дуже сильною. Тут виділяються такі переваги, як: унікальні властивості продукту, дизайн, ціна, технології створення продукту, його обслуговування;

- другий рівень (pulp) – переваги, які підтримують і посилюють перший рівень, як: бренд, підхід до постачальників і фінансів, підхід до клієнтів, внутрішня ефективність, ноу-хау, котрі легко перенести на новий бізнес, але обмежуватися конкурентними перевагами тільки на цьому рівні ризиковано;

- третій рівень (shell) – переваги, які взаємодіють і з першим та другим рівнями і пов'язані з людьми, де виділяються дві ключові переваги: персони (люди) та ідеологія.

З цих позицій перший рівень конкурентних переваг, зосереджених в їх «ядрі (core)», привертає першочергову увагу на потребу в формуванні маркетинг-логістичного забезпечення:

- ядра продукції, оскільки в ньому зосередженні конкурентні переваги, зазначені у першому рівні (core) як: унікальні властивості продукту, дизайн, ціна;
- ядра виробничо-торговельних ланцюгів, що уособлює зазначені у першому рівні (core) конкурентні переваги, якими є технології створення продукту, його виробництва і обслуговування.

Другий рівень (pulp) конкурентних переваг за переліком асоціюється із метриками ядра бізнесу, як «ядро каналу розподілу» та «ядро споживачів», а третій, що має переваги, які взаємодіють і з першим та другим рівнями і пов'язані з людьми – з метрикою ядра бізнесу «ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро)».

Отож, докладніший розгляд елементів конкурентних переваг на відмічених трьох рівнях дав змогу ідентифікувати їх щодо метрик ядра бізнесу (рис. 3.7), та далі, відповідно, за встановленим зв'язком (рис. 3.3) – до маркетингового й логістичного міксів, що вказує на безпосередній вплив останніх на забезпечення досягнення конкурентних переваг і цим скеровує напрями маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

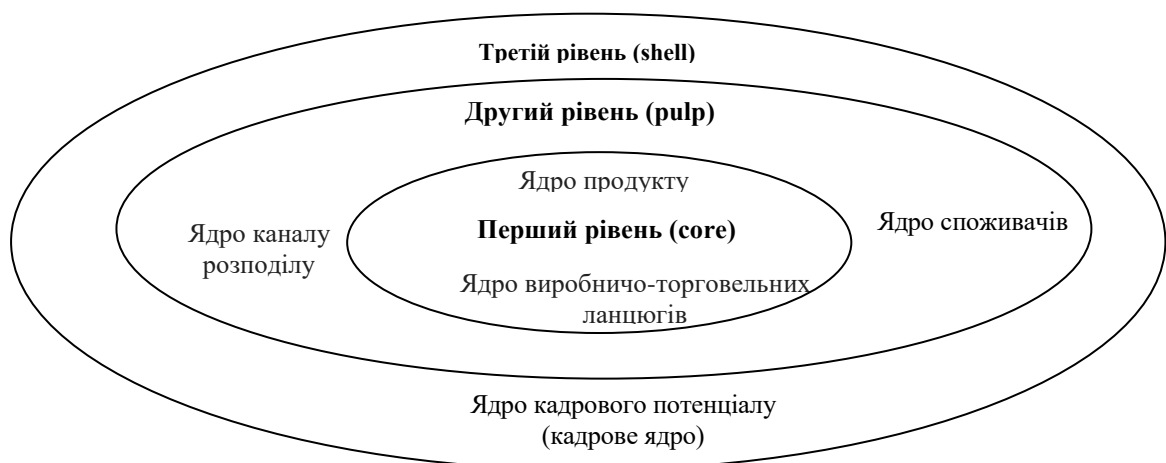


Рис. 3.7. Перегрупування метрик ідентифікації ядра бізнесу підприємств за рівнями конкурентних переваг\*

\* сформовано автором

Відповідно:

– першочергове посилення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах пропонується зосередити щодо його ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів, що втілюють «серцевинні» (core) конкурентні переваги, що пропонується здійснити шляхом опрацювання та впровадження відповідних конкурентних маркетингових і логістичних стратегій;

– вибору та використанню підлягає не уся сфера стратегій, а ті із маркетингових та логістичних стратегій, що розвивають та закріплюють відмічені конкурентні переваги, а в контексті посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу щодо вирішення відповідної проблеми (а не будь-якої іншої), як: зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку чи розширенням в суміжні області при стабільній ситуації або модифікації при нестабільних станах.

Адекватно, здійснення підприємством вибору напряму розвитку ядра бізнесу на основі оцінки його зрілості виділено у якості окремого елемента 9 (рис. 3.1) для забезпечення маркетинг-логістичним забезпеченням розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

В цілому, покращення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств за обраним напрямом розвитку ядра вважаємо доцільним здійснювати з орієнтацією на класичні маркетингові конкурентні стратегії відомих науковців Ф. Котлера, М. Портера, А. де Літла [52; 53; 65; 107; 108] відповідно до здійсненої ними класифікацій стратегій, узагальнених у табл. 3.3.

В табл. 3.3 одночасно надані загальні рекомендації щодо орієнтації на ці стратегії у піднесенні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу.

Таким чином, основою удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах слугуватимуть маркетингові та логістичні стратегії з тих, що сприяють відповідному напряму розвитку ядра бізнесу (зміцнення завоюванням сильною і впливовою позиції чи розширення в суміжні області або модифікація) стосовно посилення конкурентних переваг саме ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів.

Таблиця 3.3

**Рекомендації науковців щодо застосування маркетингових конкурентних стратегій для маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій	Рекомендації застосування стратегій у маркетинг-логістичному забезпеченні розвитку ядра бізнесу у напрямках		
			зміцнення завоюванням сильної позиції на ринку	розширення у суміжні області	модифікації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та маркетингове спрямування	Стратегії ринкового лідера	+	-	-
		Стратегії челенджера	+	-	-
		Стратегії послідовника	+	+	-
		Стратегії нішера	-	+	+
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	Стратегія цінового лідерства	+	+	-
		Стратегія диференціації	+	+	-
		Стратегія концентрації	+	+	+
А. де Літл	Конкурентні позиції підприємства та його можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів	+	-	-
		Стратегії підприємств із сильною позицією	+	-	-
		Стратегії підприємств, які займають сприятливу позицію	+	+	-
		Стратегії підприємств, які займають задовільну позицію	+	+	+
		Стратегії підприємств, які займають незадовільну позицію	-	+	+

\* сформовано автором за [52; 53; 65; 107; 108]

Разом з тим, вважаємо, що активізація маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має опиратися на найбільш розповсюджені, вивірені практикою і широко освітлені в літературі стратегії, які, водночас, належать як до маркетингових стратегій росту, так і до стратегій розвитку бізнесу.

Стратегії такого виду приймаються базисними, чи еталонними та відбивають різні підходи до росту фірми, пов'язаного зі зміною стану одного чи кількох елементів, як: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія і кожний з указаних п'яти елементів може перебувати в одному із двох станах: існуючому чи новому.

Відповідно до конкретизованого у даному дослідженні завдання, а саме: активізувати маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-

торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу у його характеристиках, як ядро продукції та ядро виробничо-торговельних ланцюгів, вибору підлягають стратегії, що пов'язані зі зміною продукту чи ринку, а не трьох інших метрик ядра бізнесу. При сприйнятті підприємством цих стратегій буде розвиватися ядро бізнесу поліпшенням існуючої чи виробництвом модернізованої продукції (відповідно до ядра продукту) у наявних чи покращених виробничо-торговельних ланцюгах (на основі їх ядра), ведучи пошук можливостей покращання підприємством свого положення на ринку, втілюючи відповідні напрями розвитку ядра бізнесу (зміцнення завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку чи його розширення в суміжні області або модифікації).

Висунутим вимогам відповідають ті із маркетингових стратегій, які в маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах забезпечують розвиток ядра бізнесу у відповідних напрямках. На основі опису [52; 53; 55; 58; 60; 87; 88], до них належать маркетингові стратегії: концентрованого та інтегрованого росту – для зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку або його сегментах; диверсифікованого росту – для розширення ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи; скорочення – для модифікації ядра бізнесу при нестабільній ситуації.

Відмічені маркетингові стратегії доповнюються відповідними логістичними стратегіями та слугують посиленню маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у визначених напрямках, що систематизовано в табл. 3.4.

Як видно із узагальнень, наведених в табл. 3.4, удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для забезпечення розвитку ядра бізнесу у напрямі зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку (на основі ядра продукції та ядра виробничо-торговельних ланцюгів) пропонується досягати впровадженням маркетингових стратегій із складу стратегій концентрованого зростання, як: глибокого проникнення на ринок, розвитку продукту, та стратегіями інтегрованого зростання прямої та зворотної вертикальної інтеграції, доповнених логістичними стратегіями.



**Систематизація стратегій для удосконалення  
маркетинг-логістичного забезпечення підприємств  
за напрямками розвитку ядра бізнесу\***

Напрями розвитку ядра бізнесу	Стратегії посилення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах		Наслідки посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу
	Маркетингові стратегії	Логістичні стратегії	
Зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою позиції на ринку або його сегментах при стабільній ситуації	Стратегії концентрованого зростання		
	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія динамічної логістики	Збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках
	Стратегія розвитку продукту	Стратегія інноваційної логістики	Виробництво видозміненого продукту на основі ядра продукту для реалізації на вже освоєному підприємством ринку
	Стратегії інтегрованого зростання		
	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія логістичної інтеграції в сфері постачання	Ріст підприємства та посилення позиції ядра бізнесу на ринку за рахунок посилення контролю над постачальниками
	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія логістичної інтеграції в сфері розподілу	Зростання підприємств та укріплення позиції ядра бізнесу на ринку посиленням контролю над системами розподілу і продажу
Розширення ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи при стабільній ситуації	Стратегії диверсифікованого зростання		
	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія удосконалення логістичних ланцюгів	Виробництво товарів на основі ядра продукту, пов'язаних в технологічному та маркетинговому аспекті з таким ядром
	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія розширення (розвитку) логістичних ланцюгів	Вихід у нові сфери бізнесу для задоволення потреб існуючих споживачів за рахунок нового продукту на основі його ядра
Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія побудови нових логістичних ланцюгів	Виробництво нових продуктів, технологічно не пов'язаних із вже виробленими, що реалізуються на нових ринках	
Модифікація або визначення ядра бізнесу по-новому при нестабільній ситуації	Стратегії скорочення		
	Стратегія «виключення товарних ліній»	Стратегія ліквідації логістичних ланцюгів	Вихід фірми з галузей функціонування задля концентрації на особливо пріоритетних, перспективних та ефективних напрямках
	Стратегія «посилення товарних ліній»	Стратегія вибіркової ліквідації логістичних ланцюгів	Виключення окремих асортиментних позицій з продуктової лінії для концентрації ресурсів на найбільш вигідних для фірми позиціях
	Стратегія «концентрації зусиль»		Націлення усіх зусиль на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку, одночасно решта сегментів виводяться з фази збуту
	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія максимального скорочення логістичних витрат в ланцюгах	Поступове зниження витрат на виробництво та збут, зменшення обсягів продажу застарілого продукту і можливе збереження ціни на нього
Стратегія «видоювання»	Стратегія зменшення логістичних витрат в ланцюгах	Зменшення витрат на маркетинг або загальних витрат і збереження прибутку на заключних стадіях життєвого циклу товару	

\* сформовано автором за [52; 53; 55; 58; 60; 87; 88]

Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у напрямі зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильною і впливовою

позиції на ринку або його сегментах досягається шляхом впровадження стратегії глибокого проникнення ядра бізнесу на ринок у результаті збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Реалізація стратегії відбувається за двома напрямками: підвищенням обсягів збуту для існуючих споживачів шляхом переконанням споживача збільшити обсяг споживання товару чи частоту використання, та залученням до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів

Засобами реалізації стратегії слугують: активізація рекламної діяльності; застосування засобів стимулювання збуту; підвищення рівня сервісного обслуговування товарів; розвиток збутової мережі. Вказана стратегія характеризується низьким комерційним ризиком, що складає її значні переваги.

Водночас, для зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах стратегію глибокого проникнення на ринок у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах доповнює стратегія динамічної логістики. Оскільки вказана стратегія ставить за мету забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових або зміну умов, то, виділяючи два аспекти динамічності – швидкість реагування на зовнішні умови та здатність коректувати логістичні характеристики з урахуванням запитів окремих споживачів, підприємства, що використовують таку логістичну стратегію, сфокусовані на споживачах.

Стратегія розвитку товару у спрямуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) на основі ядра продукту для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії у зазначеному аспекті можлива завдяки підвищенню якості товару та розробці нових моделей товару на основі ядра продукту. Водночас, така стратегія, як і попередня, характеризується тривалими строками реалізації, високим

рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво товарів на основі ядра продукту. При цьому, головна мета стратегії інноваційної логістики, що доповнює стратегію розвитку товару у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, полягає в забезпеченні конкурентоспроможних переваг підприємства на ринку.

Відповідно, використання стратегій інтегрованого зростання для маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах скероване на збільшення результатів діяльності підприємства шляхом завоювання сильної і впливової позиції ядра бізнесу на ринку внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами, як:

- постачальниками матеріально-технічних ресурсів (стратегія зворотної вертикальної інтеграції) – із одночасним використанням стратегії логістичної інтеграції в сфері постачання;

- торговельними посередниками шляхом утворення вертикальних маркетингових збутових систем, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу (стратегія прямої вертикальної інтеграції), що доповнюється стратегією логістичної інтеграції в сфері розподілу.

Покращання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу у напрямі розширення бізнесу у логічно суміжні галузі, які зміцнять його основи, пропонується на базі окремих стратегій диверсифікованого росту. Підставою є те, що ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку чи з даним продуктом у рамках галузі, застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності. Логічно припустити, що за таких умов ядро бізнесу потребує розширення у суміжні галузі, саме за стратегіями диверсифікованого росту, як:

– вертикальної (центрованої) диверсифікованості, яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі, тобто, виробляти товари на основі ядра продукту, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми, коли існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства;

– горизонтальної диверсифікованості, яка передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми, припускаючи пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нового продукту, що вимагає нової технології, відмінної від застосованої, з орієнтацією на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми;

– конгломеративної диверсифікованості, яка полягає в розширенні ядра бізнесу за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках, що потребує найбільших фінансових витрат і доступна лише великим підприємствам.

Логістичними стратегіями маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу у напрямі розширення бізнесу у логічно суміжні галузі, що доповнюють вище зазначені маркетингові стратегії, є, відповідно, стратегії удосконалення логістичних ланцюгів, їх розширення (розвитку) та побудови нових.

Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах щодо розвитку ядра бізнесу у напрямі модифікація або визначення ядра бізнесу по-новому у більшості випадків при нестабільній ситуації потребує використання стратегій скорочення, як:

– «виключення ліній продукту». яка передбачає вихід фірми з галузей функціонування задля концентрування на особливо пріоритетних, перспективних та ефективних напрямках;

- «посилення лінії продукту», на якій зосереджуються на виключенні деяких асортиментних позицій з продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на найбільш вигідних для фірми позиціях ;
- «концентрація зусиль», за якою усі зусилля маркетингу націлюються на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку, одночасно решта сегментів виводяться з фази збуту;
- «збір урожаю», коли відбувається поступове зниження витрат на виробництво та збут, отже, зменшення обсягів продажу застарілого продукту і можливе збереження ціни на нього;
- «видоювання», яка передбачає різке зменшення витрат на маркетинг або зниження загальних витрат і збереження прибутку на заключних стадіях життєвого циклу товару.

Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для модифікації ядра бізнесу включає також відповідні логістичні стратегії, як: ліквідації логістичних ланцюгів; вибіркової ліквідації логістичних ланцюгів; максимального скорочення логістичних витрат та зменшення логістичних витрат в ланцюгах. На практиці посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах щодо забезпечення розвитку ядра бізнесу може реалізовуватися одночасно за кількома стратегіями, особливо у багатогалузевих компаніях, які можуть дозволити собі розробку реалізації декількох стратегій. Цим самим виконується елемент 10 алгоритму (рис. 3.1).

Таким чином, запропоновано чіткі підступи активізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу за окремими напрямками стосовно зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах, розширення бізнесу у логічно суміжні галузі, модифікації або визначення ядра бізнесу повному, що досягається впровадженням відповідного поєднання вище розглянутих маркетингових та логістичних стратегій.

Маючи оцінку рівня зрілості ядра бізнесу підприємств (табл. 3.2) та систематизацію стратегій для удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення

підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за напрямками розвитку першого рівня (core) конкурентних переваг ядра бізнесу (табл. 3.4), визначена послідовність вибору варіантів подальшого удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у спрямуванні останнього на розвиток ядра бізнесу відповідно до обраних підприємствами аспектів такого розвитку: зміцнення, розширення чи модифікації ядра.

Для цього пропонується застосування розробленого алгоритму вибору варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу (рис. 3.8).

Вказаний алгоритм, представлений на рис. 3.8, має продовження на рис. 3.9 та рис. 3.10, в процесі його опису скористаємося позначеннями (1) – (23), наведеними у цьому алгоритмі. Він слугує у якості завершального елементу 11 інструментарію формування, покращання, апробації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу (рис. 3.1).

Загальною умовою активізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для усіх підприємств є те, що ядро бізнесу кожного підприємства уже оцінено за встановленими метриками відповідно до методичного підходу, розробленого та реалізованого в п. 2.3, а оцінка узагальнена в табл. 3.2. Подальший крок в удосконаленні маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах (рис. 3.8) полягає у його спрямуванні на розвиток ядра бізнесу відповідно до обраних підприємством аспектів такого розвитку: зміцнення, розширення чи модифікації ядра.

Якщо ситуація стабільна (рис. 3.8), підприємству пропонується варіант маркетинг-логістичного забезпечення зміцнення та розширення ядра бізнесу за стабільної ситуації (2), у протилежному випадку – рекомендовано варіант маркетинг-логістичного забезпечення модифікації ядра бізнесу при нестабільній ситуації (3), який описано частиною алгоритму, позначеного (А) та наведеного на рис. 3.9.

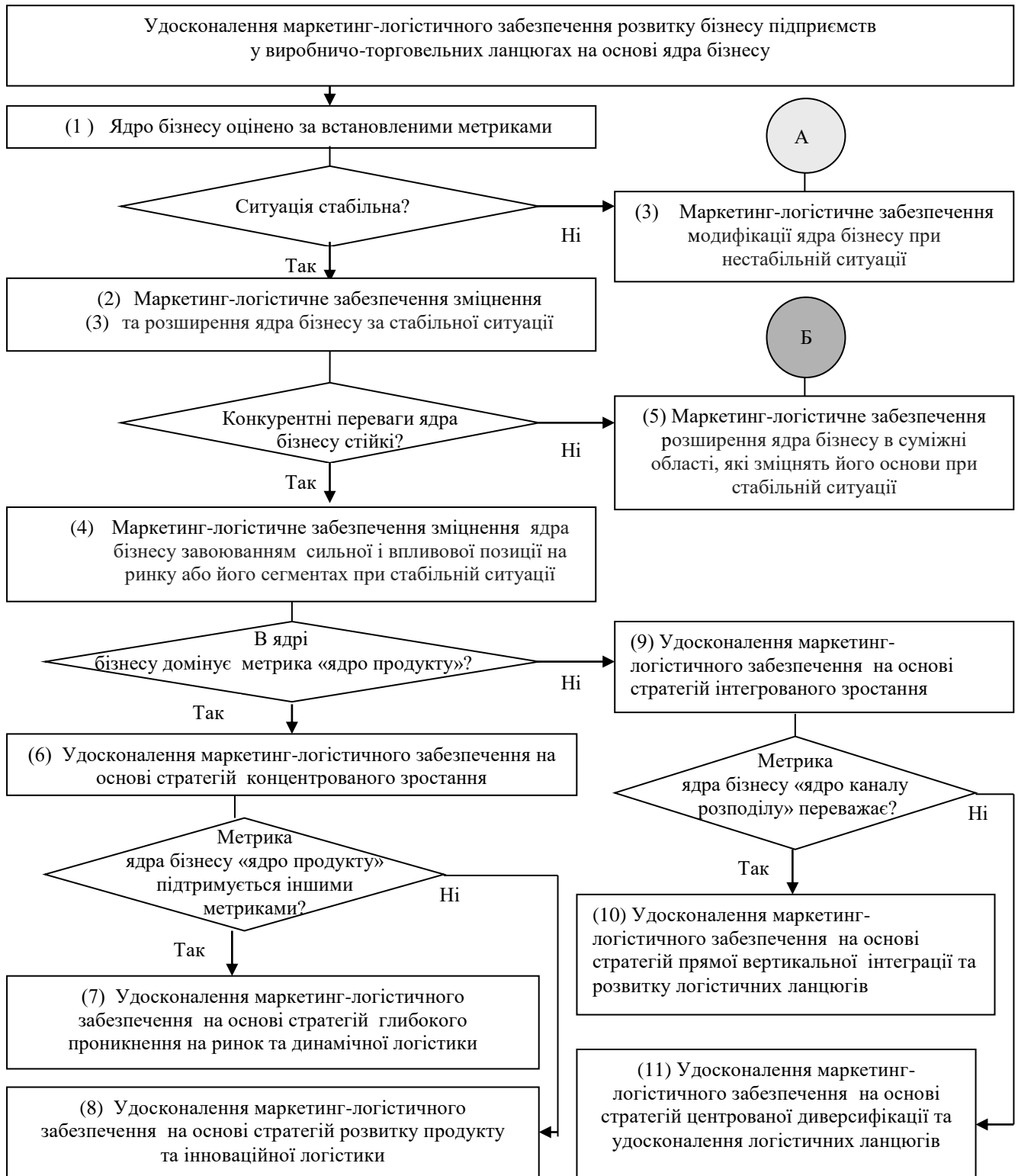


Рис. 3.8. Алгоритм вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу машинобудівних підприємств на основі ядра бізнесу (початок, частина 1)\*

\*розроблено автором

Відповідно, на рис. 3.10 відтворена частина 3 алгоритму вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі розвитку ядра бізнесу розширенням в суміжні області, які зміцняють його основи.

Наступні дії в удосконаленні маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах за розробленим алгоритмом (рис. 3.8) визначаються стійкістю конкурентних переваг ядра бізнесу.

При наявності стійких конкурентних переваг ядра бізнесу (4) пропонується удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення спрямуванням на зміцнення ядра бізнесу шляхом завоювання сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах при стабільній ситуації, на що вказано на рис. 3.8.

Домінування в ядрі бізнесу метрики «ядро продукту» (рис. 3.8) передбачає удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення на основі застосування стратегій концентрованого зростання (6), безпосередній вибір яких визначається підтримкою метрики ядра бізнесу «ядро продукту» іншими метриками: при наявності такої підтримки рекомендовано проводити удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення на основі стратегій глибокого проникнення на ринок та динамічної логістики (7), в протилежному випадку – на основі стратегій розвитку продукту та інноваційної логістики (8). Якщо ж метрика «ядро продукту» в ядрі бізнесу не панує (9), активізацію маркетинг-логістичного забезпечення доцільно проводити на основі стратегій інтегрованого зростання, вибір яких на підприємстві залежить від стану метрики ядра бізнесу «ядро каналу розподілу» (10) та (11).

Отже, на рис. 3.8 наведено ту частину алгоритму (частина 1), що показує логіку вибору підприємством різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за розвитком ядра бізнесу його зміцненням: завоюванням сильної і впливової позиції на ринку.

Продовження алгоритму (частина 2, рис. 3.9) відображає процедуру вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі розвитку ядра бізнесу його модифікацією (3).



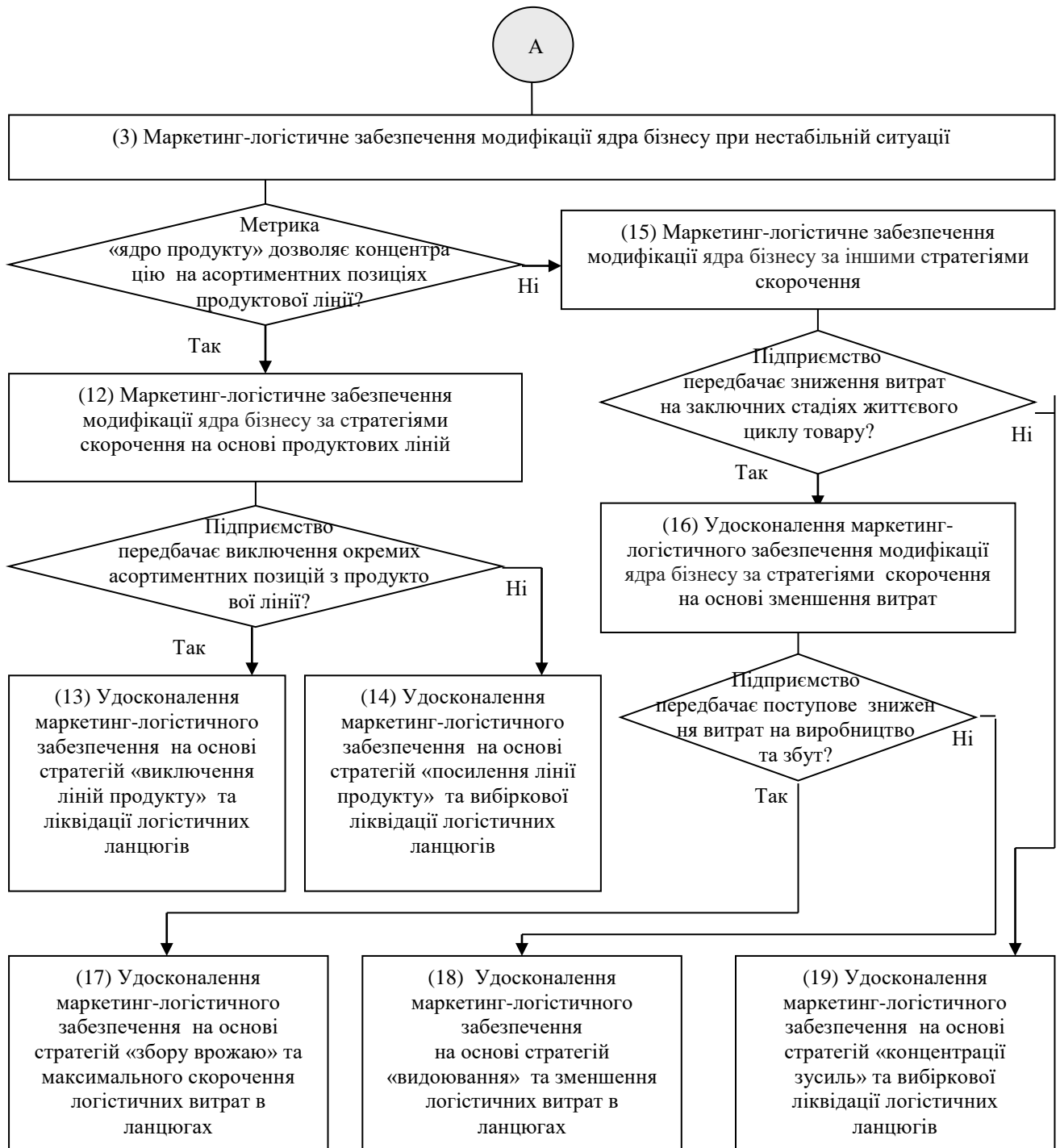


Рис. 3.9. Алгоритм вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств на основі ядра бізнесу (продовження, частина 2)\*

\*розроблено автором

Якщо метрика «ядро продукту» дозволяє концентрацію на асортиментних позиціях продуктової лінії то маркетинг-логістичне забезпечення модифікації ядра

бізнесу ґрунтується на стратегіях скорочення на основі продуктових ліній (12). Надалі, залежно від того, передбачає підприємство виключення окремих асортиментних позицій з продуктової лінії чи ні, удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах здійснюється за стратегіями «виключення ліній продукту» та ліквідації логістичних ланцюгів (13) або стратегіями «посилення ліній продукту» та вибіркової ліквідації логістичних ланцюгів (14).

За умов, коли метрика «ядро продукту» не дозволяє підприємству здійснити концентрацію на асортиментних позиціях продуктової лінії (рис. 3.9), маркетинг-логістичне забезпечення модифікації ядра бізнесу підприємства пропонується здійснювати за іншими стратегіями скорочення (15), (16), (17) та (18), в залежності від передбачуваних варіантів зниження витрат на виробництво та збут.

При нестійких конкурентних перевагах ядра бізнесу підприємству рекомендується напрям удосконалення його маркетинг-логістичного забезпечення при розширенні ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи у стабільній ситуації (5), що детально передбачено в частині алгоритму, позначеній (Б) і представлений на рис. 3.10.

Маркетинг-логістичне забезпечення розширення ядра бізнесу підприємства в суміжні області, які зміцнять його основи при стабільній ситуації (рис. 3.10) визначається станом метрики «ядро виробничо-торговельних ланцюгів»: якщо вказана метрика дозволяє виробництво товарів суміжних областей, то удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розширення ядра бізнесу в суміжні області здійснюється за стратегіями диверсифікації на основі виробничо-торговельних ланцюгів (20). Надалі, якщо підприємство передбачає виробництво нового продукту суміжних областей на основі існуючого ядра продукту, то удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення ґрунтується на стратегіях центрованої диверсифікації та удосконалення логістичних ланцюгів (21).

Якщо ж виробництво нового продукту суміжних областей на основі існуючого ядра продукту не передбачається, пропонується удосконалювати маркетинг-логістичного забезпечення на основі стратегій горизонтальної диверсифікації та розширення (розвитку) логістичних ланцюгів (22).

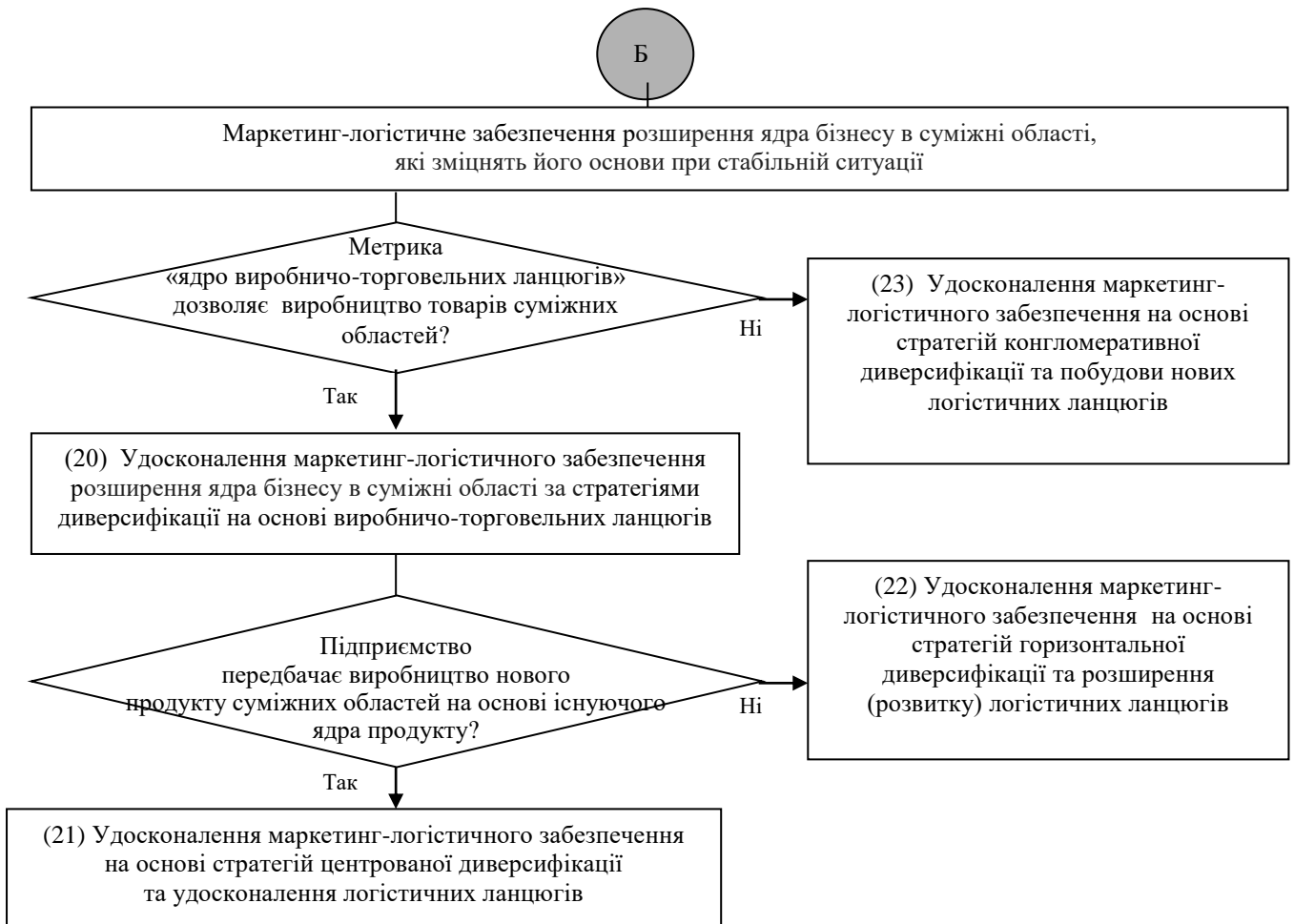


Рис. 3.10. Алгоритм вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств на основі ядра бізнесу (закінчення, частина 3)\*

\*розроблено автором

На решті, коли метрика «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» не дозволяє виробництво товарів суміжних областей пропонується проводити активізацію маркетинг-логістичного забезпечення на основі стратегій конгломеративної диверсифікації та побудови нових логістичних ланцюгів, що позначено в алгоритмі як (23).

Таким чином, сформовано систему активізації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, яка включає: перегрупування метрик ідентифікації ядра бізнесу підприємств за рівнями конкурентних переваг; акцентування конкурентних

переваг першого рівня, які втілюють метрики ядра бізнесу «ядро продукції» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів», складаючи саму суть і формат бізнесу; систематизацію стратегій відповідно варіантам удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за напрямками розвитку ядра бізнесу; використання розробленого алгоритму вибору варіанту активізації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу.

### 3.3. Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу

Перш ніж демонструвати апробацію запропонованого інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу досліджуваних підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, слід відмітити, що від початку періоду незалежності України ряд машинобудівних підприємств втратили ядро бізнесу взагалі через свідому відмову нових власників таких компаній від утримання основних засобів у тому вигляді і тій кількості, які були прийнятними за часи розквіту радянської промисловості. Велику кількість виробничих потужностей було ліквідовано, приміщення цехів передано орендарям для використання у невиробничих цілях, як, зокрема, на ПАТ «Катіон», де з 20.03.2017 змінився основний вид діяльності з виробництва електронних компонентів (КВЕД 26.11) на надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (68.20).

Більшість вітчизняних машинобудівних підприємств, що колись створювали унікальну продукцію, сьогодні або зовсім припинили виробництво машин та обладнання, або виробляють їх декілька одиниць на рік за спеціальними замовленнями, як це має місце на ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес», де випуск ковальсько-пресового устаткування, що є продукцією ядра бізнесу вказаного

підприємства, у 2018 році склав за асортиментом: автомати пружинонавивні – 1 шт. (проти 5 шт. в 2017 році), автомати дротово-цвяхові 5 шт. (проти 3 шт. в 2017 році). Разом з тим, мало місце часткове зміцнення ядра бізнесу за рахунок виробництва автоматів шайбонавивних (2 шт.), які не випускалися у попередніх роках [103].

В ході зміни власників деякі підприємства стали відокремленими підрозділами державних підприємств оборонного напрямку, керівництво яких або спрямовувало кошти на модернізацію основних фондів та відновлення виробництва відповідних машин та обладнання, або вдавалося до репрофілювання підприємств на випуск більш рентабельних видів продукції.

Разом з тим, підприємства оборонного спрямування орієнтуються також на випуск машинобудівної продукції інших секторів. Так, на ДП «Красилівський агрегатний завод» основним видом діяльності задекларовано виробництво духових шаф, печей і пічних пальників, а серед інших – виробництво електро побутових приладів, машин та устаткування загального призначення, які не включені в інші категорії, та виробництво повітряних і космічних літальних апаратів.

Окремі машинобудівні підприємства ввійшли до складу більш потужних компаній, що, відповідним чином, вплинуло на ядро їх бізнесу. Серед таких підприємств, зокрема, Волочиський машинобудівний завод, який став відокремленим підрозділом ПАТ «Мотор Січ», займаючись виробництвом газотурбінних електростанцій і міні-сільськогосподарської техніки.

У пошуку розвитку, виходячи із наявного попиту на продукцію машинобудівні підприємства змінюють ядро бізнесу, як, зокрема, це мало місце на ТОВ «Красилівагромаш», де з 17.06.2019 відбулася зміна основного виду діяльності з виробництва кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (КВЕД 29.20) на виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30). Мотивацією слугувало те, що ТОВ «Красилівагромаш» у відміченому періоді уклало договір про збут продукції з Румунією.

Разом із тим, в ході практичної апробації методичного інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств

у виробничо-торговельних ланцюгах, що сформований на засадах концепції ядра бізнесу, виявлено, що підприємства мають досвід використання напряму розвитку ядра бізнесу шляхом його зміцнення завоюванням сильної і впливової позиції на ринку (в умовах сприятливого зовнішнього середовища),

Так, ДП «Новатор» віднесене до суб'єктів господарювання державного сектору економіки, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво військової спеціальної техніки (літакові відповідачі, блоки радіолокаційній станції прицілювання і керування бортовим озброєнням винищувачів) та виробництво апаратури зв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті. Крім того, на ДП «Новатор» за останні роки освоєно виробництво цивільної продукції, а саме: побутових та промислових газових лічильників, лічильників води, побутових електролічильників, медичної техніки, світлодіодних світильників тощо.

ДП «Новатор» відрізняється високою активністю у виведенні нових видів продукції на ринок, випускаючи розроблені у власному КБ високоточні радіолокаційні прицільні комплекси Н019 та Н001, якими оснащуються винищувачі МІГ-29, СУ-27 і СУ-30 і комплектуючі для радарів типу «ЖУК» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розвиток ядра бізнесу у напрямі зміцнення завоюванням сильної і впливової позиції на ринку в умовах сприятливого середовища на ДП «Новатор»\***

Діяльність	Продукт	Сегмент
Історичне ядро бізнесу	Спеціальні вироби	Оборонна промисловість
	Вироби «Транспорт»	Оборонна промисловість
	Медтехніка	Обладнання медичного призначення
	Товари народного споживання	Товари народного споживання
Зміцнене ядро бізнесу	Високоточні радіолокаційні прицільні комплекси Н019 та Н001 оснащення винищувачів МІГ-29, СУ-27 і СУ-30	Оборонна промисловість
	Комплектуючі для радарів типу «ЖУК»	Оборонна промисловість

\* розроблено автором

Географія поширення продукції ДП «Новатор» охоплює всю Україну та такі держави, як Узбекистан, Білорусь, Чехія, Ташкент, Ашхабад, Молдова, Китай,

Польща та інші, що свідчить про попит на продукцію, яка випускається підприємством.

Викладене дозволяє вказати про потребу в удосконаленні маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ДП «Новатор» за напрямом зміцнення ядра бізнесу шляхом завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах при стабільній ситуації у виробничо-торговельних ланцюгах.

Відповідно, для названого та для усіх інших підприємств впровадження інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку їх бізнесу у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу пропонується здійснювати шляхом маршрутизації процесу активізації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств. Маршрутизацію пропонується проводити з використанням сформованого алгоритму вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, представленому на рис. 3.8 – 3.10, шляхом послідовного розгляду ситуації за кожним із підприємств.

Послідовність дій при такій процедурі ілюструє рис. 3.11, на якому схематично відображена маршрутизація процесу такого удосконалення.

Вибір відміченого напрямку та маршруту удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ДП «Новатор» обґрунтовується наступним. Відповідно до проведеного оцінювання за встановленими метриками (табл. 3.2), ядро бізнесу підприємства є самим міцним та перспективним серед інших. Характеристика умов діяльності ДП «Новатор» підтверджує, що маркетинг-логістичне забезпечення зміцнення та розширення ядра бізнесу підприємства відбувається за стабільної ситуації. Виявлені стійкі конкурентні переваги ядра бізнесу показують, що маркетинг-логістичне забезпечення доцільно спрямувати на зміцнення ядра бізнесу ДП «Новатор» завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах при стабільній ситуації за розробленим алгоритмом (рис. 3.8).

Оскільки в ядрі бізнесу домінує метрика «ядро продукту», то, користуючись за алгоритмом (рис. 3.8), удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення

розвитку бізнесу ДП «Новатор» пропонується проводити на основі стратегій концентрованого зростання. Підтримка згадуваної метрики ядра бізнесу іншими засвідчує можливість конкретизувати стратегії концентрованого зростання, а саме: ґрунтувати активізацію маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ДП «Новатор» у виробничо-торговельних ланцюгах на розробці та впровадженні стратегій глибокого проникнення на ринок та динамічної логістики.

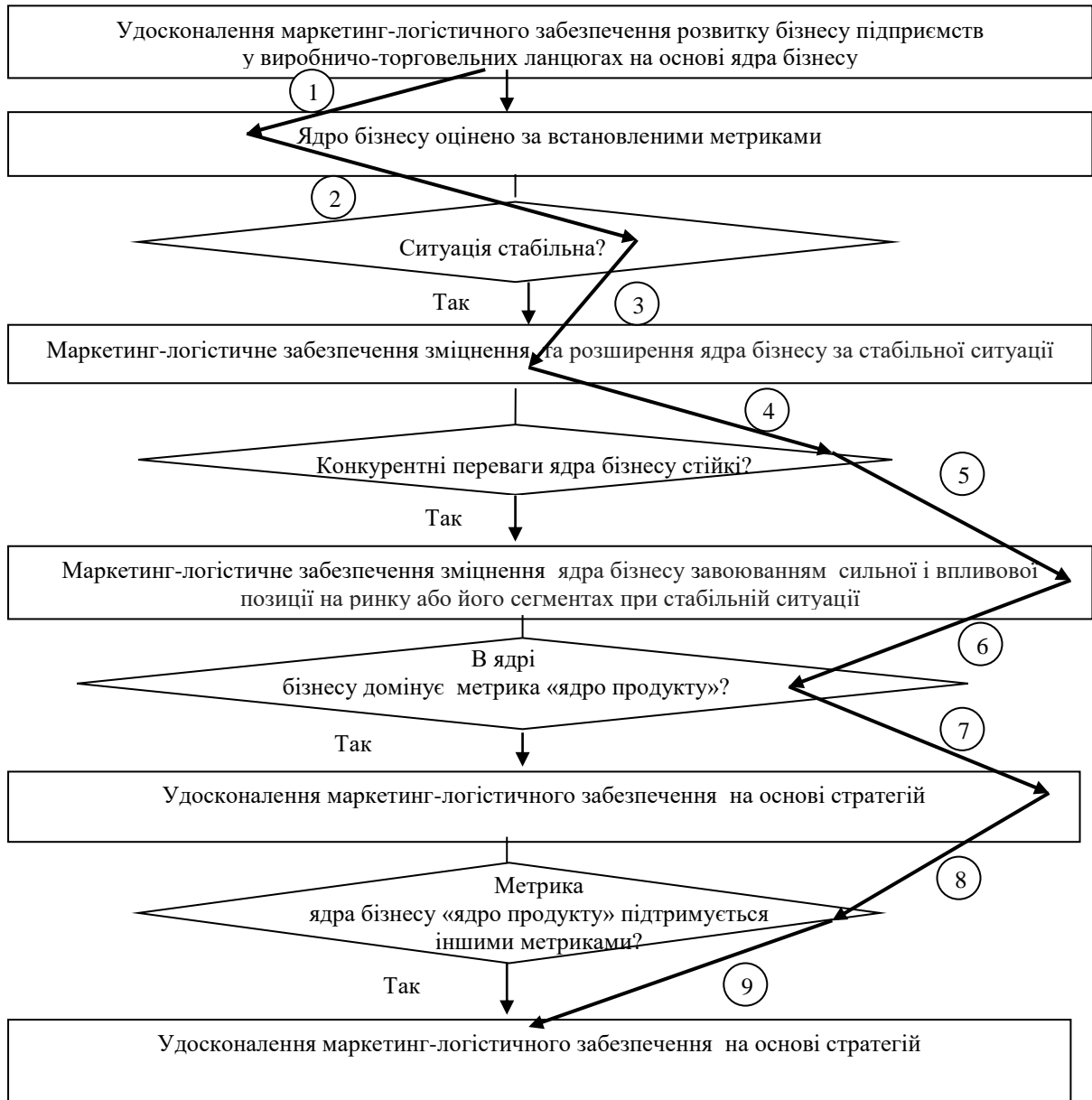


Рис. 3.11. Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ДП «Новатор» \*

\* розроблено автором



Практика діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» та оцінювання ядра його бізнесу показала, що конкурентні метрики для даного підприємства знаходяться у відносній пропорційності та достатньо високого рівня (табл. 3.2), однак, метрика ядра бізнесу «ядро продукту» недостатньо підтримується іншими метриками.

Із дослідженого слідує висновок, що удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Укрелектроапарат» у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу доцільно спрямувати на зміцнення ядра завоюванням сильної і впливової позиції на ринку за умов сприятливого зовнішнього середовища, оскільки такий напрям розвитку ядра бізнесу підтверджує інформація, наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розвиток ядра бізнесу у напрямі зміцнення завоюванням  
сильної і впливової позиції на ринку в умовах сприятливого середовища  
на ПАТ «Укрелектроапарат» \***

Стан ядра бізнесу	Діяльність	Напрями зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку
Історичне ядро бізнесу	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	Зміцнення ядра бізнесу наявністю на ринку пропозицій 22 типів та біля 850 типовиконань трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій потужністю від 10 до 8000 квольт ампер класами напруги від 3 до 35 кВт
		Зміцнення ядра бізнесу на ринку за напрямками використання продукції: у комунальному господарстві, аграрному комплексі, на залізничному транспорті, нафтових та газових родовищах, промисловості, облаштуванні міських новобудов, ліній метро, промислового котельного устаткування, газорегуляторних пунктів блочної конструкції
Зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку	Розробка та впровадження у виробництво: – трансформаторів нових серій; Розроблено трансформатори: – з вимикачем ВВПР на вводі; – для інвентарних станцій	Зміцнення ядра бізнесу пропозиціями на ринку розширеного асортименту продукції на основі ядра продукту
	Модернізація трансформаторів: – з фольговими обмотками – для сонячної енергетики з використанням емаль-проводу для виготовлення обмоток	Зміцнення ядра бізнесу пропозиціями на ринку асортименту продукції підвищеної якості та спектру використання на основі ядра продукту
	Розробка: – документації та виготовлення дослідної партії насосів – ескізного проекту трансформаторів з симетруючою обмоткою	Зміцнення ядра бізнесу для розширення ринку пропозиціями інноваційної продукції на основі ядра продукту
	Розробка тендерної документації та відправлення замовнику на поставку трансформаторів в Ірак, Нігерію, Ліван	Зміцнення ядра бізнесу завоюванням міжнародних ринків збуту

\* складено автором за [102]

Для ПАТ «Укрелектроапарат» вихідним моментом маршрутизації процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення є те, що розвиток його бізнесу здійснюється зміцненням ядра завоюванням сильної і впливової позиції на ринку у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу. Отож, основою маршрутизації процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення ПАТ «Укрелектроапарат» є та частина алгоритму, що представлена на рис. 3.8.

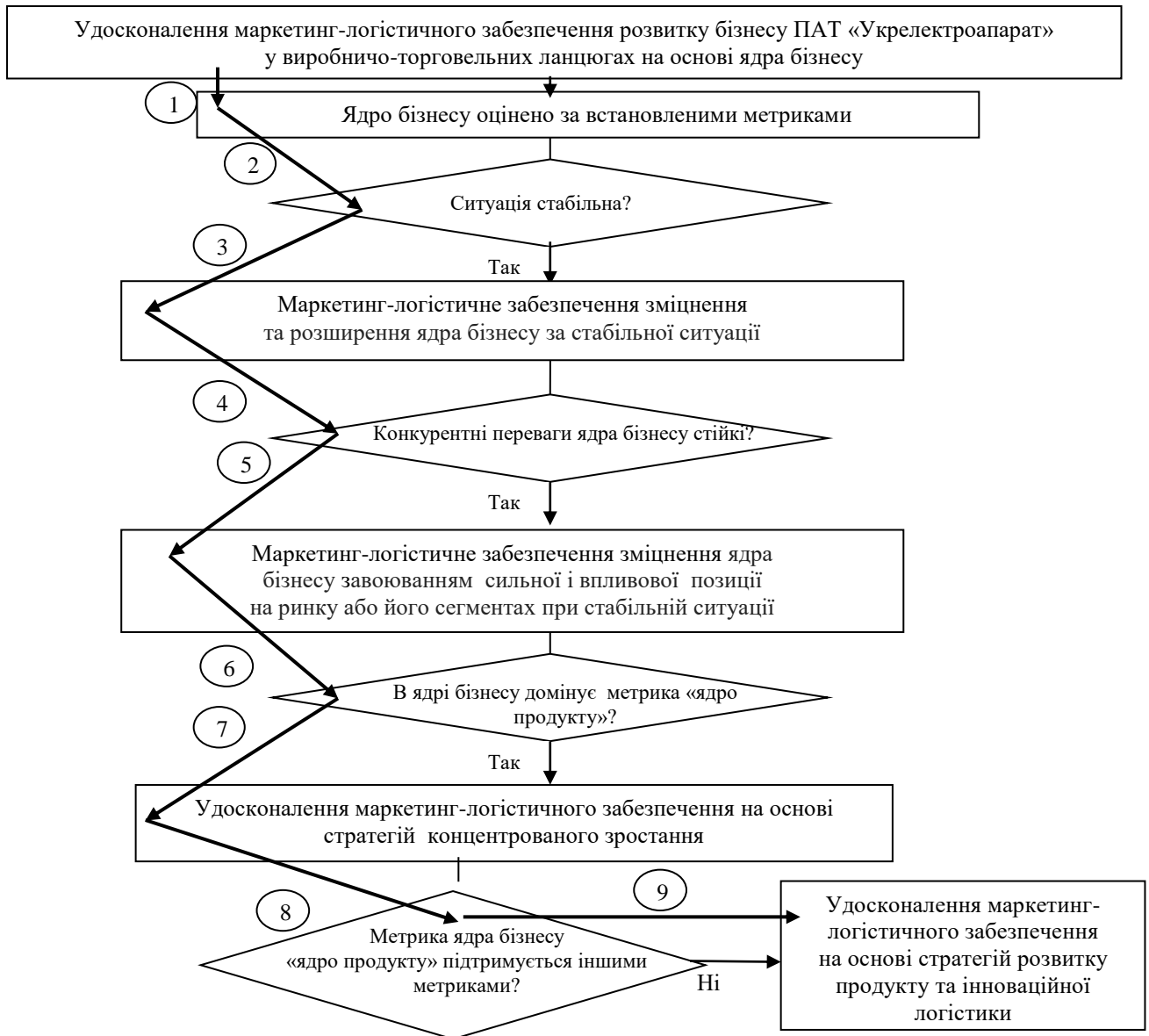


Рис. 3.12. Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Укрелектроапарат»\*

\*розроблено автором

Маршрут процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення

розвитку бізнесу ПАТ «Укрелектроапарат» на основі ядра бізнесу визначається тим, що ситуація стабільна та конкурентні переваги ядра бізнесу підприємства стійкі, в ядрі бізнесу домінує метрика «ядро продукту», проте, вказана метрика ядра бізнесу не підтримується іншими метриками (рис. 3.12).

Наведене дозволяє стверджувати, що удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Укрелектроапарат» у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу доцільно здійснювати на основі стратегій концентрованого зростання, зокрема, стратегій розвитку продукту та інноваційної логістики (рис. 3.12).

Наслідками посилення маркетинг-логістичного забезпечення ПАТ «Укрелектроапарат» у виробничо-торговельних ланцюгах для розвитку ядра бізнесу стане виробництво видозміненого продукту на основі ядра продукту для реалізації останнього на вже освоєному підприємством ринку.

Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємства у напрямі розширення ядра бізнесу в суміжні області у виробничо-торговельних ланцюгах запропоновано для ПАТ «Завод «Строммашина» як для підприємства, що обрало саме такий напрям зміцнення ядра бізнесу. В табл. 3.7 представлено площини розширення ядра бізнесу ПАТ «Завод «Строммашина» в суміжні області, умови функціонування якого ідентифіковані як сприятливі.

Таблиця 3.7

**Напрями зміцнення ядра бізнесу ПАТ «Завод «Строммашина» розширенням в суміжні області (в умовах сприятливого зовнішнього середовища)\***

Діяльність	Продукт	Сегмент
Історичне ядро бізнесу	Обладнання для заводів з виробництва керамічної цегли	Будівельне і комунальне машинобудування
Розширення ядра бізнесу в суміжні області	Обладнання для первинного перероблення льону: трясильна машина РІСШ-058, конвеєр стрічковий рухомий РІСШ-059	Сільськогосподарське машинобудування
	Устаткування для виготовлення виливків з чавуну і сталі по виплавлюваних моделях	Металургійне машинобудування
	Виробництво горизонтальних, похилих стрічкових і пластинчатих конвеєрів для цегельних заводів, кар'єрів, сільського господарства, вугільної та металургійної промисловості	Виробництво металевих виробів і заготовок
	Виготовлення металевих конструкцій	Металообробка

\* розроблено автором

Як видно з табл. 3.7, зміцнення ядра бізнесу розширенням в суміжні області може відбуватися шляхом розширення основних сфер отримання конкурентних переваг в суміжні сегменти машинобудування, зокрема, для ПАТ «Завод «Строммашина» з сегмента будівельне і комунальне машинобудування у сегменти сільськогосподарське та металургійне машинобудування, а також виробництво металевих виробів і заготовок та металообробки.

Відповідно, маршрут процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Строммашина» має ґрунтуватися на розширенні ядра в суміжні області у виробничо-торговельних ланцюгах, а оскільки ситуація стабільна, маркетинг-логістичне забезпечення зміцнення та розширення ядра бізнесу активізується за стабільної ситуації. Це дає підставу взяти за основу маршрутизації процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Строммашина» частину алгоритму вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, представлену на рис. 3.10. Безпосередньо, удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розширення ядра бізнесу ПАТ «Завод «Строммашина» в суміжні області, які зміцнять його основи при стабільній ситуації, пропонується втілити за послідовністю (маршрутом), відповідно до рис. 3.13.

Пояснення до рис. 3.13 полягають в тому, що подальші дії визначаються нестійкими конкурентними перевагами ядра бізнесу ПАТ «Строммашина», про що свідчить оцінка зрілості ядра бізнесу підприємства та рейтинг його маркетинг-логістичного забезпечення (табл. 3.3). Тому для ПАТ «Строммашина» пропонується маршрутизація активізації маркетинг-логістичного забезпечення розширенням ядра бізнесу в суміжні області, які зміцнять його основи при стабільній ситуації.

Оскільки метрика «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» ПАТ «Строммашина» дозволяє виробництво товарів суміжних областей, удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розширення ядра бізнесу в суміжні області доцільно здійснювати за стратегіями диверсифікації на основі виробничо-

торговельних ланцюгів. Однак, підприємство не передбачає виробництво нового продукту суміжних областей на основі існуючого ядра продукту, тому безпосередня активізація маркетинг-логістичного забезпечення ПАТ «Строммашина» доцільна на основі стратегій горизонтальної диверсифікації та розширення (розвитку) логістичних ланцюгів. В інших випадках, власниками машинобудівних підприємств використовується напрям модифікації ядра бізнесу та переорієнтація виробництва згідно до потреб сучасного ринку.

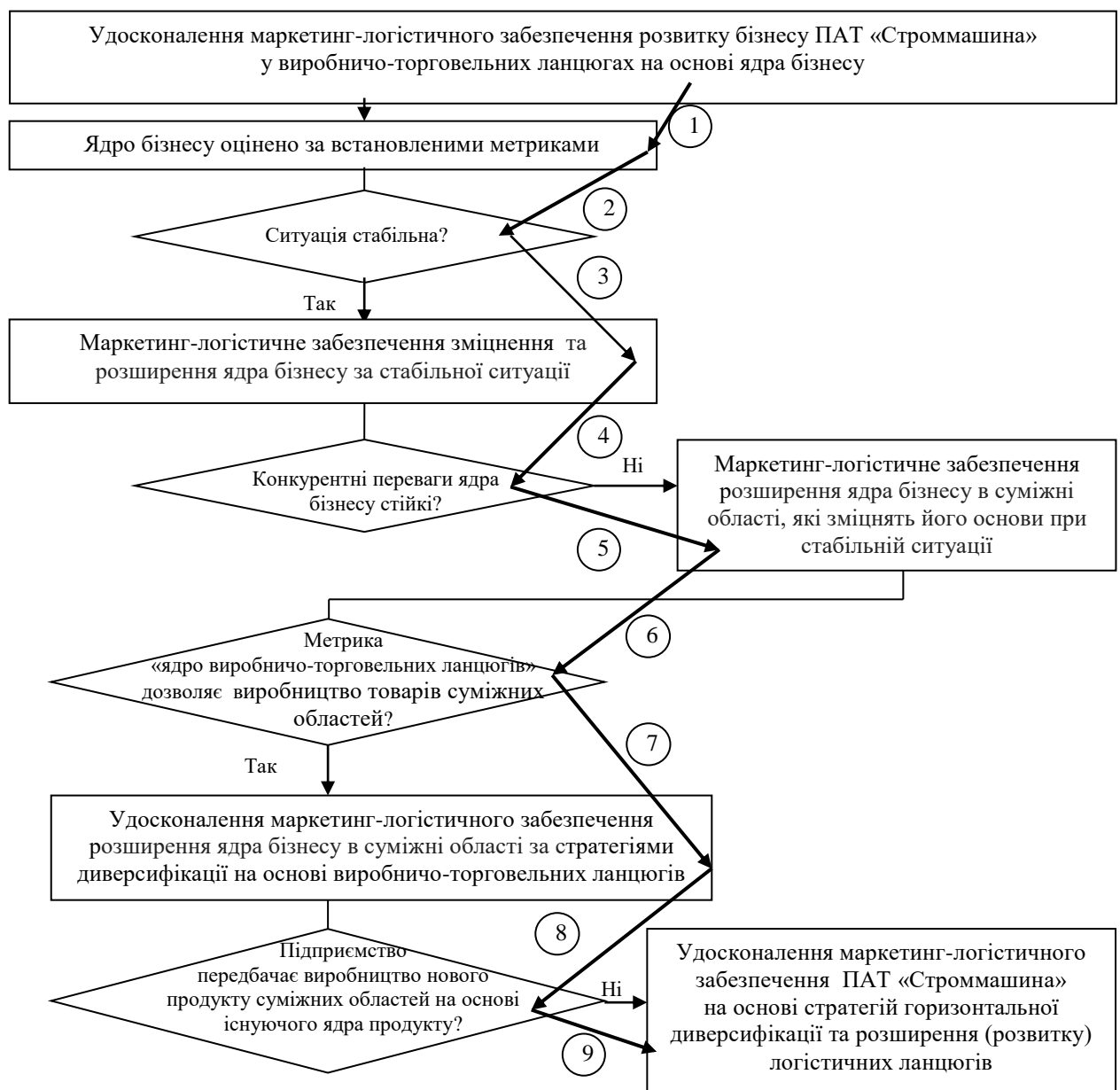


Рис. 3.13. Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Строммашина»\*

\* розроблено автором

Зокрема, згадуваний у аналітичній частині цього дослідження ПАТ «Завод «Темп», до основних видів продукції якого належить спецтехнологічне обладнання для виробництва друкованих плат; обладнання для сільськогосподарського виробництва (вузли, агрегати); інша продукція машинобудування та металообробки; товари народного споживання. Однак, в даний час 85 % обсягів виробництва займає трубозварювальне обладнання, що вказує на зміну ядра бізнесу.

Разом з тим, з 2017 року відбувається освоєння такого напрямку, як виробництво обладнання для лиття санітарної кераміки, а також видів продукції, як: медичне оснащення із пластику для грязелікарні; енергозберігаючі котли електродні; електроконфорки кухонних плит; вітротурбіни; станції очистки та нейтралізації стічних вод.

В табл. 3.8 представлено напрями модифікації ядра бізнесу ПАТ «Завод «Темп», умови функціонування якого ідентифіковані як несприятливі.

Таблиця 3.8

**Напрями модифікації ядра бізнесу ПАТ «Завод «Темп»  
(в умовах несприятливого зовнішнього середовища)\***

Діяльність	Продукт	Сегмент
Історичне ядро бізнесу	Спеціальне технологічне обладнання для виробництва друкованих плат. Обладнання для сільськогосподарського виробництва (вузли, агрегати)	Технологічне обладнання  Обладнання сільськогосподарського призначення
Змінене ядро бізнесу	Трубозварювальне обладнання	Енергетичне устаткування
Модифікація ядра бізнесу	Медичне оснащення із пластику для грязелікарні (кушетка, стіл, кафедра)	Медичне устаткування
	Електроконфорки кухонних плит	Харчова промисловість
	Вітротурбіни	Обладнання енергетика
	Станції очистки та нейтралізації стічних вод	Обладнання екологія

*\* розроблено автором*

Як видно з табл. 3.8, стратегія модифікації ядра бізнесу може відбуватися у напрямках зміни основних сфер отримання конкурентних переваг.

Якщо підприємство, що функціонує у несприятливому зовнішньому середовищі, з якихось причин втрачає ринок та більшість з наявних конкурентних переваг, перегляд ядра бізнесу може видатися більш доцільним, ніж розширення у суміжні сфери діяльності. Підприємство зберегло машинобудівний напрям, але за

його низької доходності значно скоротило його обсяги.

Відміною модифікації від розширення є частка ядрової продукції у загальній структурі доходів компанії. Щодо ПАТ «Завод «Темп» йдеться не про освоєння додаткових джерел економічного зростання, а саме: пов'язані з позиціонуванням на інших сегментах. Для цього компанії прийшлося засвоїти споріднені види продукції, що задовольняли попит на нових для підприємства ринках медичного устаткування, харчової промисловості, обладнання енергетики та екології.

Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Завод «Темп» модифікацією ядра у виробничо-торговельних ланцюгах наведена на рис. 3.14, її основою є частина алгоритму вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, яка представлена на рис. 3.14.

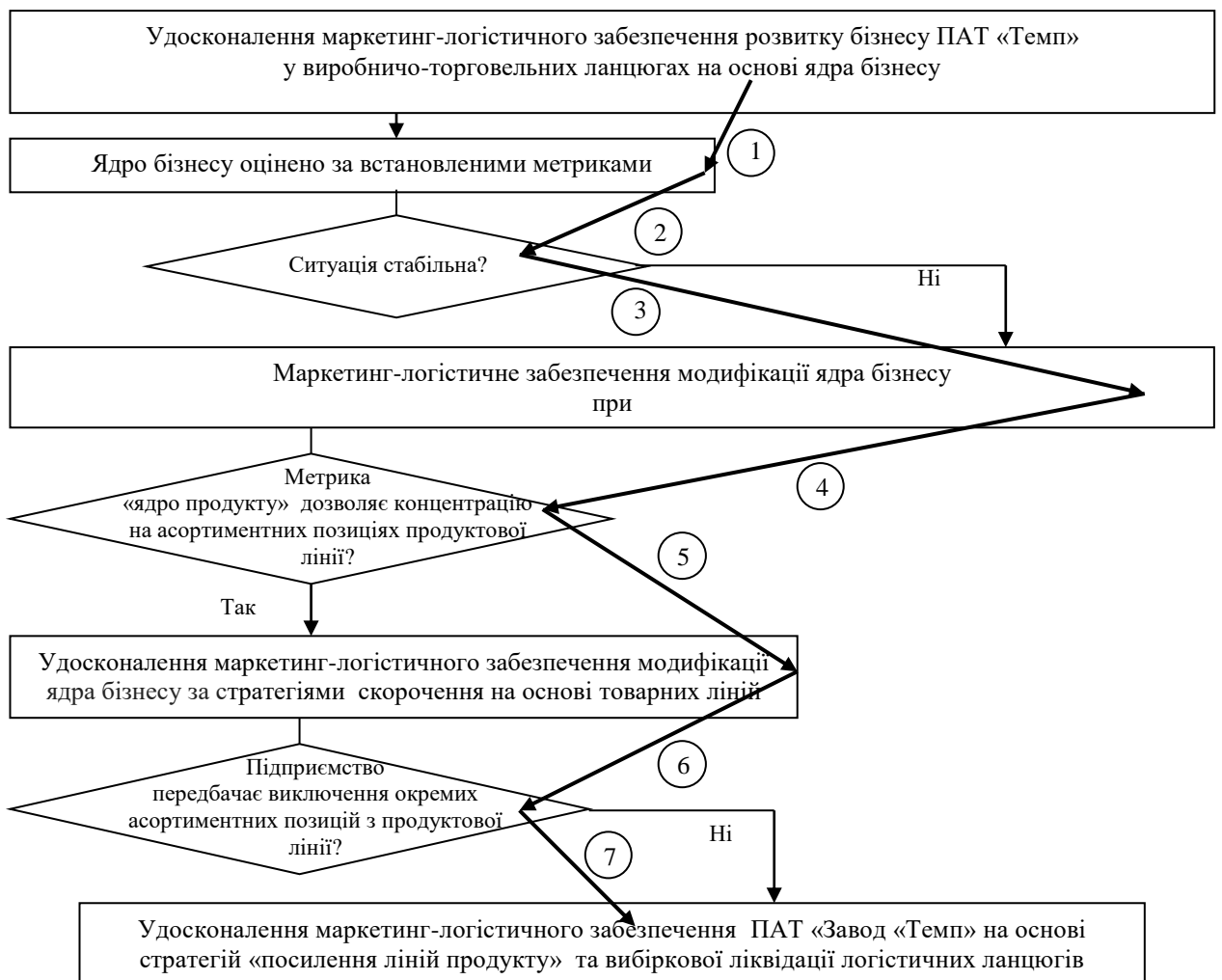


Рис. 3.14. Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Завод «Темп»\*

*\* розроблено автором*

Роз'яснення до наведеного маршруту (рис. 3.14) наступні. Ядро бізнесу ПАТ «Завод «Темп», яке оцінено за встановленими метриками показує достатню міцність, за виключенням метрики «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» (табл. 3.3). Проте, як відзначалось, умови не є стабільними, що передбачає варіант маркетинг-логістичного забезпечення модифікації ядра бізнесу при нестабільності.

Оскільки метрика «ядро продукту» дозволяє концентрацію на асортиментних позиціях продуктової лінії, удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення модифікації ядра бізнесу має відбуватися за стратегіями скорочення на основі продуктових ліній. Проте підприємство не передбачає виключення окремих асортиментних позицій з продуктової лінії. Тому модифікація ядра бізнесу обумовила напрями удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПАТ «Завод «Темп» у виробничо-торговельних ланцюгах за стратегіями скорочення на основі товарних ліній, а саме: стратегією «посилення ліній продукту» та логістичною стратегією вибіркової ліквідації логістичних ланцюгів.

Для АТ «Красилівський машинобудівний завод» основними ринками збуту є підприємства зв'язку та газового комплексу України. Обсяги замовлень дозволяють працювати без простоїв, але не дають можливості розширити виробництво.

Стратегією подальшої діяльності АТ «Красилівський машинобудівний завод» є пошук нових напрямків діяльності та залучення відповідних інвестицій. Найбільш очікуваною та досить вірогідною перспективою розвитку підприємства є залучення на виробничу площадку інвесторів з ЄС. Відносини з такими інвесторами можуть передбачати як створення спільних підприємств, укладення довгострокових договорів оренди виробничих приміщень та обладнання, участь у кооперації машинобудівного спрямування.

Проте в нинішніх умовах господарювання для АТ «Красилівський машинобудівний завод» перспективним вважається розширення зборки побутових опалювальних котлів, оскільки впроваджена система якості опалювальної техніки відповідно до вимог ISO 9001–2001, а також: надання в оренду власних будівель,



споруд, виробничого обладнання та техніки; енергозабезпечення наданих в оренду власних будівель, споруд, виробничого обладнання та техніки, що включає їх забезпечення електроенергією, газом та водою для соціально-побутових потреб працівників. Це вказує на вибір АТ «Красилівський машинобудівний завод» напрямів зміцнення ядра бізнесу розширенням в суміжні області в умовах сприятливого зовнішнього середовища (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Напрями зміцнення ядра бізнесу АТ «Красилівський машинобудівний завод»  
розширенням в суміжні області в умовах сприятливого середовища\***

Діяльність	Продукт	Сегмент
Історичне ядро бізнесу	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	Обладнання сільськогосподарського призначення
	Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	Будівельне і комунальне машинобудування
Розширення ядра бізнесу в суміжні області	Розширення зборки побутових опалювальних котлів	Комунальне машинобудування
	Надання в оренду власних будівель, споруд, виробничого обладнання та техніки	Комунальне господарство
	Енергозабезпечення наданих в оренду власних будівель, споруд, виробничого обладнання та техніки, що включає їх забезпечення електроенергією, газом та водою для соціально-побутових потреб працівників	Комунальне господарство

\* сформовано автором

Вказаний маршрут, побудований відповідно до рис. 3.10, представленим на рис. 3.15.

Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення зміцнення ядра бізнесу АТ «Красилівський машинобудівний завод» за напрямом розширення в суміжні області в умовах сприятливого зовнішнього середовища пропонується втілити за наведеною послідовністю (маршрутом).

ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» виготовляє сучасні автомати для переробки дроту, а також напівавтоматичне устаткування для плетення металевої сітки типу «рабиця», що й складає його стратегічне ядро під загальною назвою «ковальсько-пресове устаткування».

Для збільшення обсягів виробництва на ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» передбачається: освоєння нових видів продукції, серед яких автомат моделі АПГ для виготовлення цвяхів для утеплення приміщень; виготовлення модернізованих

пружинонавивних автоматів; освоєння нових видів продукції (різноманітних деталей та комплектуючих); освоєння автомата для виготовлення стержнів з плоским різом. Проте, зауважимо, що таких перспектив важко досягти за умов незначної міцності ядра бізнесу підприємства, виявленої в процесі його оцінювання за усіма метриками ядра (табл. 3.3) та наявності умов несприятливого зовнішнього середовища.

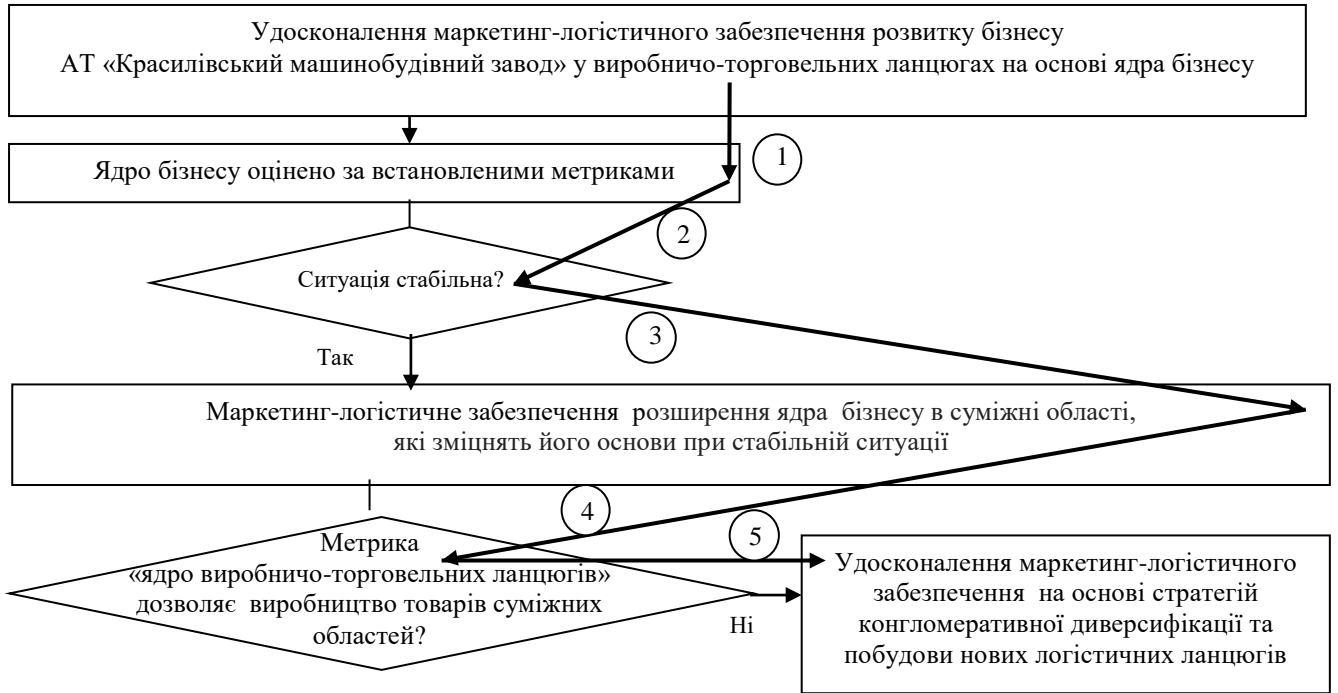


Рис. 3.15. Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу АТ «Красилівський машинобудівний завод»\*

\* розроблено автором

В найближчий час досяжним є виготовлення модернізованих пружинонавивних автоматів, що сприймається у якості модифікації ядра бізнесу ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Напрями модифікації ядра бізнесу ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес»  
(в умовах несприятливого зовнішнього середовища)\***

Діяльність	Продукт	Сегмент
Історичне ядро бізнесу	Ковальсько-пресове устаткування Інструмент та запчастини	Технологічне обладнання
Модифікація ядра бізнесу	Виготовлення модернізованих пружинонавивних автоматів моделі AA5109	Технологічне обладнання

\*\* сформовано автором

Метрика «ядро продукту» підприємства згідно проведеного оцінювання не дозволяє концентрацію на асортиментних позиціях продуктової лінії, тому маркетинг-логістичне забезпечення модифікації ядра бізнесу ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» належить здійснювати за іншими стратегіями, ніж стратегії скорочення на основі товарних ліній, а саме: оскільки підприємство передбачає зниження витрат на заключних стадіях життєвого циклу товару, то удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення модифікації ядра бізнесу ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» пропонується проводити за стратегіями скорочення на основі зменшення витрат.

Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» модифікацією ядра у виробничо-торговельних ланцюгах (рис. 3.16) характеризується наступним.

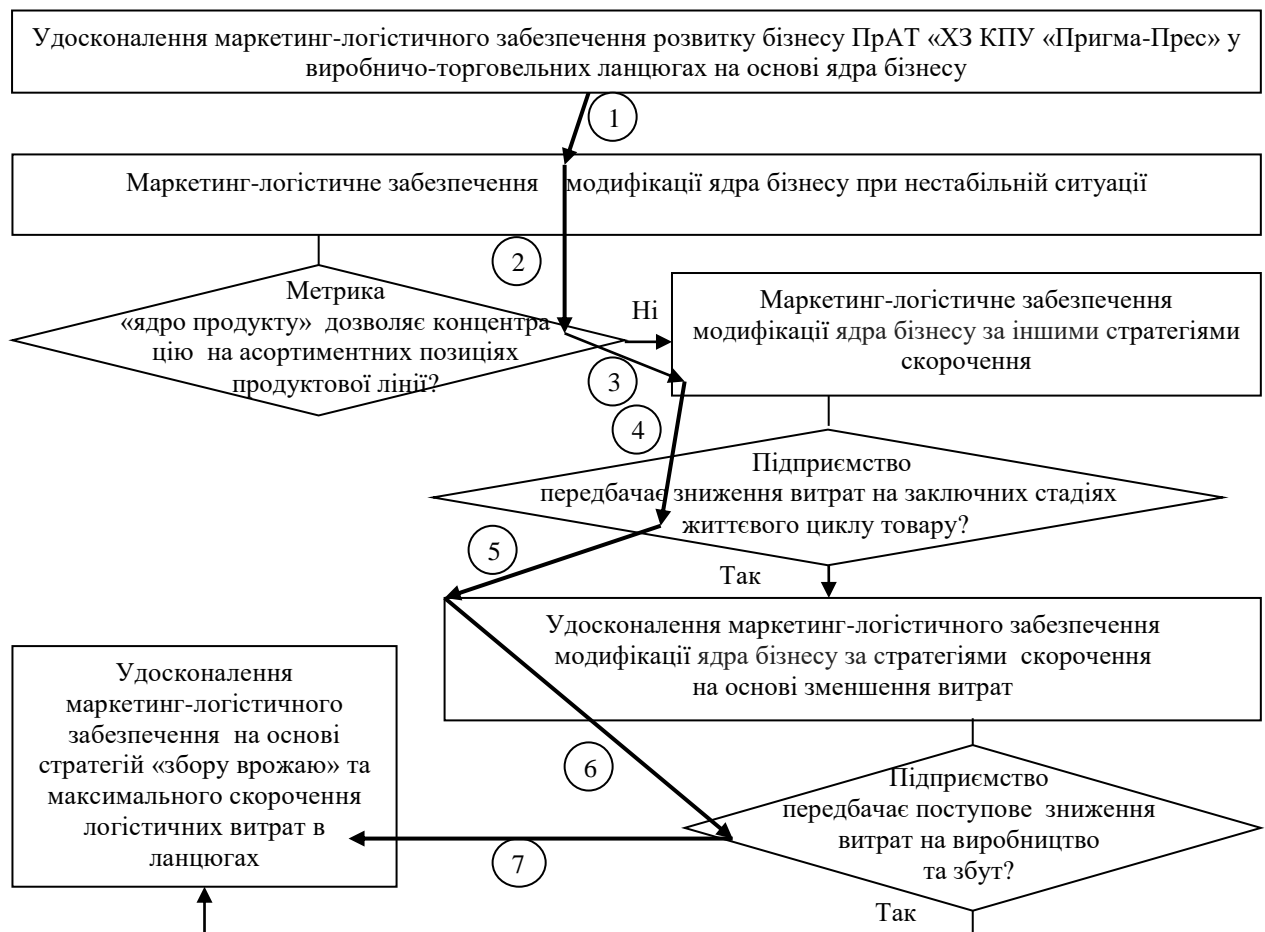


Рис. 3.16. Маршрутизація процесу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес»\*

\* розроблено автором

Безпосередньо підприємство передбачає поступове зниження витрат на виробництво та збут, то стратегіями, покладеними в основу удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» пропонуються стратегії «збору врожаю» та максимального скорочення логістичних витрат у виробничо-торговельних ланцюгах.

ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» з метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності формує стратегію розвитку, що включає: стратегію зростання (наступальну) для збільшення об'єму продаж, для чого проводить інтенсифікацію ринку (просунення на нові ринки, участь в міжнародних виставках); стратегію досліджень, направлену на розвиток нової продукції, вивчення ринку; стратегії розвитку: виробництва, системи управління, впровадження нових технологічних можливостей [103].

Узагальнення результатів апробації методичного інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу, що функціонують в умовах сприятливого та несприятливого середовища показано в табл. 3.11.

Розглянуті особливості удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу спрямовані на забезпечення сталого розвитку.

Разом з тим, зміни, пов'язані з цифровою економікою, не можуть не впливати на вибір маркетинг-логістичного інструментарію і організаційно-управлінського впливу на здійснення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств. досліджено проблеми використання блокчейн у якості інструменту інноваційних змін маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах [119], дропшипінгу як інноваційного його елементу [123], умови та чинники пертурбації у цифровій трансформації [135].

Корегування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, вважаємо, має бути адекватним до змін в маркетинговій діяльності, пов'язаних з поширенням цифрової економіки, що узагальнено в табл. 3.12.

Таблиця 3.11

**Узагальнення напрямів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств на основі ядра бізнесу\***

Підприємство	Ядро бізнесу (за метрикою «продукт»)	Стратегія розвитку ядра бізнесу	Характеристика основ удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу		
			Напрямок	Забезпечуючі стратегії	
				Маркетингові	Логістичні
1	2	3	4	5	6
В умовах сприятливого динамічного зовнішнього середовища					
ПАТ «Укр-електроапарат»	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	Зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку: розробка та впровадження у виробництво трансформаторів нових моделей; модернізація моделей трансформаторів; виготовлення дослідної партії насосів, ескізного проекту трансформаторів поширеного попиту; розробка документації на поставку трансформаторів в Ірак, Нігерію, Ліван	Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення на основі стратегій концентрованого зростання	Стратегія розвитку продукту	Стратегія інноваційної логістики
ПАТ «Завод «Стром машина»	Обладнання для заводів з виробництва керамічної цегли. Обладнання для первинного перероблення льону	Розширення ядра бізнесу у суміжні сфери: устаткування для виготовлення виливків з чавуну і сталі; виробництво групи конвеєрів для цегельних заводів та підприємств інших галузей промисловості; виготовлення металевих конструкцій	Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення за стратегіями диверсифікації на основі виробничо-торговельних ланцюгів	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія розширення (розвитку) логістичних ланцюгів
АТ «Красилівський машинобудівний завод»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	Розширення ядра бізнесу в суміжні області: розширення зборки побутових опалювальних котлів; надання в оренду власних будівель, споруд, виробничого обладнання та техніки; енергозабезпечення наданих в оренду власних будівель, споруд, виробничого обладнання та техніки, включаючи забезпечення електроенергією, газом, водою для соціально-побутових потреб	Удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення на основі стратегій конгломеративно-ї диверсифікації та побудови логістичних ланцюгів	Стратегії конгломеративної диверсифікації	Стратегії побудови нових логістичних ланцюгів

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6
ДП «Новатор»	Спеціальні вироби Вироби «Транспорт» Медтехніка Товари народного споживання	Зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку або його сегментах Зміцнене ядро бізнесу: високоточні радіолокаційні прицільні комплекси Н019 та Н001 оснащення винищувачів МП-29, СУ-27 і СУ-30; Комплектуючі для радарів типу «ЖУК»	Удосконалення маркетинг- логістичного забезпечення на основі стратегій концентрованого зростання	Стратегії глибокого проник- нення на ринок	Стратегії динамічної логістики
В умовах несприятливого зовнішнього середовища					
ПАТ «Завод «Темп»	Спеціальне технологічне обладнання для виробництва друкованих плат. Обладнання для сільськогоспо- дарського виробництва	Модифікація ядра бізнесу: медичне оснащення із пластику для грязелікарні (кушетка, стіл, кафедра); електроконфорки кухонних плит; вітротурбіни; станції очистки та нейтралізації стічних вод	Удосконалення маркетинг- логістичного забезпечення за стратегіями скорочення на основі товарних ліній	Стратегія «поси- лення ліній продукту»	Стратегія вибіркової ліквідації логістич- них ланцюгів
ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма- Прес»	Ковальсько- пресове устаткування Інструмент та запчастини	Модифікація ядра бізнесу: виготовлення модернізованих пружинонавивних автоматів моделі АА5109	Удосконалення маркетинг- логістичного забезпечення за стратегіями скорочення на основі зменшення витрат	Стратегії «збору врожаю»	Стратегії максима- льного скорочення логістичних витрат в ланцюгах

*\* розроблено автором*

Відповідно, врахування умов та чинників змін маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, викликаних цифровою трансформацією, спрямовує таке забезпечення до перебудови для сприяння ефективній діяльності підприємств. З позиції маркетингу, цифрова трансформація (digital-трансформація) – це не разовий захід, а один із ключових напрямків маркетингової стратегії розвитку бізнесу, безперервний процес, що дозволяє відстежувати зміни навколишнього середовища і використовувати цифрові технології для зміцнення конкурентних позицій в цифровому економічному просторі [7].

Процеси цифрової трансформації сприяють створенню та здійсненню умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики, тобто, покращання маркетинг-логістичного забезпечення підприємств.

Таблиця 3.12

**Вимоги пертурбації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств  
за напрямками змін маркетингової діяльності у цифровій трансформації\***

Ринкові умови / інструменти маркетингу	Зміни в маркетинговій діяльності підприємств в умовах цифрової економіки	Вимоги пертурбації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств
Посилення конкуренції на ринках	Зростання важливості маркетингу на ринку людських ресурсів, а не тільки ринку покупців	Включення до сфери маркетинг-логістичного забезпечення елементу маркетингового міксу «люди»
Маркетингові дослідження	Можливість збору великих масивів інформації про поведінку покупців	Використання в маркетинг-логістичному забезпеченні великих масивів інформації про покупців
Сегментація	Більше можливостей превентивного виявлення сегментів з низькою маржинальністю і відмови від їх обслуговування. Підвищення важливості психографічної сегментації	Попереджувальне виявлення сегментів з високою маржинальністю і посилення їх обслуговування. Сприяння розвитку елементу маркетингового міксу «просування»
Товарна політика	Прискорення оновлення асортименту. Розширення асортименту	Забезпечення підбору товару на основі індивідуального профілю споживача
Цінова політика	Підвищення ролі цін за прозорості ринків і копіювання інновацій. Можливість диференціації цін при відмінностях рівня сервісу	Створення умов адаптивного ціноутворення за ціннісними перевагами споживачів і пропозицій конкурентів
Комунікативна політика	Зростання важливості PR в соціальних мережах в порівнянні з традиційною рекламою. Зміна структури рекламних бюджетів на користь Інтернету і мобільного маркетингу	Доступність повної інформації про товар в будь-яких часі та місці Персоналізована взаємодія Взаємодія в кіберпросторі, віртуальній та доповненій реальності
Розподільна політика	Розвиток Інтернет-каналу продажів. Організація обслуговування 24/7	Можливість інформаційної взаємодії в цифровому просторі в будь-яких часі та місці
Організація маркетингу	Децентралізація управління, передача повноважень фахівцям із знанням локальних ринків	Персоналізована взаємодія Взаємодія в кіберпросторі, віртуальній та доповненій реальності

\* розроблено автором

Так, узагальнення досліджень наслідків дії цифрової трансформації на елементи комплексу маркетингу (4P, 7P) [7; 127] та поширення такої дії на елементи комплексу логістики (7R) дозволяє вказати наступне:

– елементи комплексів як маркетингу, так і логістики матимуть низку особливостей, що характеризують можливості розширення поля їх взаємодії в цифровому середовищі;

– трансформація маркетинг-логістичного забезпечення підприємств в цифрову економіку носить комплексний характер і вимагає поглибленого аналізу практики застосування цифрових технологій, переосмислення ряду ключових теоретичних положень маркетингу та логістики;

Особливості маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у цифровій трансформації показані на рис. 3.17.

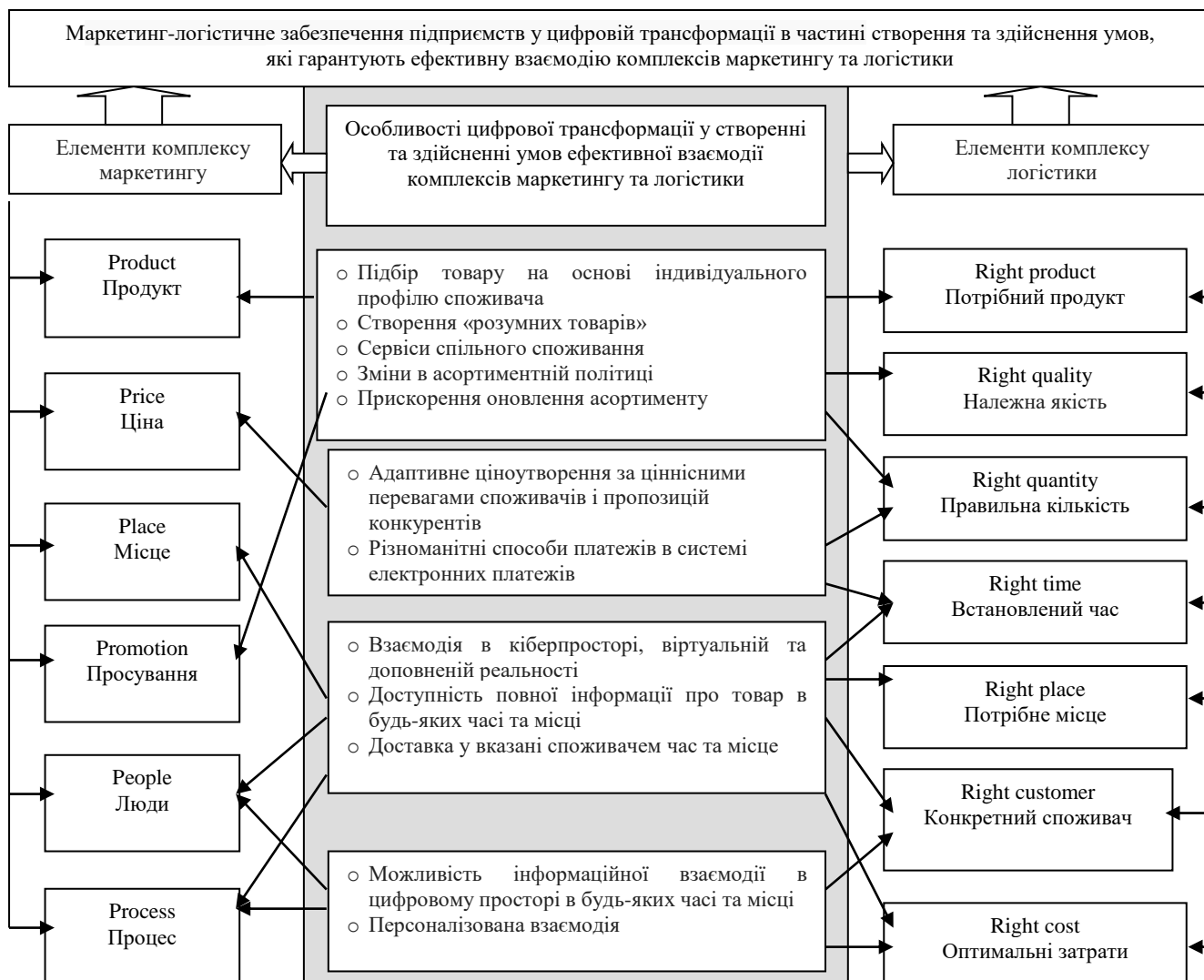


Рис. 3.17. Особливості маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у цифровій трансформації\*

\* розроблено автором

В питаннях організації маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у цифровій трансформації, ґрунтуючись на дослідженнях, проведених BCG у 40 європейських компаній із восьми галузей, за якими досліджено обставини, що призводять бізнес до «цифрової зрілості», можна прийти до наступного висновку щодо вимог до команди, яка займатиметься таким забезпеченням. Насамперед, перш ніж формувати маркетинг-логістичне забезпечення підприємства за умов



цифрової зрілості, команда, яка займатиметься таким забезпеченням, повинна пройти 3 фази зростання:

1) робота з даними, підготовка співробітників та експертиза, де: підлягає повній перебудові робочий процес, для чого потрібна не тільки підтримка керівництва і підрозділів, а й участь партнерів; необхідна інформація про поведінку покупців, їхніх діях, пов'язаних з покупками, і базових показниках онлайн-маркетингу, як: кліки на сайті та кроки до конверсії;

2) побудова зв'язків, як: об'єднання аналітики по всіх каналах і створення крос-функціональних команд, де зібрані всі пов'язані між собою відділи, в результаті чого співробітники схожих напрямків працюють із загальними ключовими показниками ефективності бізнесу, маючи єдині принципи розподілу бюджету, якості і швидкості розробки кампаній. Важливо об'єднати внутрішні і зовнішні джерела онлайн-даних про аудиторію користувачів, автоматизувати маркетингові повідомлення, розробляти, тестувати і налаштовувати рекламу;

3) перехід від інтеграції до багатофакторного маркетингу: кожен момент стає значущим, оскільки на цій стадії технології інтегруються у всю структуру компанії і управляються гнучко, що дозволяє відстежувати ефективність кожного каналу, аналізує всі кроки до покупки, підвищує продажі за рахунок персоналізованого маркетингу і скорочує витрати за допомогою автоматизації.

Одночасно, за умов цифрової трансформації підприємств посилюється сприяння їх ефективній роботі, що є метою маркетинг-логістичного забезпечення:

– у маркетингу і логістиці скорочення витрат досягається за рахунок автоматизації основних бізнес-процесів: побудови оптимальних моделей управління запасами і закупівлями, взаємодії з клієнтами, оптимізації логістичних маршрутів і т.п.;

– на рівні підприємств цифрові технології дозволяють домогтися збільшення продажів при скороченні операційних витрат; миттєвого охоплення глобальних ринків, кращого розуміння потреб клієнтів за рахунок постійних прямих контактів і особистих відносин з ними.

Отже, цифрова трансформація посилює ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики, потребує відповідної підготовки команди, що організовує маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, чим досягається підвищення його дієвості.

### Висновки до розділу 3

1. Доведено доцільність формування для достачання ефективної роботи підприємства маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах, спрямованого на забезпечення найбільш можливої ефективності ядра бізнесу, розглядаючи його як цільну упорядкованість.

2. Розроблено інструментарій формування та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на засадах концепції ядра бізнесу на основі встановлених ключових елементів, як: визначення варіантів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за напрямками розвитку ядра бізнесу; встановлення взаємозв'язку у забезпеченні метрик ідентифікації ядра бізнесу ядрами маркетингу (елементами маркетинг-мікс) та логістики (елементами логістичного міксу); виявлення маркетингових та логістичних стратегій, що формують маркетинг-логістичне забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах.

3. Першочергове посилення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах доцільно зосередити щодо найслабших метрик ядра, за якими виявлена найнижча оцінка, відбором маркетингових та логістичних стратегій, спрямованих на її підвищення.

4. Доведено, що «серцевинні» (core) конкурентні переваги втілюють метрики ядра бізнесу «ядро продукції» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів» підприємств, щодо яких пропонується активізація маркетинг-логістичного

забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах шляхом опрацювання та впровадження відповідних конкурентних маркетингових і логістичних стратегій стосовно вирішення безпосередньої проблеми, як: зміцнення ядра бізнесу завоюванням сильної і впливової позиції на ринку чи його розширенням в суміжні області при стабільній ситуації або модифікацією у відповідь на нестабільну ситуацію.

5. Впровадження інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу запропоновано здійснювати на основі маршрутизації процесу активізації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств, яку пропонується проводити за сформованим алгоритмом вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу послідовним розглядом ситуації за кожним із підприємств.

Результати даного розділу опубліковано у працях автора [118; 119; 123; 124; 127; 128; 135; 138; 139], вказаних у списку літературних джерел.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і розроблено комплексне вирішення важливого наукового завдання щодо маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах. Одержані результати дисертаційної роботи свідчать про досягнення поставленої мети дослідження і дають змогу зробити такі висновки:

1. На підставі теорії підприємницьких структур, маркетингу та логістики досліджено теоретико-методичні засади маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, що уможливило удосконалити сутнісне наповнення терміна «маркетинг-логістичне забезпечення діяльності підприємства». За узагальненням визначень цієї категорії у наукових дослідженнях та уточненим трактуванням змісту маркетингової логістики, здійснено формування маркетинг-логістичного міксу (double mix) підприємства як поєднання маркетингового та логістичного міксів, що посилює ефект синергії у прийнятті управлінських рішень.

2. Обґрунтовано та удосконалено концептуальний підхід до формування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, шляхом їх ідентифікування за стадіями кругообігу капіталу на макрорівні. Встановлено взаємозв'язок таких ланцюгів із ланцюгами цінності, вартості і поставок, аргументовано доцільність використання еталонних моделей і методик структури SCOR у сприянні бізнес-процесам у виробничо-торговельних ланцюгах, що уможлиблює операційне управління ними в межах підприємства.

3. Набуло розвитку трактування дефініції «маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах» як створення та здійснення умов, які гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля створення та надання цінності для споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах, виходячи з управлінських дій організаційних структур підприємства, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення, для сприяння ефективній роботі підприємства на основі забезпечення розвитку ядра бізнесу, це

дає змогу здійснювати спрямування підприємств на найбільш ефективне використання ядра бізнесу задля підвищення їх конкурентоспроможності.

4. Встановлене трактування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах дозволило запропонувати науково-методичний підхід комплексного охоплення його формування, який за своєю сутністю втілює: ідентифікацію та впорядкування базових процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах при створенні та наданні цінності для споживачів; вибір стратегій та спрямування дій організаційних структур підприємств, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення; виявлення дієвих способів маркетинг-логістичного забезпечення задля створення умов ефективної діяльності підприємств на основі розвитку ядра бізнесу з метою досягнення сталого розвитку. Побудована матриця основних комбінацій маркетинг-логістичної діяльності підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах дозволила запропонувати структуру комплексного охоплення формування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у таких ланцюгахю

5. Обґрунтовано та запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, який базується на алгоритмізації процесу оцінювання, що включає аналіз подвійного маркетинг-логістичного міксу (double mix) 5PR за методом ієрархій (АНР) і спрямований на визначення рівня маркетинг-логістичного забезпечення кожного із підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та формування їх рейтингу.

6. Розвинено науково-методичний підхід ідентифікування базових процесів у виробничо-торговельних ланцюгах на основі принципів управління матеріальними потоками, таких як: виштовхування та витягування, та їх оцінювання за показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства, що дозволило надати відповідні пропозиції вибору систем управління ними.

7. Для вибору бізнес-стратегій організаційними структурами, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах побудовано ієрархічну модель оцінювання рангів факторів показників діяльності підрозділів та запропоновано, сформовано і використано матрицю

«SCE&SCR /рівень визначеності попиту», що дозволило позиціювати підприємства стосовно стану маркетингової та логістичної діяльності для досягнення їх стратегічної відповідності у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств.

8. Запропоновано та здійснено оцінювання ядра бізнесу підприємств, що включає оцінку стратегічної спрямованості бізнесу та зрілості ядра. Такий підхід дозволив ідентифікувати та оцінити стратегічне ядро підприємств за матрицею Х. Хінтерхубера, запропонувати дії по спрямуванню маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на посилення їх стратегічного ядра, здійснити оцінювання зрілості ядра бізнесу підприємств, що забезпечило виявлення інтегральних показників стану зрілості ядра.

9. Здійснено подальший розвиток науково-методичного підходу до розробки інструментарію формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на засадах концепції ядра бізнесу, який, в комплексі, передбачає формування, активізацію та апробацію такого забезпечення. Його основою є розроблений алгоритм зв'язності елементів інструментарію вказаного процесу, а ключовими елементами – встановлений взаємозв'язок метрик ідентифікації ядра бізнесу з ядрами маркетингу та логістики у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств та узагальнена оцінка зрілості ядра бізнесу підприємств. Це уможливило рекомендацію напрямів формування маркетинг-логістичного забезпечення зміцнення слабких ядер бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах

10. Доведено, що «серцевинні» (core) конкурентні переваги втілюють метрики ядра бізнесу підприємств такі, як: «ядро продукції» та «ядро виробничо-торговельних ланцюгів». Згідно обраних метрик запропонована активізація маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу у виробничо-торговельних ланцюгах, основою є розроблений алгоритм вибору різновидів удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу

11. Впровадження інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на

основі ядра бізнесу запропоновано здійснювати на основі маршрутизації процесу активізації маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу за вказаним алгоритмом послідовного розгляду ситуацій на кожному з підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.К. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

2. Агеев А.И. Методология стратегической матрицы [Электронный ресурс] / А. И. Агеев, Б. В. Куроедов, Р. Мэтьюз, О.В. Сандаров. – Режим доступа: [http://www.inesnet.ru/institute/director/ageevint/?mode=show\\_news&id](http://www.inesnet.ru/institute/director/ageevint/?mode=show_news&id)

3. Азаренков Г. Ф. Ключові компетенції промислового підприємства [Электронный ресурс] / Г. Ф. Азаренков, К. В. Каткова // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 17. – С. 83–86. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_17\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_17)

4. Алексич К. О. Організація маркетингово-логістичної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [Электронный ресурс] / К. О. Алексич // Економіка і організація управління. – 2017. – Вип. 1. – С. 171–181. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2017\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_1_20).

5. Андрушкевич З. М. Маркетинг-логістичне забезпечення діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / З. М. Андрушкевич. – Хмельницький, 2011. – 20 с.

6. Андрушкевич З. М. Маркетингові дослідження рівня маркетингового та логістичного забезпечення функціонування машинобудівних підприємств Хмельницької області / З. М. Андрушкевич // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. – № 2. – С. 105–108.

7. Багиев Г. Л. К вопросу формирования и совершенствования цифровой платформы организации и управления маркетинговой деятельностью фирмы: проблемы и задачи / Г. Л. Багиев, М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 2 (62). – С. 127–132.

8. Барткова Н.Н. Оценка мультипликативных эффектов в базовые элементы производства функций предприятия [Электронный ресурс] / Н. Н. Барткова, Н. Н. Крупина // Сборник научных трудов СеКавГТУ. Серия «Экономика» : сб.



науч. труд. – Киев : СеКавГТУ, 2010. – Вип. № 10. – Режим доступа: [http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010\\_10](http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10)

9. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах / В. Благоев ; пер. с болг., науч. ред. и автор предисл. А. М. Немчин. – СПб. : «Два-Три», 1993. – 377 с.

10. Божкова В. В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В. В. Божкова. – Суми : СумДУ, 2011. – 32 с.

11. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.wikipedia.org>

12. Воган Э. Ключевые стратегические инструменты [88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Э. Воган. – Режим доступа: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cachez7PVgTUNf8J:https://econ.wikireading.ru/67709+&cd=11&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

13. Водяник М. О Оцінка маркетингової політики комунікацій: метод аналізу ієрархій / М. О. Водяник // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 10. – С. 213–220.

14. Голиков Є. О. Маркетинг і логістика / Є. О. Голиков. – М. : Дашков і Ко, 2009. – 412 с.

15. Гончар О. І. Маркетинговий аудит як інструмент забезпечення механізму управління потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Гончар, І. І. Поліщук // BLACK SEA. – TALLINN, EESTI 2019. – № 47. – С. 53 – 58. Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8677>

16. Гончар О. І. Синергетичний підхід до оцінювання потенціалу підприємства за умов глобалізації / О. І. Гончар // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка : зб. наук. пр. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2014. – № 4 (24). – С. 129–133

17. Громовик Б. П. Фармацевтична логістика: питання теорії / Б. П. Громовик // Фармацевтичний журнал. – 2002 . – № 1. – С. 8–19.

18. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь, Т. І. Остапенко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 4. – С. 139–142.

19. Гукалюк А. Ф. Організація логістичного управління на підприємстві / А. Ф. Гукалюк. – Львів, 2011. – 117 с.

20. Гунасекаран А. Рамки измерения эффективности логистической цепочки / А. Гунасекаран, С. Патель, Р. Е. МакГофи // Международный журнал экономики производства. – 2004. – № 3. – С. 333–347.

21. Демченко А. И. Процессно-ориентированные подходы к проектированию и моделированию логистических цепей / А. И. Демченко // Вестник ЮжноУральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. – 2014. – № 2 (8). – С. 169–178.

22. Дмитришин О. В. Синергетичний підхід до здійснення підприємницької діяльності / О. В. Дмитришин, В. В. Яцура // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 194–199.

23. Дубницкий В. И. Особенности экономико-математического моделирования выбора маркетинговых решений в условиях рынка / В. И. Дубницкий, В. В. Комирная // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 3. – С. 34–44.

24. Егоров Ю. Н. Логистика и маркетинг в стратегии диверсификации товаров и услуг / Ю. Н. Егоров // Научноисследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2012. – № 2. – С. 73–80.

25. Економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні проблеми діяльності підприємств : монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук, М. Фіц. – Дніпро : Герда, 2016. – 528 с.

26. Євстрат Д. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств / Д. І. Євстрат, Ю. І. Кушнерук // Проблеми економіки. – 2012. – № 2. – С. 66–71.

27. Есипов В. Е. Оценка бизнеса / В. Е. Есипов, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

28. Забурмеха Є. М. Особливості мережевої форми організації міжфірмової взаємодії / Є. М. Забурмеха, О. Б. Вальков // Вісник ХНУ. – 2016. – № 5. – Т.1. – С. 78–81.

29. Забурмеха Є. М. Формування міжфірмових мереж підприємств в Україні /

Є. М. Забурмеха, О. Б. Вальков // Вісник ХНУ. – 2017. – № 6. – Т. 1. – С. 104–109.

30. Загурський О. Проектування виробничо-логістичних систем на основі тягнутої концепції управління потоками [Електронний ресурс] / О. Загурський, С. Бойко // Європейський журнал економіки та менеджменту. – 2018 – Т. 4. – Вип. 6. – С. 34–44. – Режим доступу: [https://eujem.cz/?page\\_id=766](https://eujem.cz/?page_id=766).

31. Запекина Н. В. Цепочка ценностей: от классики до современности / Н. В. Запекина. – «Чайный Дом», 2011. – 6 с.

32. Зубарев И. А. Выбор показателей эффективности в интегрированной цепи поставок / И. А. Зубарев // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, процессы. – 2010. – № 3. – С. 162–166;

33. Зубарева М. А. Маркетингові особливості тактики просування соціального бізнесу у соціальних мережах / М. А. Зубарева, С. В. Штурхецький // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 1 (13). – Ч. 2. – С. 205–209.

34. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / К. Зук, Д. Аллен. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 192 с.

35. Иванова А. С. Управление технологическим развитием предприятия на основе концепции ядра бизнеса / А. С. Иванова // Экономический анализ: теория и практика. – М. : ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ», 2014. – № 6. – С. 45–52.

36. Ивлев В. Цепочка создания добавленной стоимости – инструмент для анализа эффективности деятельности [Электронный ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – Режим доступа: <http://anatech.tiu.ru/a7409-tserochka-sozdaniyadobavlennoj.html>

37. Извекова Е. В. Синергетический эффект как конкурентное преимущество отечественных предприятий и способы его достижения [Электронный ресурс] / Е. В. Извекова, А. А. Дорофеева. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/eprom/2011\\_54/st\\_54\\_12.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2011_54/st_54_12.pdf)

38. Ильин И. В. Методические принципы согласования стратегий маркетинга и логистики торгового предприятия / И. В. Ильин, Д. С. Рыбаков // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Сер.: Экономические науки: научное издание / М-во образования и

науки Российской Федерации. – СПб., 2015. – № 3 (221). – С. 211–221.

39. Іваніцька Л. Л. Маркетингове забезпечення логістики / Л. Л. Іваніцька // Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами : зб. наук. пр. Університет «Україна». – 2007. – № 2. – С. 382–389.

40. Іванов Д. О. Управління ланцюгами постачань / Д. О. Іванов. – СПб. : Вид-во Політехнічного університету, 2010. – 659 с.

41. Іванова А. С. Стратегічне управління технологічним розвитком підприємства (за матеріалами підприємств верстатобудування) : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А. С. Іванова. – Київ, 2014. – 21 с.

42. Калда К. О. Логістичний підхід до формування ланцюгів створення цінності та вартості авіатранспортної продукції / К. О. Калда // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. – 2009. – № 1. – С. 206–211.

43. Кенэ Ф. Физиократы. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ, А. Р. Ж. Тюрго, П. С. Дюпон де Немур ; [предисл. с фр., англ., нем.]. – М. : Эксмо, 2008. – 1200 с.

44. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах [Електронний ресурс] / Д. Л. Кобець // Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове вид. – Мукачєво, 2017. – Вип. 13. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>.

45. Ковальчук С. В. Исследование состояния маркетинг-логистического обеспечения деятельности машиностроительных предприятий / С. В. Ковальчук // Сборник научных статей преподавателей и аспирантов с иностранным участием / под ред. В. Т. Денисова. – Саратов : ИЦ «Наука», 2012. – С. 52–56.

46. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу [Електронний ресурс] / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 5. – С. 34–48. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu\\_2015\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2015_5_8).

47. Ковальчук С. В. Інноваційні підходи до маркетингового оцінювання конкурентного потенціалу підприємства / С. В. Ковальчук // Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». –

2013. – № 12 (1). – С. 75–81.

48. Ковальчук С. В. Маркетингове забезпечення інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / С. В. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки 2015–2016 : матеріали ІХ міжнар. наук. конф. (м. Київ, 19 лютого 2016 р.) / за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. – Київ : Національна академія управління, 2016. – С. 121–126.

49. Ковальчук С. В. Маркетинговое обеспечение работы предприятий легкой промышленности / С. В. Ковальчук // Сборник научных статей преподавателей, аспирантом, соискателей и студентов с иностранным участием / под ред. В. Т. Денисова. – Саратов : ИЦ «Наука», 2011. – С. 88–100.

50. Ковальчук С. В. Інтеграція концепції маркетингу в логістичну систему підприємства / С. В. Ковальчук, Б. В. Слободян // Менеджер. – 2016. – № 4. – С. 11–17.

51. Коноплянникова М. А. Задачі вибору інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств [Електронний ресурс] / М. А Коноплянникова // Ефективна економіка. – 2020. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7740>

52. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – Київ : Вид-во Хімджест, 2008. – 720 с.

53. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. – 5-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2015. – 752 с.

54. Кошевий М. М. Еволюція систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс] / М. М. Кошевий, Ю. В. Матвійчук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип. 1 (12). – С. 161–168. – Режим доступу: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/vipusk-12-2018>

55. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. – 454 с.

56. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

57. Крикавський Є. В. Оцінка ефективності використання стратегічних

моделей управління аутсорсинговою мережею поставок із застосуванням ІТ-рішень / Є. В. Крикавський, І. В. Петрик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. – № 875. — С. 416–425.

58. Крикавський Є. В. Ланцюг поставок – *ex adverso* традиційного підприємства [Електронний ресурс] / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, В. А. Фалович // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2014. – № 12. – С. 297–311. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp\\_2014\\_12\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2014_12_69)

59. Крикавський Є.В. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми : монографія [Електронний ресурс] / [Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька, М. Ю. Григорак та ін.] / за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В. Савченко. – Київ : Логос, 2015. – 548 с.

60. Крикавський Є. В. Маркетинг та менеджмент: навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Т. І. Данько, Н. Б. Ярошевич. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 96 с.

61. Крикавський Є. В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства : монографія / [Є. В. Крикавський, Н. М. Васильців, В. А. Фалович] / за наук. ред. Крикавського Є. В. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2015. – 252 с.

62. Крикавський Є. В. Концептуальні орієнтири маркетингово-логістичного управління ланцюгами поставок / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко // Збірник тез доповідей X Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (29 вересня – 1 жовтня 2016 р.). – Суми, 2016. – С. 136–137.

63. Кристофер М. Маркетинговая логістика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М. : ИД «Технология», 2005.

64. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перероб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. ун-т «Львівська Політехніка», 2003. – 352 с.

65. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак

Ламбен ; перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с., с. 208–209.

66. Левина Т. В. SCOR-моделирование [Электронный ресурс] / Т. В. Левина // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 2 (49). – Режим доступа: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-rubrikam/item/801-scor>

67. Лиса С. С. Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж / С. С. Лиса // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 4. – С. 56-63.

68. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 279 с.

69. Лукинский В. С. Экспертная оценка взаимосвязи и взаимовлияния звеньев интегрированной цепи поставок на основе матричного подхода / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Т. Г. Шульженко // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – № 4 (57). – С. 71–860.

70. Максимихина М. О. Проектирование логистических систем на основе тянущей концепции управления потоками : автореф. дис. на стиск. учен. степени канд. экон. наук / М. О. Максимихина. – Самара : Самарский государственный экономический университет, 2015. – 24 с.

71. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за заг. ред. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.

72. Маркетингове забезпечення сталого розвитку міського громадського транспорту [Електронний ресурс] : монографія / Т. М. Борисова, Г. Л. Монастирський, Р. Б. Окрепкий [та ін.] ; за ред. Т. М. Борисової, Г. Л. Монастирського. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2019. – 220 с.

73. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки : монографія / за ред. С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2011. – С. 7–21, 253–268, 308–321.

74. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – М. : Издательство политической литературы, 1978. – Т. 2. – Кн. II. – 619 с.

75. Матушкин М. А. Логистический менеджмент как драйвер повышения

конкурентоспособности предприятия / М. А. Матушкин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2017. – № 1 (65). – С. 23–27.

76.Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій [Електронний ресурс] : лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.1998 р. № 759/10/20-2117. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua.](http://zakon4.rada.gov.ua)]

77.Мороз О. В. Моделювання взаємозв'язку стану фінансово-господарської діяльності та ефективності моделі поведінки підприємства / О. В. Мороз, Л. Я. Швейкіна, Н. І. Ганзієнко // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 7–8 (1). – С. 83–87.

78.Мороз О. В. Фінансові аспекти ідентифікації сучасних прихованих економічних процесів [Електронний ресурс] / О. В. Мороз, В. М. Семцов // Облік і фінанси. – 2014. – № 2. – С. 108–115. <http://www.afj.org.ua/ua/article/177/>

79.Мусаев Л. А. Оценка синергетического эффекта экономических систем [Електронний ресурс] / Л .А. Мусаев // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2011. – № 3. – С. 132–136. – Режим доступу: <http://vestniknpi.info/upload/information>

80.Новикова І. В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств телекомунікацій / І. В. Новикова // Економіка та держава. – 2014. – № 3. – С. 61–64.

81.Носов А. Л. Сбалансированная система показателей в управлении логистическими процессами и системами / А. Л. Носов // Логистика сегодня. – 2007. – № 1. – С. 20–23.

82.Носова Т. І. Формування системи показників оцінки інтелектуального потенціалу торговельного підприємства / Т. І. Носова // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : ОНЕУ. – 2014. – № 52. – С. 44–54.

83.Ованесов А. Особенности системы управления по целям в холдинговых компаниях [Електронний ресурс] / А. Ованесов. – Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1796/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1796/)

84.Огороднік О. Поняття маркетинг-логістичне забезпечення підприємства



[Електронний ресурс] / О. Огороднік, Н. І. Трішкіна. – Режим доступу: <http://conf.htei.org.ua/wp-content/uploads/2016/03/Ogorodnik2.pdf>

85. Окландер М. А. Контури економічної логістики : монографія / М. А. Окландер. – Київ : Наукова думка, 2000. – 175 с.

86. Окландер М. А. Промислова логістика : навч. посіб. / М. А. Окландер, О. П. Хромов. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 222 с.

87. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.

88. Окландер М. А. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія / М. А. Окландер, І. Л. Литовченко, М. І. Ботушан. – Одеса : Астропринт, 2011. – 232 с.

89. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. – Київ : КНЕУ, 2016. – 197 с.

90. Опікунів В. А. Дослідження існуючої системи матеріально-технічного забезпечення / В. А. Опікунів, Т. С. Мартиросян // Економіка: проблеми рішення і перспективи. – 2016. – С. 97–102. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniyesuschestvuyu-schey-sistemy-materialno-tehnicheskogo-obespecheniya-v-stroitelstve>

91. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств: концепція, методологія дослідження, стратегії оптимізації : монографія / Л. В. Балабанова, В. П. Заремба. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2015. – 257 с.

92. Орлов О. О. Проблеми оцінювання ефективності впровадження нової техніки в машинобудуванні / О. Орлов, Е. Рясних // Актуальні проблеми економіки, – 2015. – № 5 (167). – С. 144–152.

93. Орлов О. О. Управління цінами, витратами і прибутком за умов багатономенклатурного виробництва на засадах концепції маржинального підходу / О. Орлов, Д. Сурмай // Актуальні проблеми економіки – 2016. – № 183. – С. 391–401.

94. Офіційний сайт ДП «Новатор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.novator-tm.com/>

95. Офіційний сайт ПАТ «Завод «Темп» [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://temp-mash.com.ua/services/>

96. Офіційний сайт ПАТ «Завод» «Стоммашина» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://strommash.all.biz/>

97. Офіційний сайт ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmbz.com.ua/index.php?do=cat&category=main>

98. Офіційний сайт ПАТ «Укрелектроапарат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uea.com.ua/about>

99. Офіційний сайт ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/5748921>

100. Офіційний сайт ТОВ НВФ «Адвісмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advismash.com.ua/>

101. Перезовова І. В. Дослідження системи взаємовідносин з контрагентами як елемент оцінювання ефективності діяльності підприємства / І. В. Перезовова, Н. А. Даляк // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини, економіка, країнознавство, туризм». – 2019. – № 9. – С. 100–108.

102. Перезовова І. В. Логістична концепція виробничо-промислового підприємств / І. В. Перезовова, А. Ж. Сакун. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Вип. 14. – Ч. 2. – С. 58–64.

103. Перезовова І. В. Маркетинг в системі управління соціально-економічним розвитком регіону [Електронний ресурс] / І. В. Перезовова, Н. Ю. Гречаник // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 101–109. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ inek\\_2016\\_5-6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ inek_2016_5-6_20).

104. Перезовова І. В. Проблеми формування концепції соціально-відповідального маркетингу підприємств в Україні / І. В. Перезовова // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. (25–27 жовтня 2018 р., Львів). – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2018. – С. 282–283.

105. Плахута Г.А. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту /

Г. А. Плахута, І. В. Попова.// Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – № 14. – С. 145–148.

106. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – 2-ге вид., перер. та доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.;

107. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с.

108. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів» / М. Портер; пер. с англ. – Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.

109. Посторонко В. М. Науково-практичні підходи застосування системи маркетингового оцінювання КПП харчової промисловості / В. М. Посторонко, К. Л. Семенов // Маркетингові інновації в економіці і бізнесі : монографія / за заг. ред. С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст – 2», 2013. – 321 с. – С. 106–115.

110. Про затвердження положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс] : наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

111. Прохоров В. М. Антикризисная логистика: методологические основы / В. М. Прохоров. – СПб. : изд-во Политехн. ун-та, 2014. – 238 с.

112. Про ліцензування видів господарської діяльності [Електронний ресурс] : закон України від 02.03.2015 р., № 222–VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

113. Пузанова И. А. Стратегическое планирование цепей поставок / И. А. Пузанова // Вестник университета. – М. : ГУУ, 2012. – Вып. 11.

114. Романчиков В. І. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / В. І. Романчиков. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 254 с.

115. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Керис ; пер. с англ. под ред. И. А. Ушакова. – М. : Радио и связь, 1991. – 244 с.

116. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь. – 1993. – 316 с.

117. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jnsm.com.ua/ures/book/](http://www.jnsm.com.ua/ures/book/)

118. Семенов К. Л. Активізація маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6. – Т. 1. – С. 159–166.

119. Семенов К. Л. Блокчейн в інноваційній модернізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23. – Вип. 8 (73). – С. 127–132.

120. Семенов К. Л. Використання інструментів інноваційних концепцій управління в удосконаленні функціонування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств / К. Л. Семенов // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 1 груд. 2018 р., Хмельницький – Кам'янець-Подільський). – Хмельницький ; Кам'янець-Подільський : ХНУ, 2018. – 240 с. – С. 164–166.

121. Семенов К. Л. Впорядкування бізнес-процесів виробничо-торговельних ланцюгів у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств / К. Л. Семенов // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (вип. 50) : Міжнар. наук. інтернет-конф. : зб. тез доп. (м. Тернопіль, 8 липня 2020 р.). – Тернопіль. – 2020. – 70 с. – С. 44–45.

122. Семенов К. Л. Дефініції сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Підприємництво і маркетинг у XXI столітті : тези доп. Економічного науково-практичного форуму (23–25 верес. 2016 р., м. Одеса). – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 142 с. – С. 87–90.

123. Семенов К. Л. Дропшипінг як інноваційний елемент маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах / К. Л. Семенов // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні та практичні аспекти : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький – смт Сатанів, 12–14 трав. 2017 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 201 с. – С. 152–155.

124. Семенов К.Л. Концептуальні засади формування комплексного підходу до маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних

ланцюгах / К. Л. Семенов // Причорноморські економічні студії : екон. наук.-практ. журн. – 2019. – Вип. 47 – С. 164–171.

125. Семенов К. Л. Концепція виробничо-торговельних ланцюгів підприємств для здійснення маркетинг-логістичному забезпеченні / К. Л. Семенов // Стратегії, моделі та технології управління економічними системами / Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (8–9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 404 с. – С. 296–302.

126. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у інноваційному управлінні бізнесом / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Innovative development of the economy: global trends and national features : monograph. – Lithuania : Publishing House «Baltija Publishing», 2018. – 716 p. – P. 604–618.

127. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств за умов цифрової трансформації / К. Л. Семенов // Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 30 листопада 2019 р.). – 2019. – Ч. 2. – С. 111–115.

128. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення протидії дестабілізаційним ефектам у виробничо-торговельних ланцюгах промислових підприємств / К. Л. Семенов // Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. / [ред. кол.: П. О. Куцик, В. В. Апопій, Б. Б. Семак та ін.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету. – 2018. – Вип. 23. – 162 с. – С. 120–125.

129. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення у ланцюгах поставок товарів споживчого попиту / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3. – Т. 1. – С. 155–163.

130. Семенов К. Л. Оцінка стратегічної спрямованості ядра бізнесу підприємств у маркетинг-логістичному забезпеченні / К. Л. Семенов // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво. – 2020. – № 3 (114). – Ч. 1. – С. 140–146.

131. Семенов К. Л. Підходи до управління поведінкою споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов //

Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 грудня 2017 р. : [тези доп.] – Рівне : РДГУ, 2017. – 251 с. – С. 167–170.

132. Семенов К. Л. Підходи та методи управління витратами на маркетинг-логістичне забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 травня 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ФОП А.А. Мельник, 2018. – 271 с. – С. 76–79.

133. Семенов К. Л. Поглиблення теоретичних доміант маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 1 груд. 2017 р., Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 240 с. – С. 141–142.

134. Семенов К. Л. Розвиток теоретичних засад маркетинг-логістичного забезпечення / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 3. – С. 188–193.

135. Семенов К. Л. Розробка інструментарію маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 липня 2020 р.) / К. Л. Семенов // Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2020. – 148 с. – С. 106–109.

136. Семенов К. Л. Синергійний ефект маркетинг-логістичного забезпечення підприємств: сутність, методи й моделі оцінки / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6. – Т. 2. – С. 163–170.

137. Семенов К. Л. Сучасні аспекти забезпечення соціальним маркетингом системи соціального менеджменту підприємства / К. Л. Семенов, С. В. Ковальчук // Наука та освіта в умовах трансформації суспільства : тези доп. Всеукр. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 21 вересня 2017 р. – Київ : КНУТД, 2017. – 86 с. – С. 80–81.

138. Семенов К. Л. Умови та чинники пертурбації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у цифровій трансформації / К. Л. Семенов // Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 5 грудня 2019 р.) : у 10 ч. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – Ч. 8. – С. 84–86.

139. Семенов К. Л. Формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2019. – Вип. 28. – Ч. 2. – С. 91–97.

140. Семенов К. Л. Формування маркетинг-логістичного міксу у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 159–162.

141. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / П. Сенге. – М. : Олимп бизнес, 2003. – 408 с.

142. Сергеев В. И. Управление цепями поставок : учеб. для бакалавров и магистров / В. И. Сергеев. – М. : Юрайт, 2014. – 479 с.

143. Сергеев В. И. Стратегические аспекты управления цепями поставок / В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2006. – № 1 (12). – С. 7–15.

144. Скіцько В. І. Аналіз та моделювання синергійного ефекту логістичних систем мікроекономічного рівня / В. І. Скіцько // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 242–248.

145. Словник української мови / упоряд. з дод. влас. матеріалу Б. Грінченко : в 4 т. – Київ : вид-во Академії наук Української РСР, 1958. – Т. 2. – С. 4.

146. Словник української мови : в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства ; за ред. І. К. Білодіда. – Київ : Наукова думка, 1972. – Т. 3. – С. 18.

147. Смиричинський В. В. Основи логістичного менеджменту : навч. посіб. / В. В. Смиричинський, А. В. Смиричинський. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 240 с.

148. Смирнов І. Г. Логістика італійською: ефект «Бичачого Батога» та його подолання компанією «Varilla» / І. Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2010. – Вип. 6. – С. 3–30.

149. Соколова Л. В. Маркетинг теория и практика : учеб. пособ. ; перераб. и доп. / Л. В. Соколова, А. Н. Верясова. – Харків : ООО «Компания СМИТ», 2014. – 171 с.

150. Солодар М. Как определить целевую аудиторию и ее ядро [Электронный ресурс] / М. Солодар. – Режим доступа: <https://mariyasolodar.com/materialy-po-marketingu/kak-opredelit-tselevuyu-auditoriyu-kompanii>

151. Сорвилов Б. В. Теория конкуренции : учебно-методический комплекс / Б. В. Сорвилов, А. М. Баранов, Е. А. Западнюк. – М. : Интеграция, 2015. – 231 с.

152. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой : пер. с англ. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.

153. Тарнавська Н. П. Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // Економіка розвитку. – 2010. – № 1. – С. 40–43.

154. Титаренко В. Н. Маркетинговое обеспечение предприятия / В. Н. Титаренко, А. Г. Будрин // Проблемы современной экономики. – № (41). – 2012. – С. 208–211.

155. Титенко Л. В. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства / Л. В. Титенко // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 25. – С. 867–872.

156. Ткачова О. К. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень / О. К. Ткачова // Держава та регіони. – 2015. – № 4. – С. 92–96.

157. Томашевский В.Н. Имитационное моделирование в среде GPSS / В. Н. Томашевский, Е. Жданова. – М. : Бестселлер, 2003. – 416 с.

158. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд // Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

159. Трішкіна Н. І. Критерії оцінки маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельного ланцюга / Н. І. Трішкіна // Науковий вісник



Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 16 (2). – С. 130–133.

160. Трішкіна Н. І. Особливості виробничо-торговельного ланцюга в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / Н. І. Трішкіна // Бізнес-навігатор. – 2017. – Вип. 3. – С. 105–108. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_3_24).

161. Тюріна Н. М. Маркетинг-логістична концепція управління підприємством / Н. М. Тюріна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – № 2. – Т. 1. – 2011. – С. 43–46.

162. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

163. Федотова І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві / І. В. Федотова, І. В. Кібець // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 19. – 2012. – С. 57–67.

164. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений / П. Фишберн. – М. : Наука, 1978. – 352 с.

165. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов / Б. Халлиган, Дж. Шах ; пер. с англ. Н. Коневская. – М. : Диалектика, 2010. – 256 с.

166. Хасанова Г. Ф. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании [Электронный ресурс] / Г. Ф. Хасанова, И. В. Буренина // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». – Режим доступа: [www.ogbus.ru](http://www.ogbus.ru) – 2011. – № 6 – С.188-196.

167. Хохлов Д. Разработка конкурентных преимуществ бизнеса / Д. Хохлов, А. Паньков. – Режим доступа: <https://www.zis.by/publications/razrabotka-konkurentnyix-preimushhestv-biznesa>

168. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / авт. кол.: М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.] ; за ред. М. А. Окландера. – Одеса : Астропринт, 2017. – 292 с.

169. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобе : пер. с англ. – М : Вильяме, 2001. – 704 с.

170. Чухрай Н. І. Логістичне забезпечення інноваційної діяльності підприємства : методичні рекомендації / Н. І. Чухрай / за наук. ред. Є. В. Крикавського. – Львів : ІРД НАН України, 2003. – 44 с.

171. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія / Н. І. Чухрай. – Львів : вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 314 с.

172. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. В. Шталь. – Донецьк : ДНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2012. – 41 с.

173. Шталь Т. В. Концепція маркетингових стратегій формування споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу [Електронний ресурс] / Т. В. Шталь // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 2. – С. 501–510. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2011\\_2\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_72)

174. Шталь Т. В. Ядро бізнесу як основа маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 5 (2). – С. 164–1706.

175. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ААИ «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.

176. Ansoff H. I. Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – 1965. – McGraw-Hill.

177. Bhushan N. Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process / N. Bhushan, R. Kanwal. – London: Springer-Verlag, 2004. – 172 p.

178. Bullinger H. J. Analysing supply chain performance using a balanced measurement method / H. J. Bullinger, M. Kuhner // International Journal of Production Research. 2002/№40. – P. 3533–3543., с. 3535–3540.

179. Carter F. The business system: A new tool for strategy formulation and cost analysis / F. Carter, K. Bales, P. C. Chatterjee, F. W. Gluck, D. Gogel, A. Puri. – The McKinseyQuarterly, 1980. – 36 p.

180. Chan F.T.S., Qi H.J. An innovative performance measurement method for supply chain management // *Supply Chain Management: An International Journal*. – 2003/№ 3. – P. 209–223. – C. 209–223].

181. Chatterjee S. Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms / S. Chatterjee // *Strategic Management Journal*. 1986. – Vol. 7. – P. 119–139.

182. Forman E. H. The Analytical Hierarchy Process – An Exposition / E. H. Forman, I. G. Saul // *Operations Research*. – 2001. – Vol. 49 (4). – Pp. 469–487.

183. Glynn F. 5 tips to improve supply chain efficiency 6 River System. 2019. – URL: <https://6river.com/how-to-increase-supply-chain-efficiency/>

184. Gonchar O. I. Market risks and the economic potential of the company / O. I. Gonchar // *Oxford Economic Papers*, Issue 4 (2), Vol. 69. Oxford University Press, 2017. – Pages 900 – 1161. – S. 1109–1115.

185. Gonchar O. I. Synergic approach in marketing potential management of the enterprise / O. I. Gonchar, I. I. Polishchuk // *Науковий вісник Полісся*. – 2017. – № 3 (11). – Ч. 2. – С. 29–33.

186. Hausman W. Financial Flows & Supply Chain Efficiency/Visa Commercial Solutions [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.visa-asia.com/ap/sea/commercial/corporates/includes/uploads/Supply\\_Chain\\_Management\\_Visa.pdf](http://www.visa-asia.com/ap/sea/commercial/corporates/includes/uploads/Supply_Chain_Management_Visa.pdf). – Title from the screen. – 15.03.2013. – С. 910.

187. Keebler J. S., Manrodt K. B., Durtsche D. A., Ledyard D. M. Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain. – Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1999. – 330 p. – С. 225–230.

188. Knoll S. Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization / S. Knoll. – Gabler Verlag, 2008. – 389 p.

189. Kovalchuk S. Complex marketing communication in the supply chain / S. Kovalchuk, I. Hmarska // *The advanced science journal*, 2014. – P. 73–76.

190. Kovalchuk S. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise / S. Kovalchuk, D. Kobets, L. Dybchuk //

Восточно-европейский журнал передовых технологий. – Харьков, 2016. – № 3/4 (81). – С. 4–12.

191. Krykavskyy Y. Selected aspects of management of contemporary enterprises: monograph / [Y. Krykavskyy, O. Karyu, A. Barcik i in.] / red. naukowa A. Barcik, H. Howaniec, Z. Malara. – Bielsko-Biała : Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Bialej, 2016. – Pp. 235.

192. Krykavskyy Y. Social responsibility in logistics activity of enterprises: монографія / Y. Krykavskyy, N. Mashchak. – Bielsko-Biała, Poland : University of Bielsko-Biała, 2017. – 27 с.

193. Managing for Supply Chain Performance. – URL <https://www.apics.org/apics-for-business/frameworks/m4sc>;

194. Michail A. Use of Porter's Value Chain Framework / A. Michail. – URL: <http://strategy-models.blogspot.com/2011/06/use-of-porters1985-value-chain.html>

195. Mikhailov L. Evaluation of services using a fuzzy analytic hierarchy process / L. Mikhailov, P. Tsvetinov // Applied Soft Computing, 2004. – № 5. – P. 23–33.

196. Open Library – открытая библиотека учебной информации: Оценка стратегического ядра фирмы на основе матрицы Хинтерхубера. – URL: <http://oplib.ru/random/view/341472>

197. Perevozova I. Introduction of strategic management technology into the existing organizational and economic mechanism of the enterprise / I. Perevozova, I. Andryushchenko, M. Vysotska, A. Vasyliiev, L. Krivorotenko // Academy of Strategic Management Journal. – 2019. – Vol. 18. – Issue 1.

198. Peter F. Drucker Management: Tasks, Responsibilities, Practices [Text] / F. Peter. – New York : Harper & Row, 1974. – 63 p.

199. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. – New York: Free press, 1985. – 658 p

200. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, 1990, vol. 68, N 3. – P. 79–91

201. Right Chain. – URL: <http://www.rightchain.com>; [http://modeling.at.ua/publ/scor\\_model/2-1-0-102](http://modeling.at.ua/publ/scor_model/2-1-0-102)

202. Saaty T. L. Group Decision Making: Drawing out and Reconciling Differences / T. L. Saaty, K. Peniwati. – Pittsburgh, Pennsylvania : RWS Publications, 2008. – 385 p.

203. SCOR Version 12.0. APICS 2017. – URL: <https://ru.scribd.com/document/375459721/SCOR-12-0>.

204. SCOR (Supply Chain Operations Reference)-модель. – URL: [http://modeling.at.uapubl/scor\\_model/2-1-0-102](http://modeling.at.uapubl/scor_model/2-1-0-102)

205. Semenov K. L. Research, development and elements evaluation of marketing and logistics support of enterprises in production and trade chains / S. V. Kovalchuk, K. L. Semenov // Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. – Collective monograph. – Poland : Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 600 p. – P. 514–529.

206. Semenov K. Scientific and methodological approach to the formation of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains / K. Semenov // Economics, Finance and Management Review, 2020. – № 3. – P. 143–152. – URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-143>

207. Semenov K. L. Aspects of improving effectiveness of enterprises marketing-logistic provision / K. L. Semenov. // Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. – Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. – 332 p. – P. 295–299.

208. Supply Chain Operation Referance model. Version 10.0 – [Electronic resource]. – Access mode: <http://supplychain.org/f/SCOR-Overview-Web.pdf>.

209. Taylor D. H. Measurement and Analysis of Demand Amplification Accross the Supply Chain. 7. Closs D.J. i in., An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain Strategies // The International Journal of Logistics Management. – 1998. – Vol. 9. – № 2. – Pp. 21–33.

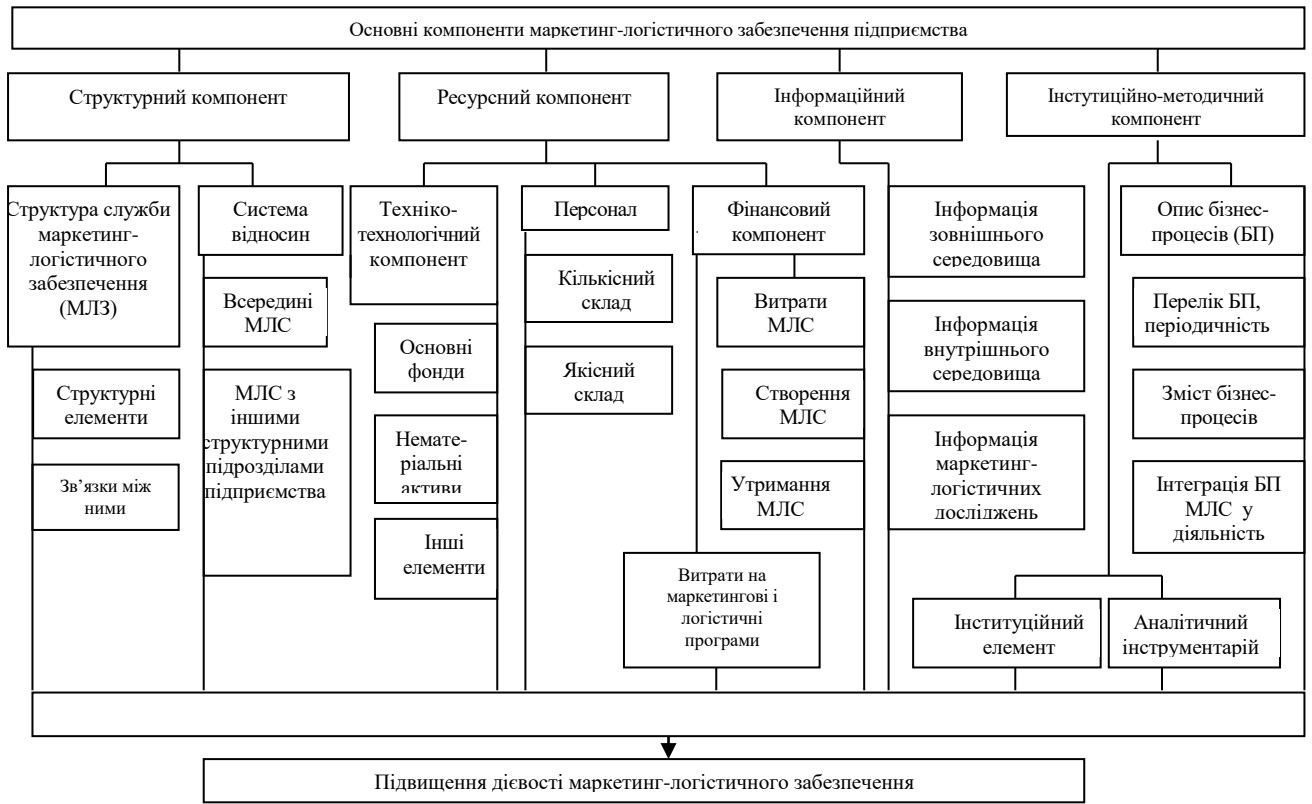
210. World Bank (2017). Global Value Chain Development Report 2017. Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development // The World Bank, № 29593.

211. Ye M., Meng B., Wei S-J. (2015). Measuring Smile Curves in Global Value Chains // IDE Discussion Paper, № 530, IDE–JETRO, Chiba City, Japan. DOI:

10.13140/ RG.2.1.2117.3364.

Додаток А

**Характеристики маркетинг-логістичного забезпечення підприємства щодо дієвості та корисності\***



Умовне позначення: МЛС – маркетинг-логістична служба

\* власне опрацювання автора на основі [80; 154]

Рис. А.1. Система сприяння дієвості

маркетинг-логістичного забезпечення підприємства\*

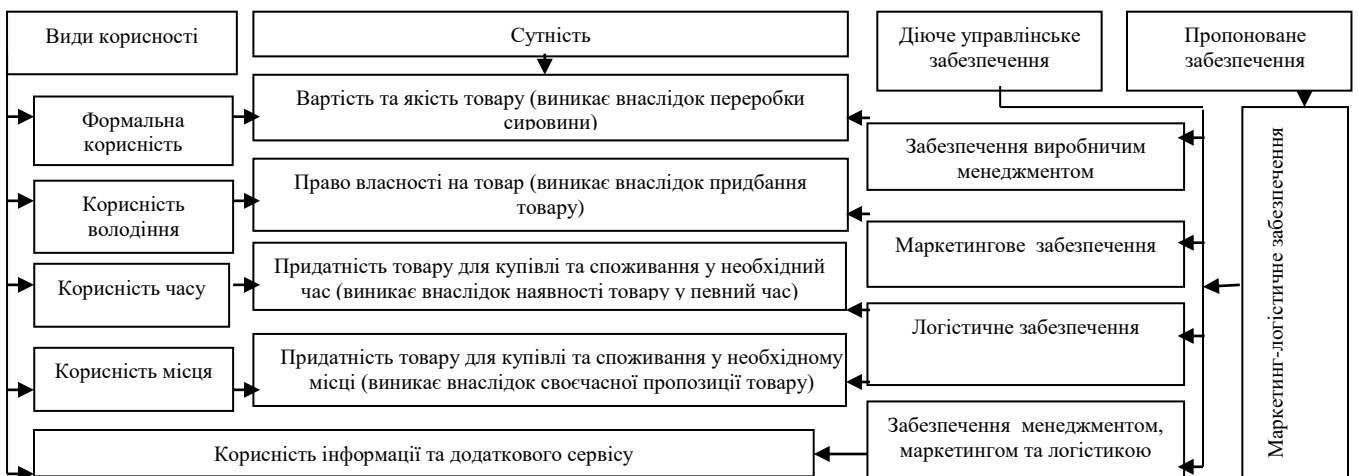


Рис. А.2. Маркетинг-логістичне забезпечення у досягненні єдності формальної корисності інтегруванням елементів маркетинг-міх, логістика-міх та менеджмент-міх\*

\* власне опрацювання автора на основі [17; 89]

Додаток Б

**Взаємозв'язок виробничо-торговельного ланцюга із ланцюгом цінності М. Портера та «усміхненою кривою» ланцюга створення цінності**

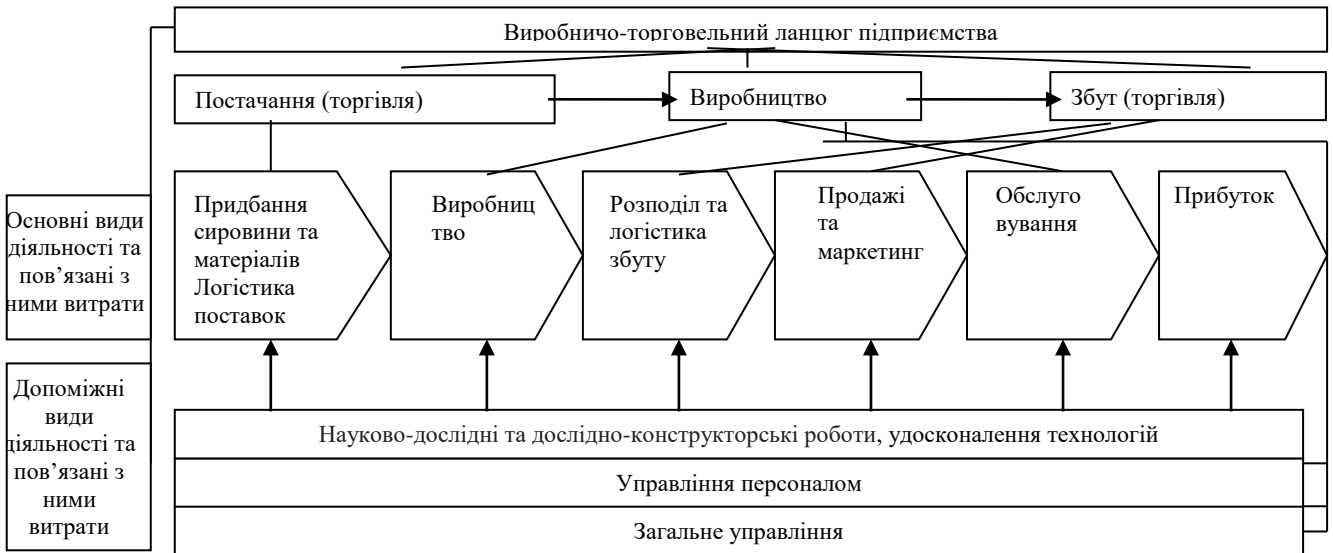


Рис. Б.1. Виробничо-торговельний ланцюг підприємства у взаємозв'язку із стандартним ланцюгом цінності М. Портера на рівні підприємства\*

\* власне опрацювання автора на основі [107; 108]

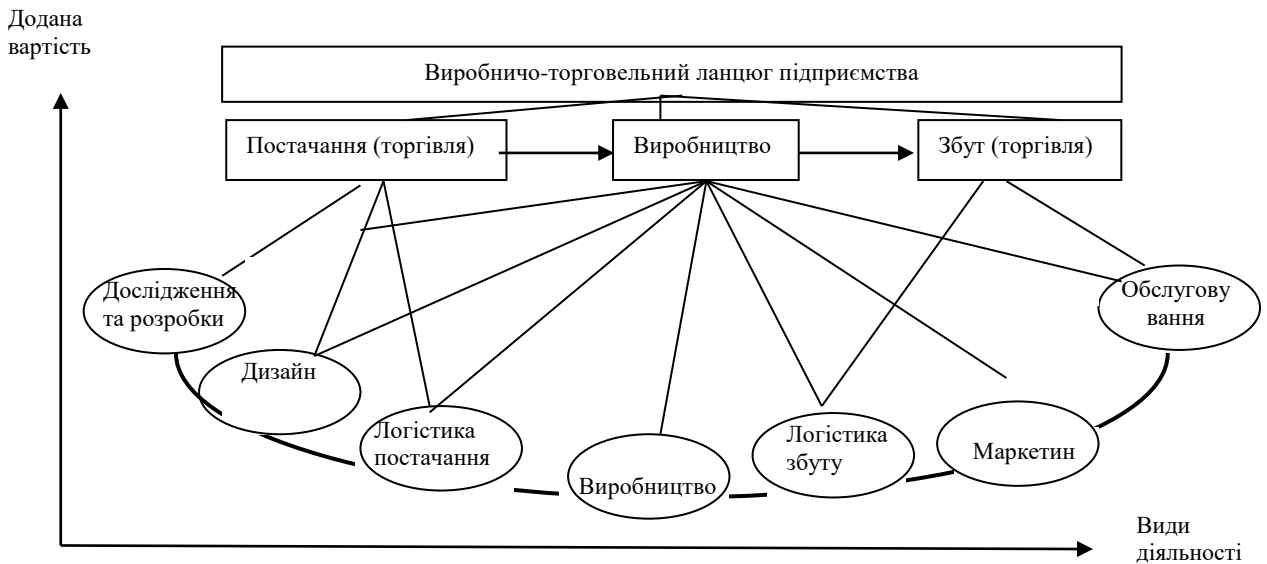


Рис. Б.2. Взаємозв'язок виробничо-торговельного ланцюга із «усміхненою кривою» ланцюга створення цінності\*

\* сформовано на основі [210; 211]

Додаток В

**Характеристика процесів підприємств  
у виробничо-торговельних ланцюгах в параметрах SCOR-моделі**

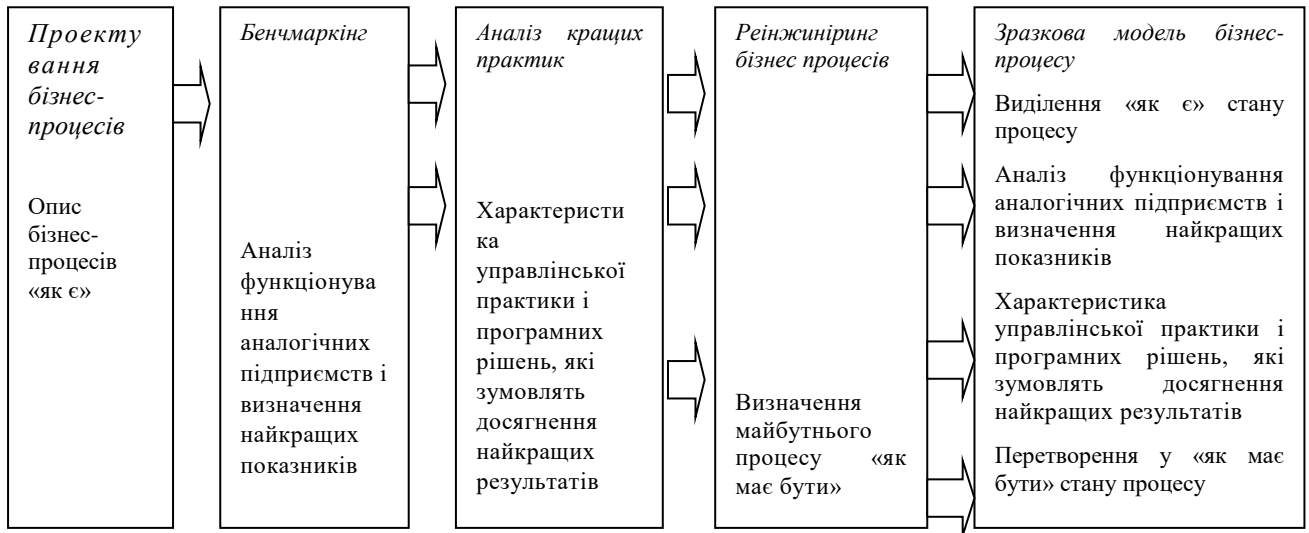


Рис. В.1. Зразкова SCOR-модель процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\*опрацювання автора на основі [202; 203]

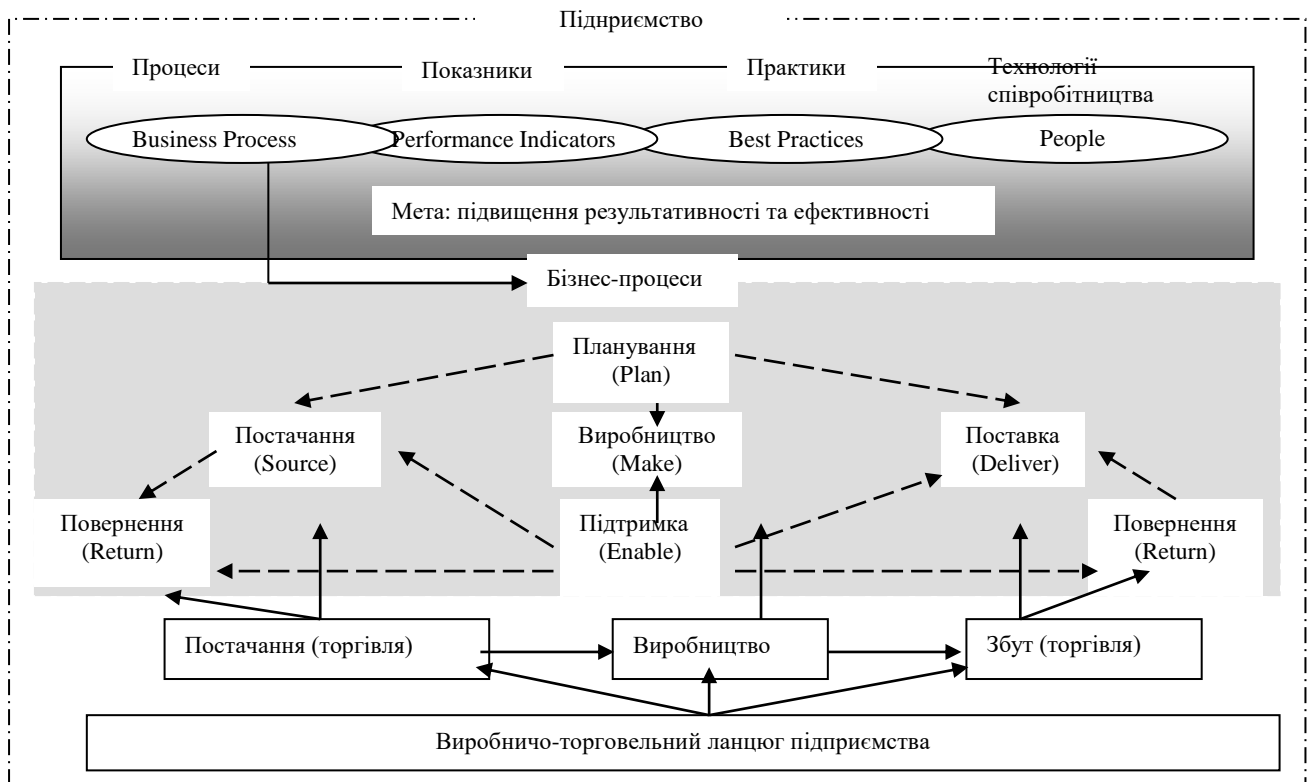


Рис. В.2. Узагальнений вигляд місця бізнес-процесів виробничо-торговельних ланцюгів підприємств в параметрах SCOR-моделі\*

\*сформовано автором на основі [202; 203]



## Додаток Г

Таблиця Г.1

**Поле поширення маркетинг-логістичного забезпечення бізнес-процесів підприємств у виробничо-торгівельних ланцюгах стосовно другого рівня їх декомпозиції в SCOR-моделі\***

Підтримуючий бізнес-процес	Поле поширення маркетинг-логістичного забезпечення бізнес-процесів підприємств у виробничо-торгівельних ланцюгах						Підтримуючий бізнес-процес
	Р – планування	Системи	S – постачання	M – виробництво	D – доставки	R – повернення	
SR-повернення постачальнику						DR-повернення від споживачів	E – підтримка
– планування ланцюга постачання; – план постачання; – план виробництва; – план доставки; – план повернень	Штовхаюча	– постачання товарів, що складаються;	– виробництво на склад;	– доставка товарів, що складаються;	– повернення дефектних товарів джерелу постачання;	– доставка дефектних товарів від споживачів; – доставка повернених товарів для обслуговування;	
	Тягнуча	– постачання товарів, виготовлених під замовлення; – постачання розроблених під замовлення	– виробництво під замовлення; – проектування на замовлення	– доставка товарів, виготовлених на замовлення; – доставка спроектованих на замовлення; – доставка товарів у роздріб	– повернення товарів для техобслуговування; – повернення надлишкової продукції	– доставка повернених товарів для обслуговування; – доставка надлишкової продукції від споживачів	

\* складено автором за [202; 203]

**Додаток Д**  
**Принципи маркетинг-логістичного забезпечення підприємств**  
**у виробничо-торговельних ланцюгах**

Таблиця Д.1

**Головні принципи системи маркетинг-логістичного забезпечення**  
**підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Принципи	Сутність
Принцип науковості	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах базується на дослідженнях та аналізі особливостей маркетингового та логістичного середовищ, коли запропоновані рішення відповідають вимогам науки, техніки та ринку
Принцип системності	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах являє собою цілісну систему, яка складається із елементів, як маркетингова та логістична діяльність, що за процесами підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах наповнені змістом, мають певні зв'язки та взаємозалежності, що створює передумови для створення системи
Принцип обґрунтованості	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств базується на реальних даних мікро- і макросередовища виробничо-господарської діяльності, визначених за правилами та методиками
Принцип безперервності	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах здійснюється на постійній основі незалежно від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу
Принцип гнучкості	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств має можливість швидко пристосовуватися та реагувати на нові потреби і вимоги ринку, що сприяє зменшенню витрат та часу на процес перенастроювання системи
Принцип динамічності	У маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств складові системи не є сталими, вони змінюються в процесі розвитку, як самої системи, так і її зовнішнього середовища, при досягненні гнучкості взаємозв'язків
Принцип адаптивності	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств характеризується пристосуванням системи до постійного чи досить часто повторюваного фактора впливу
Принцип проактивності	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств має ініціативність, високий рівень активності та відповідальності, коли можливості зовнішнього середовища є наслідком діяльності самого підприємства
Принцип синергізму	У маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств спостерігається ефект підвищення результативності від маркетингової та логістичної діяльності підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на основі взаємозалежностей за рахунок використання взаємозв'язків та взаємовпливу, що формує нову якість системи

\*розроблено автором

Таблиця Д.2

**Маркетингові й логістичні принципи маркетинг-логістичного**  
**забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Принципи	Сутність
Суверенітету споживача	Розуміння, що розвиток маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має відбуватися на основі постійного вивчення запитів та вимог споживачів, з'ясування їх потреб
Концентрації зусиль	Концентрація ресурсів у розвитку підприємств шляхом створення ефективного маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах
Ситуаційного управління	Постійний моніторинг ситуації на ринку і формування на цій основі обґрунтованих рішень щодо подальших напрямків розвитку бізнесу підприємств, заснованого на ринкових прогнозах
Комплексності	Всесторонній прогресивний розвиток елементів маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах у взаємозв'язку із зовнішніми умовами
Конструктивності і	Створення на основі маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах атмосфери співробітництва та довіри
Надійності	Зведення до мінімуму можливості не виконання зобов'язань перед клієнтами
Емерджентності	Можливість за рахунок маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах досягнути якісних змін в параметрах обслуговування споживачів та забезпечити покращення економічного становища підприємств
Рациональності	Розвиток маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має відбуватися з врахуванням економічної активності підприємств
Інформаційності	Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах ґрунтується на наявності достовірної інформації про стан ситуації на ринку та одночасно забезпечує формування інформаційного простору підприємства
Інноваційності	Передбачає інноваційний характер змін в маркетинговій та логістичній діяльності підприємств
Системності та інтеграції	Елементи маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах знаходяться у взаємозв'язку між собою та виступають елементом єдиної системи управління

\*розроблено автором

## Додаток Е

**Показники середовища прояву маркетинг-логістичного забезпечення  
підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах**

Таблиця Е.1

**Основні економічні показники діяльності підприємств машинобудування  
Хмельницької області за 2014-2018 рр.\***

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
<b>ДП «Новатор»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	243697	329167	631018	409998	429873	135,07	191,7	64,98	104,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	198362	274979	522473	334203	389671	138,62	190,00	63,97	116,60
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	45335	54188	108545	75795	40202	119,53	200,31	69,83	53,04
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,81	0,83	0,82	0,81	0,91	102,47	98,80	98,80	112,35
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1685	1843	2117	2028	1856	109,38	114,87	95,80	91,52
Фонд оплати праці, тис. грн	69180,8	93465,5	149235,6	130148,2	<b>118924,8</b>	135,10	159,67	87,21	91,38
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	144,63	178,60	298,07	202,17	231,61	123,48	166,89	67,82	114,56
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	41,1	<b>52,7</b>	<b>70,5</b>	<b>54,2</b>	<b>64,1</b>	123,52	139,01	91,04	99,86
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8195	19799	49776	-5389	-4083	241,60	251,41	-	75,77
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,13	7,2	9,53	-	-	174,33	132,36	-	-
<b>ПАТ «Завод «Гемп»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17201	38249	30335	25041	41253	222,36	79,30	82,55	164,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13119	33005	24832	19132	30148	25158	75,23	77,05	157,58
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	4082	5244	5503	5909	11105	128,47	104,94	107,38	187,93
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,76	0,86	0,81	0,75	0,73	113,16	94,19	93,83	96,16
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	148	133	135	119	117	89,86	101,50	88,15	98,32
Фонд оплати праці, тис. грн	5625,30	6614,50	7595,00	7384,40	7475,06	117,58	114,82	97,23	101,23
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	116,22	287,59	224,70	210,43	352,59	247,45	78,13	93,65	167,56
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	<b>38,0</b>	<b>49,7</b>	<b>56,2</b>	<b>62,1</b>	<b>63,9</b>	130,85	113,12	110,30	102,96
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1674	4811	-991	348	3216	-	-	-	924,14
Рентабельність реалізованої продукції, %	-	14,57	-	1,82	10,67	-	-	-	586,12
<b>ПАТ «Укрелектроапарат»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	389264	449143	501278	382031	411095	126,05	111,61	76,41	107,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	330883	389542	374568	317520	376528	117,73	96,16	84,80	118,58
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	58381	59601	126710	64511	34567	102,09	212,60	50,91	53,58
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,85	0,87	0,75	0,83	0,92	102,03	86,21	110,67	110,35

## Продовження табл. Е.1

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	985	995	954	827	755	101,02	95,88	86,69	91,29
Фонд оплати праці, тис. грн	53997,90	57127Д	50490,40	49332,30	47566,09	105,80	88,38	97,71	96,42
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	395,19	451,40	525,45	461,95	544,50	114,22	116,41	87,92	117,86
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	56,4	57,4	52,9	59,65	63,00	101,86	92,18	112,71	105,61
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	58289	63341	66361	28729	82567	108,67	104,75	43,29	287,40
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції, %	17,61	16,26	17,71	9,05	21,93	92,33	108,92	51,10	242,30
<b>АТ «Красилівський машинобудівний завод»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5681	3137	8659	11127	12634	55,22	276,02	128,50	113,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4249	2699	7301	8164	9389	270,50	110,99	111,82	115,00
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1432	438	1358	2963	3245	30,59	310,05	218,19	109,52
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,74	0,86	0,84	0,73	0,74	116,22	97,67	86,90	101,36
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	26	11	21	24	22	42,31	190,91	114,29	91,67
Фонд оплати праці, тис. грн	548,74	270,60	1133,00	1512,00	1410,85	49,31	418,70	133,45	93,31
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	218,50	285,08	412,33	463,62	574,27	130,52	144,58	112,44	123,87
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	21,11	24,6	53,95	63,00	64,13	116,56	219,32	116,77	101,79
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	300	-530	-499	-511	-612	-	-	-	-
Рентабельність реалізованої продукції, %	7,06	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ПАТ «Завод «Строммашина»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3862	5369	3529	5004	4732	139,0	65,7	141,8	94,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3001	4032	2315	3908	2915	134,4	57,4	168,8	74,6
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	861	1337	1214	1096	1817	155,2	90,8	91,0	165,8
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,78	0,75	0,66	0,78	0,62	96,1	87,5	118,2	79,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	45	45	45	45	100,0	100,0	100,0	100,0
Фонд оплати праці, тис. грн	1197	1355	1368	1609	1627	113,2	101,0	117,6	101,1
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	85,8	119,3	78,4	111,2	105,1	139,0	65,7	141,8	94,6
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	26,8	30,1	30,4	35,8	36,2	112,4	101,0	117,6	101,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-553	-221	-275	-894	-190	-	-	-	-
Рентабельність реалізованої продукції, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10483,0	8089,0	10802,0	15967,0	9855,0	77,1	133,5	147,8	61,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6301	5352	7709	10182	7781	84,9	144,0	132,1	76,4
Валовий прибуток від реалізації продукції,	4182	2737	3093	5785	2074	65,4	113,0	187,1	35,8

тис. грн										
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,60	0,66	0,71	0,64	0,79	110,0	108,1	89,8	123,4	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	104	105	111	111	100	101,0	105,7	100,0	90,1	
Фонд оплати праці, тис. грн	3660	3593	4736	5985	5939	98,2	131,8	126,4	99,2	
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	10,1	77,0	97,3	143,8	98,6	762,4	126,4	147,8	68,6	
Середньорічна заробітна плата одного працівника тис. грн	35,2	34,2	42,7	53,9	98,6	97,2	124,8	126,3	182,9	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	141	334	22	777	-1246	236,9	6,6	5331,8	-	
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,3	4,1	0,2	4,9	-	315,4	4,9	243,3	-	

складено за [ 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100;]

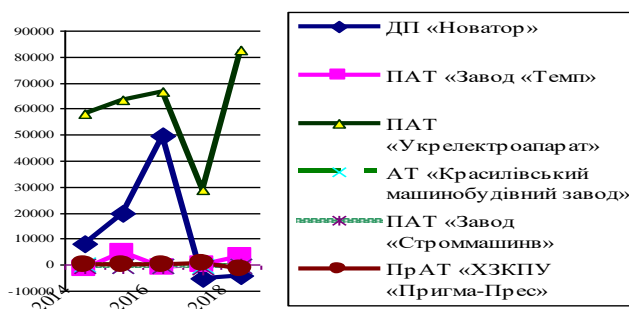


Рис. Е.1. Чистий прибуток (збиток) підприємств у 2014-2018 рр., тис.грн. \*

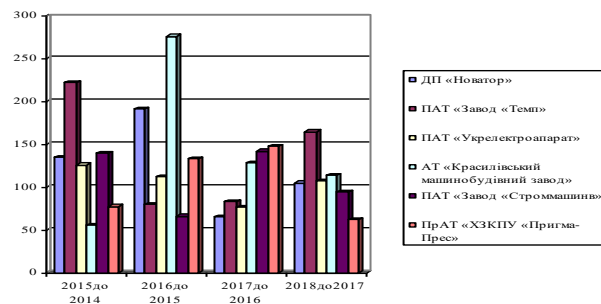


Рис. Е.2. Темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємств у 2015-2018 роках, % \*

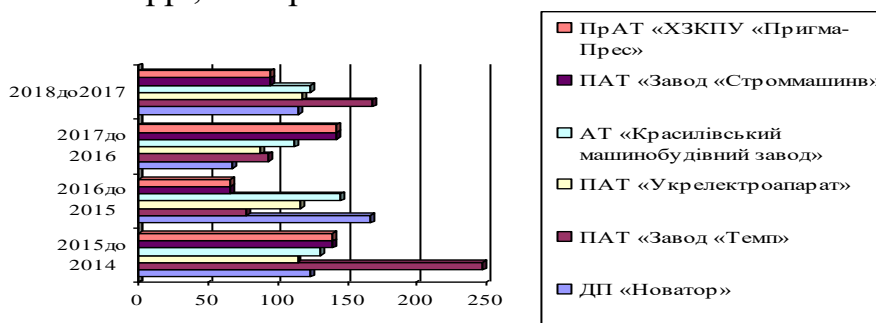


Рис. Е.3. Середньорічний виробіток на одного працівника підприємств, темпи зростання у %\*

## Додаток Ж

## Використання характеристик методу АНР в оцінюванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємства\*

Таблиця Ж.1

### Основні переваги та недоліки методу попарних порівнянь, що поширюються на оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення підприємства за цим методом

Основні переваги методу попарних порівнянь	Основні недоліки методу попарних порівнянь
Передбачає порівняння кожної альтернативи за значним числом факторів пріоритетності, що підвищує точність оцінки і відкриває можливості вивчення якості об'єкта дослідження	Велика кількість інформації
Зосередження уваги експерта не на всіх альтернативах одночасно, а тільки на двох, порівнюваних у певний момент, що полегшує роботу	Обмеження на кількість одночасно порівнюваних альтернатив; це пов'язане із фактом, що людині важко здійснювати раціональний вибір, якщо число об'єктів вибору перевищує $7 \pm 2$
Надається змога одержати не тільки середню оцінку, надану кожним експертом, а й дисперсію цієї оцінки, що дає можливість провести більш глибокий економіко-математичний аналіз	
Відрізняється простотою й відповідністю інтуїтивним поданням	Неможливість використання у випадку декількох осіб, що приймають рішення, і наявність конфліктуючих систем переваг.
Чітке математичне обґрунтування здійснюваних операцій	
Можливість декомпозиції складної проблеми;	
Наявність вбудованих методів перевірки якості отриманих результатів (перевірка чисельної і транзитивної погодженості);	
Можливість збереження секретності кінцевих результатів для отримання незалежної загальної оцінки	Неможливість повного опису невизначеності системи переваг осіб, що приймають рішення
Метод є гнучким, дає можливість мінімізувати протиріччя;	
Метод дозволяє враховувати найрізноманітніші умови проведення експертиз.	

\*розроблено автором за [115; 156, с. 92-96]

Таблиця Ж.2

### Оцінні поняття та їх кількісна інтерпретація в рамках методики аналізу ієрархій [115, с.151]\*

Шкала важливості	Якісна оцінка
0	Неможливо порівняти фактори
1	Однаково важливі фактори (ОВ)
3	Помірна перевага фактора (ПП)
5	Суттєва перевага фактора (СП)
7	Значна перевага фактора (ЗП)
9	Максимальна перевага фактора (МП)
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки (відповідно $ПО_1, ПО_2, ПО_3, ПО_4$ )
1, 1/2, 1/3, 1/4, 1/5, 1/6, 1/7, 1/8, 1/9	Обернені значення відповідних оцінок $ПП^{-1}, СП^{-1}, ЗП^{-1}, МП^{-1}, ПО_1^{-1}, ПО_2^{-1}, ПО_3^{-1}, ПО_4^{-1}$

\*розроблено автором

Таблиця Ж.3

**Значення випадкового індексу відповідності за Т. Сааті [116] \***

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,46	1,49

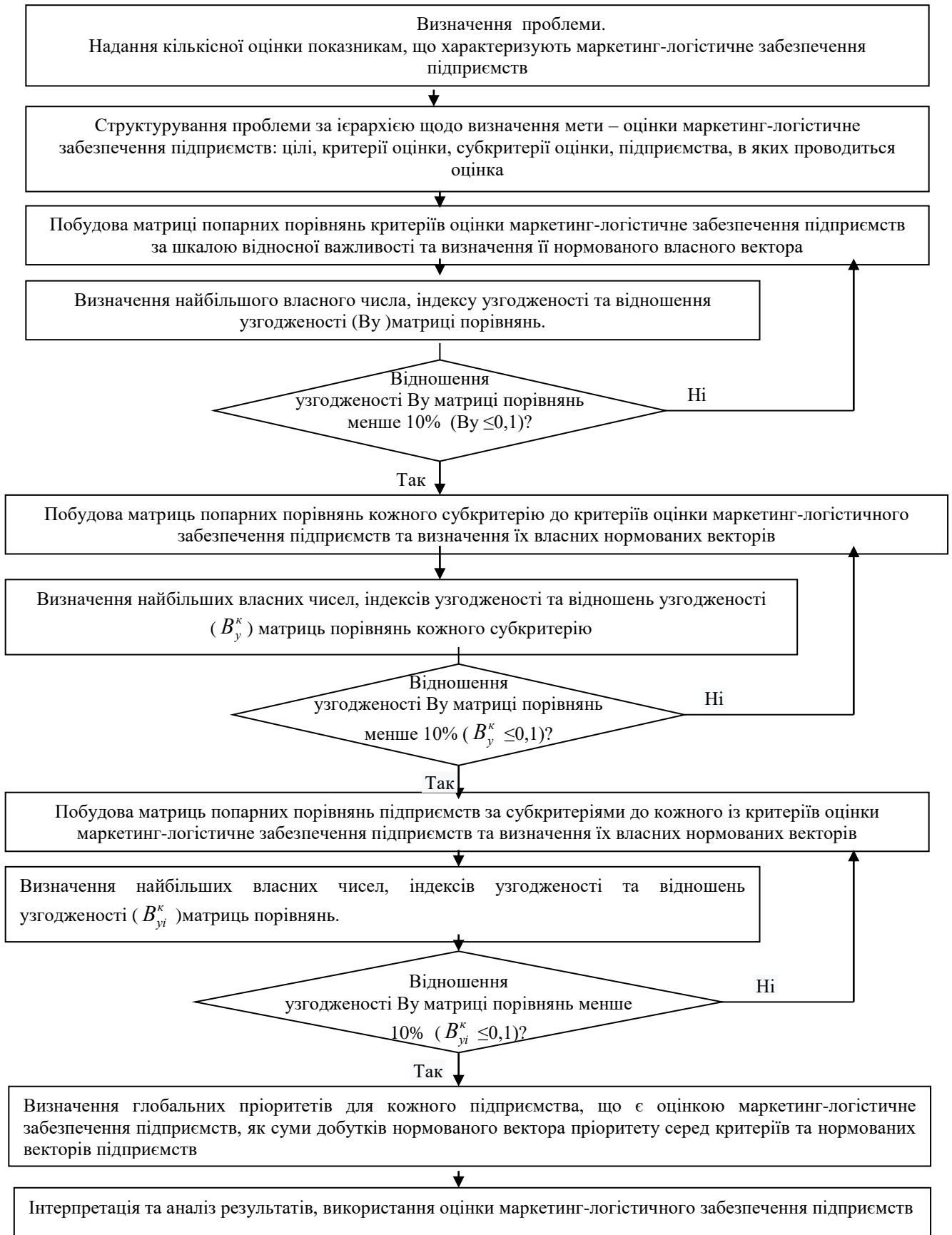


Рис. Ж.1. Алгоритм оцінки маркетинг-логістичного забезпечення підприємств за методом АНР\*

\*розроблено автором за [115; 156, с. 92-96]



## Додаток И

**Матриці попарних порівнянь для елементів відповідних рівнів оцінки  
маркетинг-логістичного забезпечення підприємств\***

Таблиця И.1

**Матриця попарних порівнянь для елементів 2-го рівня**

**«Оцінка маркетинг-логістичного забезпечення підприємств» \***

Номера критеріїв	Критерії рівня маркетинг-логістичного забезпечення підприємств	Номера критеріїв					Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
		1	2	3	4	5		
1	Товар необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві	1	1/3	2	2	3	1,220	0,219
2	Ціна товару при мінімальних затратах	3	1	3	3	2	2,221	0,399
3	Просування товару необхідної якості в потрібний час	1/2	1/3	1	1	3	0,871	0,156
4	Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час	1/2	1/3	1	1	1	0,699	0,125
5	Просування товару необхідному споживачу в необхідному місці	1/3	1/2	1/3	1	1	0,560	0,101
	Сума	5,317	2,495	7,333	8	10,0	5,571	1,000

$\lambda_{\max} = 5,314$ ; Індекс узгодженості  $IU=0,078$ ; Відношення узгодженості  $BU=0,031$

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.2

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3 рівня за субкритерієм «Товар  
необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві» \***

Номера субкритеріїв	Субкритерії 3 рівня «Товар необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві»	Номера субкритеріїв			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
		1	2	3		
1	Відповідна кількість товару	1	1/3	1/3	0,480	0,139
2	Потрібна якість товару	3	1	2	1,817	0,528
3	Визначений споживач товару	3	1/2	1	1,145	0,333
	Сума	7	1,833	3,333	3,442	1,000

$\lambda_{\max} = 3,051$ ; Індекс узгодженості  $IU=0,0253$ ; Відношення узгодженості  $BU=0,044$

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.3

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3 рівня  
за субкритерієм «Ціна товару при мінімальних витратах» \***

Номера субкритеріїв	Субкритерії 3 рівня «Ціна товару при мінімальних витратах»	Номера субкритеріїв			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
		1	2	3		
1	Рівень цін на товари та послуги	1	3	2	1,817	0,547
2	Цінове стимулювання	1/3	1	2	0,873	0,263
3	Співвідношення ціна-якість	1/2	1/2	1	0,630	0,190
Сума		1,833	4,50	5	3,320	1,000
$\lambda_{\max} = 3,136$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,068; Відношення узгодженості ВУ=0,039						

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.4

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3 рівня за субкритерієм  
«Просування товару необхідної якості в потрібний час»**

Номера субкритеріїв	Субкритерії 3 рівня «Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час»	Номера критеріїв			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
		1	2	3		
1	Рекламна активність	1	3	1/2	0,145	0,333
2	Стратегія просування	1/3	1	1/3	0,480	0,139
3	Визначений проміжок часу доставки	2	3	1	1,817	0,528
Сума		3,051	7	1,833	3,442	1,000
$\lambda_{\max} = 3,036$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,025; Відношення узгодженості ВУ=0,044						

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.5

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3 рівня за субкритерієм  
«Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час» \***

Номера субкритеріїв	Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час	Номера критеріїв			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
		1	2	3		
1	Територія збуту	1	3	2	1,817	0,547
2	Форма збуту	1/3	1	2	0,873	0,253
3	Форма платежу	1/2	1/2	1	0,630	0,190
Сума		1,833	4,50	5,00	3,320	1,000
$\lambda_{\max} = 3,091$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,046; Відношення узгодженості ВУ=0,079						

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.6

## Матриця попарних порівнянь для елементів 3 рівня за субкритерієм

## «Просування товару необхідному споживачу в необхідному місці» \*

Номера субкритеріїв	Просування товару необхідному споживачу в необхідному місці	Номера критеріїв			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
		1	2	3		
1	Прихильність до покупця	1	1/3	1/2	0,550	0,168
2	Гарантована наявність продукту в каналах розподілу	3	1	1/2	1,145	0,349
3	Стимулювання продажів	2	2	1	1,587	0,483
Сума		6,000	3,333	2,0	3,282	1,000
$\lambda_{\max} = 3,137$ ; Індекс узгодженості $IU=0,069$ ; Відношення узгодженості $BU=0,119$						

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.7

## Матриця пріоритетів третього рівня, помножена

## на вектор пріоритетів другого рівня\*

Показники (субкритерії)	Критерії	Товар необхідної якості в необхідній кількості певному споживачеві	Ціна товару при мінімальних затратах	Просування товару необхідної якості в потрібний час	Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час	Просування товару необхідному споживачу в необхідному місці	Глобальний пріоритет, $Z_i$
Вектор пріоритетів 2 рівня		0,219	0,399	0,156	0,125	0,101	
Відповідна кількість товару		0,547	0	0	0	0	0,120
Потрібна якість товару		0,263	0	0	0	0	0,058
Визначений споживач товару		0,190	0	0	0	0	0,042
Рівень цін на товари і послуги		0	0,547	0	0	0	0,218
Цінове стимулювання		0	0,263	0	0	0	0,105
Співвідношення ціна-якість		0	0,190	0	0	0	0,076
Рекламна активність		0	0	0,333	0	0	0,052
Стратегія просування		0	0	0,139	0	0	0,022
Визначений проміжок часу доставки		0	0	0,528	0	0	0,082
Територія збуту		0	0	0	0,547	0	0,068
Форма збуту		0	0	0	0,263	0	0,032
Форма платежу		0	0	0	0,190	0	0,024
Прихильність до покупця		0	0	0	0	0,168	0,017
Гарантована наявність продукту в каналах розподілу		0	0	0	0	0,349	0,035
Стимулювання продажів		0	0	0	0	0,483	0,049

\* складено та розраховано автором

**Матриця попарних порівнянь для підприємств  
за критерієм «Товар необхідної якості в необхідній кількості певному  
споживачеві» \***

Відповідна кількість товару		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	2	2	5	3	5	2,587	0,338
2	ПАТ «Завод «Темп»	1/2	1	1/2	4	3	2	1,348	0,176
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	2	1	2	5	5	1,919	0,250
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/5	1/4	1/2	1	1	3	0,649	0,085
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/3	1/3	1/5	1	1	2	0,594	0,078
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/5	1/2	1/5	1/3	1/2	1	0,566	0,073
	Сума	1,733	6,083	4,400	13,33	13,5	18,0	7,663	1,000

$\lambda_{\max} = 6,256$ ; Індекс узгодженості  $IY=0,0512$ ; Відношення узгодженості  $VY=0,041$

Потрібна якість товару		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1	1	1	2	1	1,122	0,183
2	ПАТ «Завод «Темп»	1	1	1	4	1	2	1,414	0,231
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1	1	1	1	1	2	1,122	0,183
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1	1/4	1	1	1	1	0,794	0,129
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/2	1	1	1	1	1	0,891	0,145
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1	1/2	1/2	1	1	1	0,794	0,129
	Сума	6,5	4,75	5,5	9	7	8	6,137	1,000

$\lambda_{\max} = 6,501$ ; Індекс узгодженості  $IY=0,100$ ; Відношення узгодженості  $VY=0,081$

Визначений споживач		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	2	2	3	3	4	2,289	0,329
2	ПАТ «Завод «Темп»	1/2	1	1	2	3	3	1,442	0,206
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	1	1	3	2	3	1,442	0,206
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/3	1/2	1/3	1	2	2	0,778	0,111
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/3	1/3	1/2	1/2	1	1	0,551	0,079
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/4	1/3	1/3	1/2	1	1	0,491	0,070
	Сума	2,916	5,166	5,116	10,00	12	14	6,993	1,000

$\lambda_{\max} = 8,115$ ; Індекс узгодженості  $IY=0,023$ ; Відношення узгодженості  $VY=0,019$

\* складено та розраховано автором

**Матриця попарних порівнянь для підприємств  
за критерієм «Ціна товару при мінімальних витратах»\***

Рівень цін на товари та послуги		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1	1	1	2	1	1,122	0,183
2	ПАТ «Завод «Темп»	1	1	1	4	1	2	1,414	0,231
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1	1	1	1	1	2	1,122	0,183
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1	1/4	1	1	1	1	0,794	0,129
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/2	1	1	1	1	1	0,891	0,145
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1	1/2	1/2	1	1	1	0,794	0,129
	Сума	6,5	4,75	5,5	9	7	8	6,137	1,000
$\lambda_{\max} = 5,314$ ; Індекс узгодженості $IY=0,078$ ; Відношення узгодженості $VY=0,031$									

Цінове стимулювання		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1/2	1/3	1	1	1	0,741	0,112
2	ПАТ «Завод «Темп»	2	1	2	2	3	2	1,906	0,288
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	3	1/2	1	3	3	2	1,732	0,262
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1	1/2	1/3	1	1	2	0,832	0,126
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1	1/3	1/3	1	1	1	0,693	0,105
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1	1/2	1/2	1/2	1	1	0,707	0,107
	Сума	9	3,333	4,499	8,5	10	9	6,611	1,000
$\lambda_{\max} = 6,227$ ; Індекс узгодженості $IY=0,045$ ; Відношення узгодженості $VY=0,037$									

Співвідношення ціна-якість		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1	2	3	2	1	1,513	0,237
2	ПАТ «Завод «Темп»	1	1	1	3	2	2	1,513	0,237
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	1	1	2	2	1	1,122	0,175
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/3	1/3	1/2	1	2	1/2	0,617	0,096
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1	0,630	0,099
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1	1/2	1	2	1	1	1	0,156
	Сума	3,833	4,333	6	11,5	10	6,5	6,395	1,000
$\lambda_{\max} = 6,097$ ; Індекс узгодженості $IY=0,019$ ; Відношення узгодженості $VY=0,016$									

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.10

## Матриця попарних порівнянь для підприємств відносно критерію

## «Просування товару необхідної якості в потрібний час» \*

Рекламна активність		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1	1/2	2	2	2	1,260	0,188
2	ПАТ «Завод «Темп»	1	1	1/2	2	2	2	1,260	0,188
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	2	2	1	3	3	3	2,182	0,327
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/2	1/2	1/3	1	1	1	0,661	0,099
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/2	1/2	1/3	1	1	1	0,661	0,099
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/2	1/2	1/3	1	1	1	0,661	0,099
	Сума	5,5	5,5	2,999	10	10	10	6,685	1,000

$\lambda_{\max} = 6,019$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,004: Відношення узгодженості ВУ=0,003

Стратегія просування		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1	1	2	2	2	1,414	0,192
2	ПАТ «Завод «Темп»	1	1	1	3	5	5	2,054	0,279
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1	1	1	3	4	4	1,906	0,257
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/2	1/3	1/3	1	2	2	0,776	0,106
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/2	1/5	1/4	1/2	1	1	0,610	0,083
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/2	1/5	1/4	1/2	1	1	0,610	0,083
	Сума	4,5	3,733	3,833	10	15	15	7,370	1,000

$\lambda_{\max} = 6,430$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,086: Відношення узгодженості ВУ=0,069

Визначений споживач		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Но мер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	2	2	2	3	3	2,049	0,311
2	ПАТ «Завод «Темп»	1/2	1	1/2	2	2	2	1,122	0,170
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	2	1	4	3	3	1,817	0,276
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/2	1/2	1/4	1	2	2	0,494	0,075
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/3	1/2	1/3	1/2	1	1/2	0,490	0,074
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/3	1/2	1/3	1/2	2	1	0,617	0,094
	Сума	3,166	6,5	4,416	10	13	11,5	6,589	1,000

$\lambda_{\max} = 6,104$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,021: Відношення узгодженості ВУ=0,017

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.11

## Матриця попарних порівнянь для підприємств відносно критерію

## «Просування товару з мінімальними затратами в потрібний час» \*

Но мер	Територія збуту	Номера підприємств						Власний вектор, U <sub>i</sub> вл.	Локальний пріоритет, U <sub>i</sub>
	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1	2	3	3	3	1,944	0,293
2	ПАТ «Завод «Темп»	1	1	1	2	2	2	1,414	0,213
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	1	1	2	2	2	1,260	0,190
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/3	1/2	1/2	1	2	3	0,891	0,134
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/3	1/2	1/2	1/2	1	1	0,570	0,086
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/3	1/2	1/2	1/3	1	1	0,551	0,084
	Сума	3,499	4,5	5,5	8,866	11	12	6,630	1,000
$\lambda_{\max} = 6,164$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,033: Відношення узгодженості ВУ=0,026									
Но мер	Форма збуту	Номера підприємств						Власний вектор, U <sub>i</sub> вл.	Локальний пріоритет, U <sub>i</sub>
	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	2	2	2	2	2	1,782	0,270
2	ПАТ «Завод «Темп»	1/2	1	1	3	3	3	1,543	0,234
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	1	1	2	2	2	1,260	0,191
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/2	1/3	1/2	1	2	2	0,832	0,125
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/2	1/3	1/2	1/2	1	1/2	0,525	0,080
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/2	1/3	1/2	1/2	2	1	0,660	0,100
	Сума	3,5	4,666	5,5	10	12	10,5	6,602	1,000
$\lambda_{\max} = 6,346$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,069: Відношення узгодженості ВУ=0,056									
Но мер	Форма платежу	Номера підприємств						Власний вектор, U <sub>i</sub> вл.	Локальний пріоритет, U <sub>i</sub>
	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	1	1	2	2	2	1,414	0,224
2	ПАТ «Завод «Темп»	1	1	1	1	2	2	1,260	0,199
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1	1	1	1	2	2	1,260	0,199
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/2	1	1	1	2	2	1,122	0,176
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1	0,630	0,101
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1	0,630	0,101
	Сума	4,5	5	5	6	10	10	6,316	1,000
$\lambda_{\max} = 6,068$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,014: Відношення узгодженості ВУ=0,011									

\* складено та розраховано автором

Таблиця И.12

## Матриця попарних порівнянь для підприємств відносно критерію

## «Просування товару необхідному споживачу в необхідному місці» \*

Прихильність до покупця		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Номер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	2	2	2	3	3	2,049	0,311
2	ПАТ «Завод «Темп»	1/2	1	1/2	2	2	2	1,122	0,170
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	2	1	4	3	3	1,817	0,276
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/2	1/2	1/4	1	2	2	0,494	0,075
5	ПАТ «Завод Строммашина»	1/3	1/2	1/3	1/2	1	1/2	0,490	0,074
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/3	1/2	1/3	1/2	2	1	0,617	0,094
Сума		3,166	6,5	4,416	10	13	11,5	6,589	1,000
$\lambda_{\max} = 6,104$ ; Індекс узгодженості $IU=0,021$ ; Відношення узгодженості $VU=0,017$									
Гарантована наявність продукту в каналах розподілу		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Номер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	2	2	5	3	5	2,587	0,338
2	ПАТ «Завод «Темп»	1/2	1	1/2	4	3	2	1,348	0,176
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/2	2	1	2	5	5	1,919	0,250
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/5	1/4	1/2	1	1	3	0,649	0,085
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/3	1/3	1/5	1	1	2	0,594	0,078
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/5	1/2	1/5	1/3	1/2	1	0,566	0,073
Сума		1,733	6,083	4,400	13,33	13,5	18,0	7,663	1,000
$\lambda_{\max} = 6,256$ ; Індекс узгодженості $IU=0,0512$ ; Відношення узгодженості $VU=0,041$									
Визначений проміжок часу доставки		Номера підприємств						Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Номер	Підприємство	1	2	3	4	5	6		
1	ДП «Новатор»	1	3	3	3	3	3	2,498	0,366
2	ПАТ «Завод «Темп»	1/3	1	1	2	2	2	1,177	0,173
3	ПАТ «Укрелектроапарат»	1/3	1	1	2	2	2	1,177	0,173
4	АТ «Красилівський машинобудівний завод»	1/3	1/2	1/2	1	1	2	0,741	0,108
5	ПАТ «Завод «Строммашина»	1/3	1/2	1/2	1	1	1	0,660	0,097
6	ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1/3	1/2	1/2	1/2	1	1	0,570	0,083
Сума		2,666	6,5	6,5	9,5	10	11	6,823	1,000
$\lambda_{\max} = 6,133$ ; Індекс узгодженості $IU=0,027$ ; Відношення узгодженості $VU=0,021$									

\* складено та розраховано автором



**Додаток К**

**Основи характеристики процесів підприємств**

**у виробничо-торговельних ланцюгах**

**для формування маркетинг-логістичного забезпечення**

*Таблиця К.1*

**Характеристика Pull- та Push-стратегій за процесами підприємства**

**у виробничо-торговельних ланцюгах [ 4;13; 39] \***

Процеси підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах	Стратегія	Характеристика стратегії	
		Pull-стратегії	Push-стратегії
Постачання	Стратегії закупівель (поставок)	Орієнтована на невелике число постачальників, поставки часті, невеликими партіями і здійснюються строго за графіком. Передбачає створення запасів у сфері постачання тільки у вигляді незадіяних потужностей. Наявність страхових запасів говорить про збій у виробничому процесі. Складські площі майже не передбачені. Рішення про поповнення запасів на всіх рівнях приймаються децентралізовано.	Орієнтована на значне число постачальників, поставки в основному нерегулярні і великими партіями. Передбачає наявність запасів у вигляді надлишків матеріальних ресурсів. Страховий запас постійно підтримується на певному рівні. Являє собою систему управління запасами на всьому протязі ланцюга, при якій рішення про поповнення запасів на всіх рівнях приймається централізовано.
Виробництво	Стратегія організації виробництва	Система організації виробництва, в якій деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності. Виробництво орієнтоване на зміни характеристик попиту, замовлень. Включає технології «виробництво на замовлення» і «виготовлення на останній стадії»	Створення системи організації виробництва, в якій напівфабрикати, деталі подаються з попередньої технологічної операції на наступну за сформованим жорстким графіком. Виробництво орієнтується на максимальне завантаження виробничих потужностей, реалізується концепція безперервного виробництва, технологія «виробництво на склад»
Збут	Стратегія просування	Спрямована на випереджувальне по відношенню до формування товарних запасів, стимулювання попиту на продукцію. Виробник ставить продажі в залежність від попиту споживачів, завдяки якому споживач «тягне» товар у торговців, які, у свою чергу, змушені запитувати товар у виробника. Низький рівень товарних запасів, високі вимоги до точного і своєчасного транспортування товару впливають на рівень продажів.	Звернена на випереджувальне по відношенню до попиту формування товарних запасів. Логістичні функції з розподілу присвоюються виробнику, а комерційні – продавцю. Стратегія виправдана при здійсненні продажів при виведенні нового товару на ринок перед реалізацією pull-стратегії. Високі вимоги до управління товарними запасами, оскільки їх рівень при значний.

*\* розроблено автором*

Таблиця К.2

### Показники оцінки ефективності ланцюга постачань за твердженнями науковців\*

Автор	Ознака групування	Показники
Модель SCOR [203]	За стратегічними напрямками оцінки	1) надійність – reliability, 2) швидкість реакції – responsiveness, 3) гнучкість – agility, 4) економічність – costs, 5) ефективність – assets.
Модель Balanced Scorecard [176, с.3535-3540].	За аспектами	1) фінансовий аспект (рівень витрат та запасів, рентабельність інвестицій, фінансовий цикл), 2) аспект клієнта (рівень задоволеності споживача, вчасне постачання, час виконання замовлення, рівень сервісу), 3) внутрішньогосподарський аспект (точність виконання замовлення), 4) аспект інновацій (питома вага продажів нового продукту)
Гунасекаран А. [19, с. 333-347., с. 336-339]	За видами процесів у ланцюгах постачання	1) планування – plan, 2) закупівля – source, 3) виробництво – make, 4) постачання – deliver.
Кіберл Дж. [185, с. 225-230].	За категоріями	1) час – lead time, cycle time, 2) якість – customer satisfaction, fill rates, 3) витрати – supply chain costs.
Хаузман В. [184, с. 910]	За видами потоків	Для матеріального потоку – групування показників за: задоволеністю споживачів, запасами, швидкістю обертання ресурсів, для фінансового потоку – період обертання робочого капіталу, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.
Чан та Кі [178, с. 209-223]	За сутністю	1) кількісні (витрати, час виконання замовлень, використання виробничих потужностей та ресурсів), 2) якісні (задоволення споживачів, ступінь гнучкості, інтеграція інформаційного та матеріального потоків, ефективність управління ризиком та роботи постачальників).

\* розроблено автором

Таблиця К.3

### Характеристика критеріїв ідентифікації процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\*

Показник	Характеристика показників
Ліквідність та платоспроможність	Спроможність підприємств швидко перетворити активи на грошові кошти та їх здатність протягом певного періоду часу виконувати зобов'язання перед кредиторами, як особливо важливі критерії для тягучої (Push-system) системи, в якій ключовими є взаємовідносини з постачальниками щодо платоспроможності у розрахунках з ними, показуючи здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями
Прибутковість	Ефективність діяльності стосовно процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах; фактор, що має вплив на обидві альтернативи, відображаючи ефективність як системи витягування, так і виштовхування, однак має найменше вагове значення, оскільки відображає ретроспективу
Ділова активність	Характеризує ефективність використання вкладених коштів за процесами підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах та визначає, за рахунок яких активів підприємства можуть підвищити ефективність діяльності; критерій, більшою мірою притаманний штовхаючій (Pull-system) системі, оскільки нечітке відстеження попиту передбачає обов'язкову наявність страхових запасів та резервів
Фінансова стійкість	Здатність здійснювати господарську діяльність за процесами підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах в умовах підприємницького ризику і мінливого середовища бізнесу з метою зміцнення конкурентних переваг з урахуванням інтересів суспільства і держави; фактор, який має значення для обох систем
Майновий потенціал	Характеризує склад та структуру капіталу підприємств, стан основних засобів, тип їх відтворення, ефективність використання, маючи вплив на обидві (Push- та Pull-system) альтернативи

\* розроблено автором

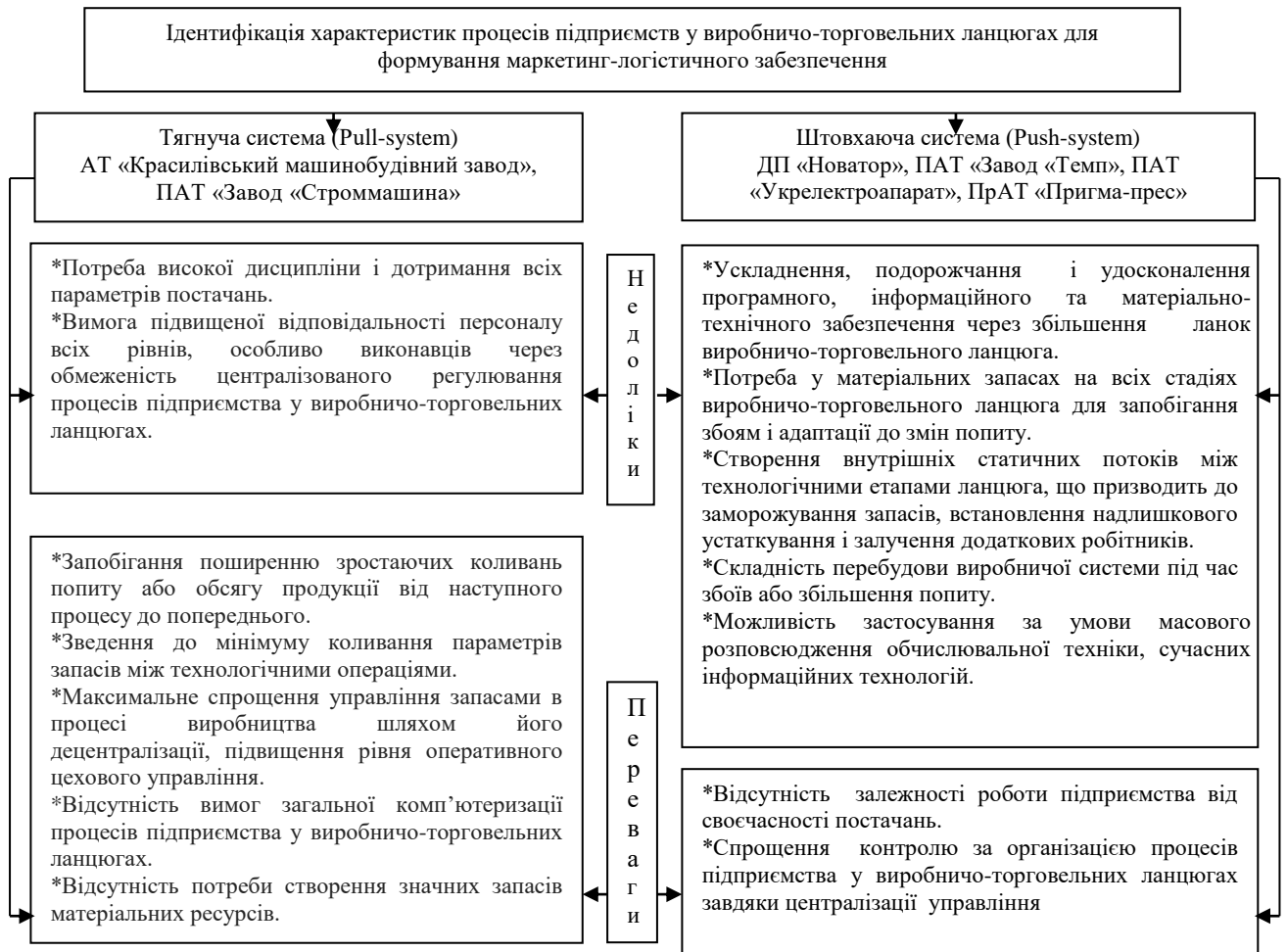


Рис. К.1. Ідентифікація характеристик процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для формування маркетинг-логістичного забезпечення\*

\* розроблено автором

**Охоплення процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах  
системами управління за належністю до штовхаючого типу\***

Системи	Виконання функцій, застосування	Охоплення процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах
1	2	3
MRP (materials/manufacturing requirements/resource planning / планування потреб/ресурсів)	Формування послідовності виробничих операцій із матеріалами та комплектуючими, забезпечуючи своєчасне виготовлення вузлів (напівфабрикатів) для реалізації основного виробничого плану за випуском готової продукції [17., с. 140]. Примикання до MRP управління якістю як тенденція останніх років [92.].	Виробництво, управління та контроль якості продукції
MRP I (materials requirements planning / планування потреб)	Перепланування виробничого розкладу, зміна структури запасів, вивчення попиту споживачів – ключового фактору виробництва, що базується на прогнозах ринкової кон'юнктури [57; 106.]	Постачання, виробництво, збут
MRP II (manufacturing resource planning / планування ресурсів)	Розширена модифікація MRP: ефективне планування всіх ресурсів виробничого підприємства, включаючи фінансові та кадрові. Складники: планування потреб у матеріалах, планування бізнес-процесів, планування фінансів, планування виробничих потужностей, управління інвестиціями, тобто, всією системою у цілому. Аналіз результатів роботи кожного складника, що забезпечує гнучкість щодо зовнішніх чинників. Створення інтегрованої системи синхронізації всіх функцій, які виконуються в організації [17, с. 141]. Автоматизація управління, точне прогнозування попиту, підготовка, обробка та корегуванням інформації про матеріальні ресурси та облік запасів за кожною позицією номенклатури і груп, аналіз місць зберігання [57; 106; 145]	Забезпечення процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах шляхом планування матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, виробничих потужностей та створення інтегрованої системи синхронізації всіх функцій підприємства
ERP (Enterprise Resource Planning / Планування ресурсів підприємства )	Управління господарською та фінансовою діяльністю в якості «верхнього рівня» ієрархії систем управління підприємством: комерційної, виробничої діяльності на підприємстві та її елементів, як: планування, виробництво, бухгалтерія, фінанси, матеріально-технічне постачання, управління запасами, збут, ведення замовлень на виготовлення /поставку продукції. Розробляється для прийняття управлінських рішень, надання керівникам інформації, створення інфраструктури електронного обміну зі споживачами, постачальниками підприємства. Головна перевага – об'єднання всіх ресурсів підприємства, недолік – відсутність можливості підвищення рівня використання робочого часу. Планування ресурсів підприємства у якості модифікації моделей MRP та MRPII [70].	Забезпечення комерційної, виробничої, збутової діяльності та її елементів: планування, виробництва, обліку, фінансів, матеріально-технічного постачання, управління запасами, збуту, ведення замовлень продукції.
ERP II (Enterprise Resource & Relationship Processing / Управління внутрішніми ресурсами і зовнішніми зв'язками підприємства)	Обмін інформацією за межами підприємства, проектування для конкретної галузі виробництва; самостійне обирання користувачами рівня функціональності і доступність інформації в межах усього ланцюга постачання [70]. Основний недолік – висока вартість та перебудова бізнесу створенням процесного підходу. Основні переваги – створення програмного забезпечення для здійснення основних операцій підприємства та єдиної бази даних, що допомагає високоякісно обслуговувати клієнтів, прискорити оборотність запасів, вести облік запасів з високою точністю [70].	Програмне забезпечення на єдиній базі даних процесів підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах для обслуговування клієнтів, прискорення оборотності запасів, їх обліку
DRP (distribution requirements/resource planning / планування розподілу продукції/ресурсів)	Розподіл ресурсів, контроль стану запасів, взаємозв'язки між складами та цехами [18; 90]. Управління та планування дистрибуції продукції з використанням прогнозів планування і даних про замовлення, формування графіку та плану виробництва, включаючи специфікований, із зазначенням кількості комплектуючих виробів і готової продукції. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах, виробничих потужностях під графік виробництва; планування транспортних перевезень [56, С.161-168].	Постачання, виробництво, збут

## Продовження табл.К.4

1	2	3
LRP (Logistic Requirements Planning/ Інтегроване управління матеріальним потоком)	Планування та контроль матеріального потоку; управління запасами, не відокремлюючи ланки логістичного ланцюга [90;91]	Постачання, збут
CALS (Computer-aided Acquisition & Logistic Support / Автоматизована система логістичного управління високотехнологічної продукції)	Автоматизовані системи контролю та управління науковими дослідженнями, проектуванням, виробництвом та експлуатацією високотехнологічної продукції [90.]. Концепція і ідеологія інформаційної підтримки життєвого циклу продукції на всіх його стадіях на використанні єдиного інформаційного простору (інтегрованого інформаційного середовища), що забезпечує одноманітні способи взаємодії всіх учасників циклу: замовників, постачальників, експлуатаційного і ремонтного персоналу. Реалізована у формі міжнародних стандартів, що регламентують правила вказаної взаємодії переважно за допомогою електронного обміну даними..	Контроль та управління науковими дослідженнями на підприємстві інноваційного спрямування

\*розроблено автором

## Таблиця К.5

### Напрями підвищення ефективності застосування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств як внутрішніх ланцюгів постачань\*

Напрямки підвищення ефективності ланцюгів	Рекомендації щодо реалізації напрямків підвищення ефективності ланцюгів постачань	Відповідальні підрозділи та керівники
Збільшення видимості мережі постачань	Надання постачальникам можливість перевірити свій запас у режимі реального часу, щоб вони могли краще зрозуміти поточну ситуацію і планувати заздалегідь задоволення майбутніх потреб	Внутрішня служба дозволяє ключовим членам команди отримати доступ до відомостей про рахунки, які можуть допомогти їм самостійно стратегізуватися, не ризикуючи занадто сильно
Автоматизація	Впровадження автоматизованих компонентів на склад при ретельній перевірці, яка гарантує, що всі автоматизовані деталі добре керуються та обслуговуються	Додаткова підготовка та додаткова освіта з боку постачальників, менеджерів складів та команд планування
Залучення власного ІТ-відділу	Використання фахівців ІТ-відділу та періодична перевірка з ними питань про можливі зміни програмного забезпечення, які могли б упорядкувати процеси виробничо-торговельних ланцюгів.. Це працівники, які мають найбільш цілісне розуміння змін технологій у галузі управління ланцюгами постачань, можуть сприяти випередженню підприємства на ринку послуг	Часто керівництво ІТ-консультацій здійснює прямі консультації лише тоді, коли настає час для впровадження нового програмного забезпечення або щось збивається з поточною системою. Більш ефективним є залучення фахівців власного ІТ- відділу на постійній основі
Оцінка власних навчальних програм	Перегляд всіх навчальних матеріалів та процедур, щоб гарантувати, що вони всі сучасні та орієнтовані на продуктивність.	Керівники кожного відділу, зокрема тих, хто контролює найбільшу кількість робочої сили
Розробка нового плану проекту	План проекту є основою, яка може орієнтувати підприємство на вкладення стратегічних інвестицій у можливості ланцюга постачань, розробку стратегії розподілу, встановлення каналів комунікації, визначення ризиків та можливостей та сприяння прийняттю багатофункціональних рішень та вдосконалення проектів. Проектний план дає центральну точку відліку для всіх ініціатив	Підвищення ефективності роботи ланцюгів постачань вимагає співпраці між командами та відділами. Це сприятиме тому, щоб рішення та інвестиції відповідали цілям ланцюга постачань, а також більш широкому корпоративному баченню

\*розроблено автором за [181]

Додаток Л

**Структура матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» \***

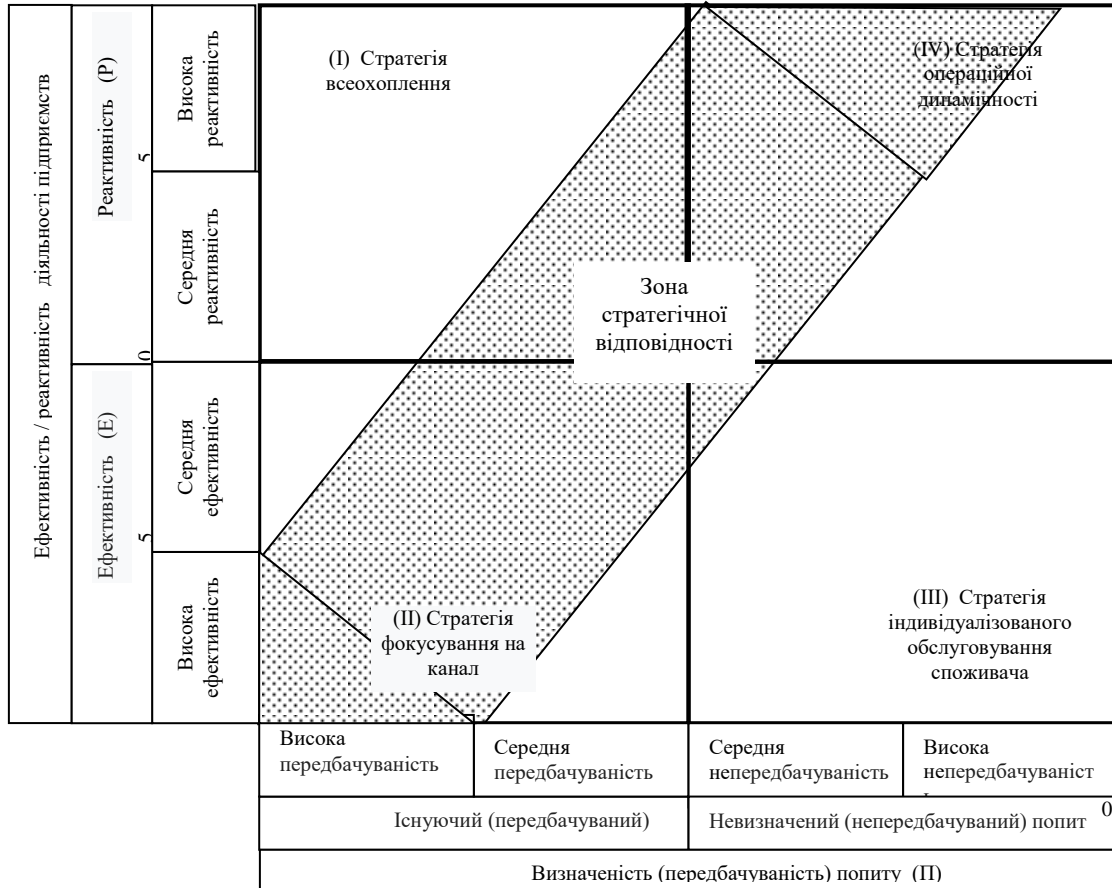


Рис. Л.1. Принципова структура матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту», запропонованої для позиціювання підприємств при спрямуванні системи дій їх організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах\*

\*розроблено автором

Додаток М  
Оцінювання реактивності (SCR), ефективності (SCE)  
та невизначеності попиту підприємств

Таблиця М.1

**Матриця попарних порівнянь для елементів 2-го рівня «Стадії виробничо-торговельних ланцюгів» за умов реактивності (SCR)\***

Елементи, що порівнюються на другому рівні ієрархічної моделі		Позначення показників			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	РАРВ1	РАРВ2	РАРВ3		
Постачання	РАРВ1	1,00	3,00	5,00	2,466	0,637
Виробництво	РАРВ2	0,33	1,00	3,00	0,997	0,258
Збут	РАРВ3	0,20	0,33	1,00	0,404	0,105
Сума		1,53	4,33	9	3,867	1,00
$\lambda_{\max} = 3,036$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,018; Відношення узгодженості ВУ=0,031						

\*розроблено автором

Таблиця М.2

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Постачання» за умов реактивності (SCR) \***

Елементи за критерієм «Постачання»		Позначення показників				Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	PB1PC1	PB1PC2	PB1PC3	PB1PC4		
Кількість поставок	PB1PC1	1	9	3	1/4	1,612	0,254
Розмір партії поставки	PB1PC2	1/9	1	1/9	1/9	0,191	0,030
Кількість номенклатурних позицій	PB1PC3	1/3	9	1	1/5	0,878	0,138
Рівень запасів	PB1PC4	4	9	5	1	3,663	0,578
Сума		5,444	28,00	9,111	1,561	6,344	1,00
$\lambda_{\max} = 4,382$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,127; Відношення узгодженості ВУ=0,141							

\*розроблено автором

Таблиця М.3

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Виробництво» за умов реактивності (SCR) \***

Елементи за критерієм «Виробництво»		Позначення показників					Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	PB2PC5	PB2PC6	PB2PC7	PB2PC8	PB2PC9		
Обсяг виробництва	PB2PC5	1	5	7	2	1	2,339	0,354
Коефіцієнт використання обладнання	PB2PC6	1/5	1	1/5	1/3	1/7	0,289	0,044
Коефіцієнт використання працівників	PB2PC7	1/7	5	1	7	1/5	1,000	0,151
Кількість браку	PB2PC8	1/2	3	1/7	1	1/2	0,639	0,097
Собівартість продукції	PB2PC9	1	7	5	2	1	2,338	0,354
Сума		2,843	21	13,343	12,333	2,843	6,605	1,00
$\lambda_{\max} = 5,427$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,107; Відношення узгодженості ВУ=0,095								

\*розроблено автором

Таблиця М.4

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня  
за критерієм «Збут» за умов реактивності (SCR) \***

Елементи, що порівнюються на другому рівні ієрархічної моделі за критерієм «Збут»		Позначення показників			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	PB3PC10	PB3PC11	PB3PC12		
Кількість замовлень	PB3PC10	1	9	1/3	1,442	0,309
Кількість повернень	PB3PC11	1/9	1	1/9	0,231	0,049
Обсяг продажів	PB3PC12	3	9	1	3,00	0,642
Сума		4,111	19,00	1,444	4,673	1,00

$\lambda_{\max} = 3,128$ ; Індекс узгодженості  $IU=0,064$ ; Відношення узгодженості  $BU=0,111$

\* розроблено автором

Таблиця М.5

**Матриця пріоритетів третього рівня,  
помножена на вектор пріоритетів другого рівня\***

	$PAPB1$	$PAPB2$	$PAPB3$	x	Вектор пріоритетів другого рівня	=	Оцінка рівня рангу реактивності (РА)
$PB1PC1$	0,254						
$PB1PC2$	0,030						0,019
$PB1PC3$	0,138						0,088
$PB1PC4$	0,578				0,637		0,368
$PB2PC5$		0,354			0,258		0,092
$PB2PC6$		0,044			0,105		0,011
$PB2PC7$		0,151					0,039
$PB2PC8$		0,097					0,025
$PB2PC9$		0,354					0,091
$PB3PC10$			0,309				0,032
$PB3PC11$			0,049				0,006
$PB3PC12$			0,642				0,067

\* складено та розраховано автором

Таблиця М.6

**Матриця попарних порівнянь для елементів 2-го рівня «Стадії  
виробничо-торговельних ланцюгів» за умов ефективності (SCE) \***

Елементи, що порівнюються на другому рівні		Позначення показників			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	EAEB1	EAEB2	EAEB3		
Постачання	EAEB1	1,00	1/5	2,00	0,737	0,167
Виробництво	EAEB2	5	1,00	7,00	3,271	0,740
Збут	EAEB3	1/2	1/7	1,00	0,415	0,093
$\Sigma$		6,50	1,393	10	4,423	1,00

$\lambda_{\max} = 3,046$ ; Індекс узгодженості  $IU=0,023$ ; Відношення узгодженості  $BU=0,040$

\* складено та розраховано автором



Таблиця М.7

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня  
за критерієм «Постачання» за умов ефективності(SCE) \***

Елементи, що порівнюються на другому рівні ієрархічної моделі за критерієм «Постачання»		Позначення показників				Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	EB1EC1	EB1EC2	EB1EC3	EB1EC4		
Кількість поставок	EB1EC1	1	1/9	3	1/4	0,537	0,087
Розмір партії поставки	EB1EC2	9	1	7	3	3,708	0,601
Кількість номенклатурних позицій	EB1EC3	1/3	1/7	1	1/5	0,312	0,051
Рівень запасів	EB1EC4	4	1/3	5	1	1,606	0,261
Сума		14,333	1,587	16	4,45	6,163	1,00
$\lambda_{\max} = 4,178$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,059; Відношення узгодженості ВУ=0,066							

\* складено та розраховано автором

Таблиця М.8

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня  
за критерієм «Виробництво» за умов ефективності(SCE) \***

Елементи, що порівнюються на другому рівні ієрархічної моделі за критерієм «Виробництво»		Позначення показників					Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	EB2EC5	EB2EC6	EB2EC7	EB2EC8	EB2EC9		
Обсяг виробництва	EB2EC5	1	1/3	1/9	3	1	0,644	0,074
Коефіцієнт використання обладнання	EB2EC6	3	1	1/9	2	4	1,216	0,141
Коефіцієнт використання працівників	EB2EC7	9	9	1	9	9	5,800	0,672
Кількість браку	EB2EC8	1/3	1/2	1/9	1	5	0,620	0,072
Собівартість продукції	EB2EC9	1	1/4	1/9	1/5	1	0,354	0,041
Сума		14,333	11,83	1,444	15,2	20,0	8,634	1,00
$\lambda_{\max} = 5,613$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,153; Відношення узгодженості ВУ=0,137								

\* складено та розраховано автором

Таблиця М.9

**Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня  
за критерієм «Збут» за умов ефективності (SCE) \***

Елементи, що порівнюються на другому рівні ієрархічної моделі за критерієм «Збут»		Позначення показників			Власний вектор, $U_i$ вл.	Локальний пріоритет, $U_i$
Показники	Позначення	EB3EC10	EB3EC11	EB3EC12		
Кількість замовлень	EB3EC10	1	3	1/7	0,754	0,158
Кількість повернень	EB3EC11	1/3	1	1/7	0,363	0,076
Обсяг продажів	EB3EC12	7	7	1	3,659	0,766
Сума		8,333	11	1,286	4,776	1,00
$\lambda_{\max} = 3,137$ ; Індекс узгодженості ІУ=0,068; Відношення узгодженості ВУ=0,017						

\* розроблено автором

Таблиця М.10

**Матриця пріоритетів третього рівня,  
помножена на вектор пріоритетів другого рівня\***

	<i>EAEB1</i>	<i>EAEB2</i>	<i>EAEB3</i>		Вектор пріоритетів другого рівня		Оцінка рівня рангу ефективності (EA)
<i>EB1EC1</i>	0,087			x		=	0,014
<i>EB1EC2</i>	0,601						0,101
<i>EB1EC3</i>	0,051						0,008
<i>EB1EC4</i>	0,261				0,167		0,044
<i>EB2EC5</i>		0,074			0,740		0,055
<i>EB2EC6</i>		0,141			0,093		0,104
<i>EB2EC7</i>		0,672					0,497
<i>EB2EC8</i>		0,072					0,053
<i>EB2EC9</i>		0,041					0,031
<i>EB3EC10</i>			0,158				0,015
<i>EB3EC11</i>			0,076				0,007
<i>EB3EC12</i>			0,766				0,071

\* складено та розраховано автором

Таблиця М.11

**Характеристики факторів реактивності / ефективності діяльності підрозділів,  
здіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств у виробничо-  
торговельних ланцюгах для оцінювання  
в матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» \***

Показники	Реактивність / ефективність діяльності підрозділів, здіяних у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств			
	Низька	Помірна	Середня	Висока
	Ранг показника			
	1-2,5	2,5-5	5-7,25	7,25-10
Кількість поставок	Непостійна	Змінна	Частково закріплена	Закріплена
Розмір партії поставки	Недотримання	Переважає недотримання	Переважає дотримання	Дотримання
Кількість номенклатурних позицій поставки	Низька	Помірна	Невисока	Висока
Рівень запасів	Недотримання	Переважає недотримання	Переважає дотримання	Дотримання
Обсяг виробництва	Низький	Помірний	В установлених межах	Вище установлених меж
Коефіцієнт використання обладнання	Досить низький	Низький	Невисокий	Високий
Коефіцієнт використання працівників	Досить низький	Низький	Невисокий	Високий
Кількість браку	Висока	Помірна	Фрагментарна	Відсутня
Собівартість продукції	Висока	Помірна	В межах	Економія
Кількість замовлень	Досить низька	Низька	Невисока	Висока
Кількість повернень	Висока	Помірна	Фрагментарна	Відсутня
Обсяг продажів	Низький	Помірний	В установлених межах	Вище установлених меж

\* розроблено автором

Таблиця М.12

**Характеристики визначеності (передбачуваності) попиту підприємств для оцінювання в матриці матриці «SCE&SCR /рівень визначеності попиту» \***

Показники	Коефіцієнти вагомості	Передбачуваність попиту			
		Висока непередбачуваність	Середня непередбачуваність	Середня передбачуваність	Висока передбачуваність
		Ранг показника			
		1-2,5	2,5-5	5-7,25	7,25-10
Кількість продукту, необхідного в кожному замовленні	0,20	Непостійна	Позиції змінюються	Частково закріплена	Закріплена
Дотримання допустимого часу реакції на замовлення споживача	0,20	Недотримання	Переважає недотримання	Переважає дотримання	Дотримання
Асортимент необхідних продуктів	0,10	Досить низький	Низький	Невисокий	Високий
Дотримання необхідного рівня сервісу	0,10	Недотримання	Переважає недотримання	Переважає дотримання	Дотримання
Привабливість ціни продукту	0,20	Відсутня	Фрагментарно	За окремими видами	За більшістю видами продукції
Рівень інновацій в продукті	0,20	Досить низький	Низький	Невисокий	Високий
Разом	1,00	-	-	-	-

\*розроблено автором

Таблиця М.13

**Характеристики елементів стратегій, орієнтованих на ефективність та реактивність \***

Елементи стратегії	Стратегія, орієнтована на ефективність	Стратегія, орієнтована на реактивність
Основна ціль	Задоволення попиту з мінімальними витратами	Швидка реакція на зміни попиту
Цінова стратегія	Невеликий рівень прибутку (ціна є ключовим фактором в боротьбі за клієнта)	Високий рівень прибутку (ціна не є ключовим фактором в боротьбі за клієнта)
Стратегія виготовлення продукції	Низькі витрати за рахунок максимально можливого використання потужностей	Гнучкість у використанні потужностей, створення резервів для обліку невизначеності попиту і поставок
Стратегія управління запасами	Мінімальні запаси, мінімальні витрати на зберігання	Створення буферних запасів для обліку невизначеності попиту і поставок
Стратегія часу виробництва продукції	Зниження, але не за рахунок витрат	Різде зниження, навіть за рахунок збільшення витрат
Стратегія закупівель	Критерії вибору постачальників: витрати і якість	Критерії вибору постачальників: швидкість роботи, гнучкість, надійність, якість

\*розроблено автором

## Додаток Н

Таблиця Н.1

## Загальна характеристика бізнесу машинобудівних підприємств \*

Підприємство	Виробництво за видами продукції	Роки				Зміна частки бізнесу в 2018 р. до 2017р.
		2017		2018		
		тис. грн	в % до підсумку	тис. грн.	в % до підсумку	
ДП «Новатор»	Обсяг виробництва продукції, всього	642722,8	100,0	589843,5	100,0	-
	в т.ч.: Спеціальні вироби	295980,6	54,5	313797,0	53,2	-1,3
	Вироби «Транспорт»	2567,9	0,5	21827,4	3,7	+3,2
	Медтехніка	14844,2	2,7	2359,4	0,4	-2,3
	Товари народного споживання	192547,8	35,5	166925,8	28,3	-7,2
	Інша продукція	-	6,8	49546,9	14,4	+7,6
ПАТ «Завод «Темп»	Обсяг виробництва продукції, всього	25041,0	100,0	41253,0	100,0	-
	в т.ч.: Машини і устаткування для сільського та лісового господарства	16977,8	67,8	26895,9	65,2	-2,6
	Інші верстати	6360,4	25,4	8333,2	20,2	-5,2
	Інше електричне устаткування	1702,8	6,8	6022,9	14,6	+7,8
ПАТ «Укрелектроапарат»	Обсяг виробництва продукції, всього	393290,7	100,0	485317,2	100,0	-
	в т.ч.: Трансформатори електричні	337612,4	85,8	422711,3	87,1	+1,3
	Комплектні трансформаторні підстанції (КТП)	45322,1	11,5	57752,7	11,9	+0,4
	Інша продукція	1061,8	2,7	4853,2	1,0	-1,7
АТ «Красилівський машзавод»	Обсяг виробництва продукції, всього	14327,1	100,0	18755,3	100,0	-
	в т.ч.: Машини і устаткування для сільського та лісового господарства	2664,8	18,6	4894,0	21,2	+2,6
	Кузови для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	7220,5	50,9	11606,6	50,1	-0,8
	Розподілення електроенергії	4369,8	30,5	6654,7	28,7	-1,8
ПАТ «Завод Строммашина»	Обсяг виробництва продукції, всього	3960,1	100,0	3521,0	100,0	-
	в т.ч.: Обладнання для технологічних ліній з виготовлення керамічної цегли	2376,1	60,0	2190,1	62,2	+2,2
	Запасні частини для цегельних заводів, сільськогосподарських машин	538,5	13,6	584,4	16,6	+3,0
	Металеві конструкції	1045,5	26,4	746,5	21,2	-5,2
ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес»	Обсяг виробництва продукції, всього	15610,2	100,0	13120,4	100,0	-
	в т.ч.: ковальсько-пресове устаткування	5637,0	36,1	6651,0	50,7	+14,6
	Інструмент та запчастини	1410,4	9,1	2783,5	21,2	+12,1
	Інша продукція, ШРЗ	8435,0	54,0	3259,9	24,8	-29,2
	Послуги	127,8	0,8	426,0	3,2	+2,4

\* розроблено автором

Додаток П

**Оцінювання стратегічного ядра підприємств для матриці Х. Хінтерхубера за факторами «значення виробництва» та «конкурентоспроможність»\***

*Джерело: складено та розраховано автором*

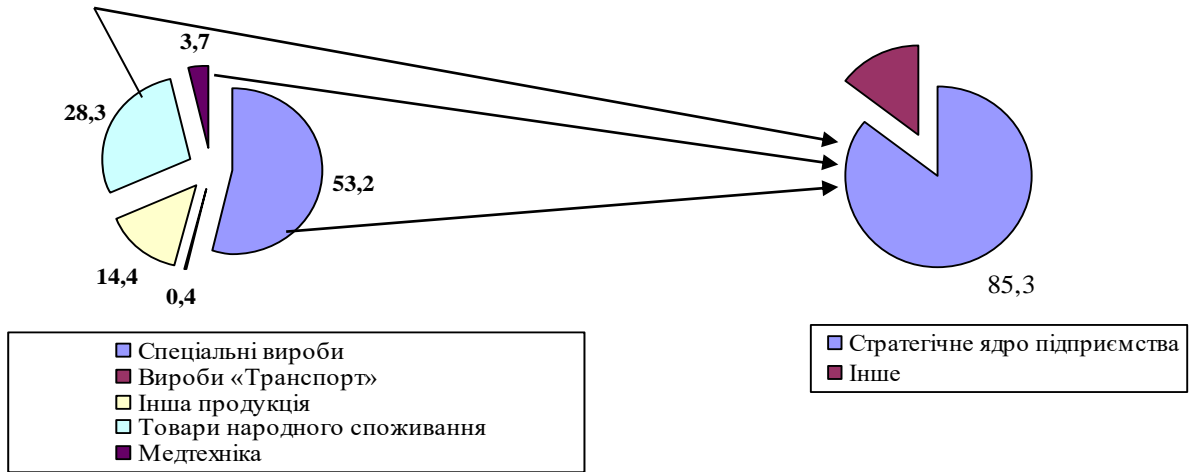


Рис. П.1. Оцінка стратегічного ядра ДП «Новатор»\*

*\*розроблено автором*

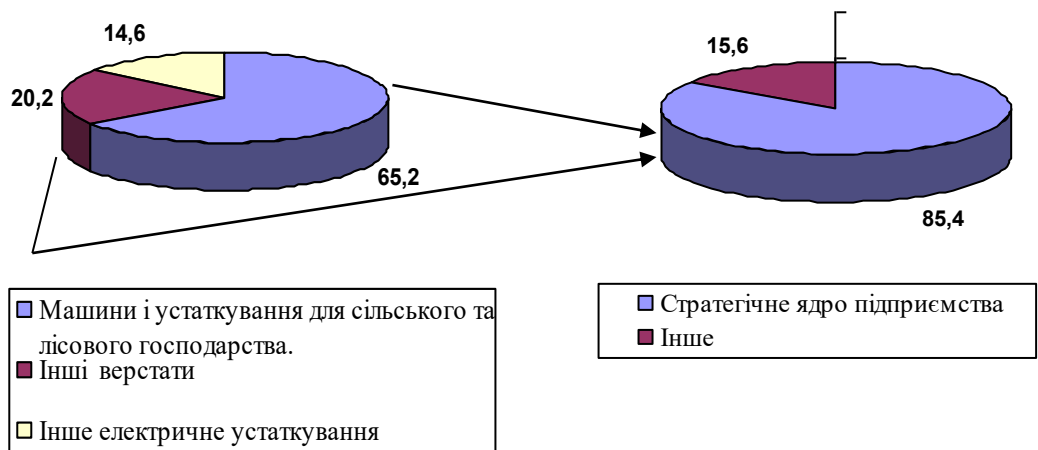


Рис. П.2. Оцінка стратегічного ядра ПАТ «Завод «Темп»\*

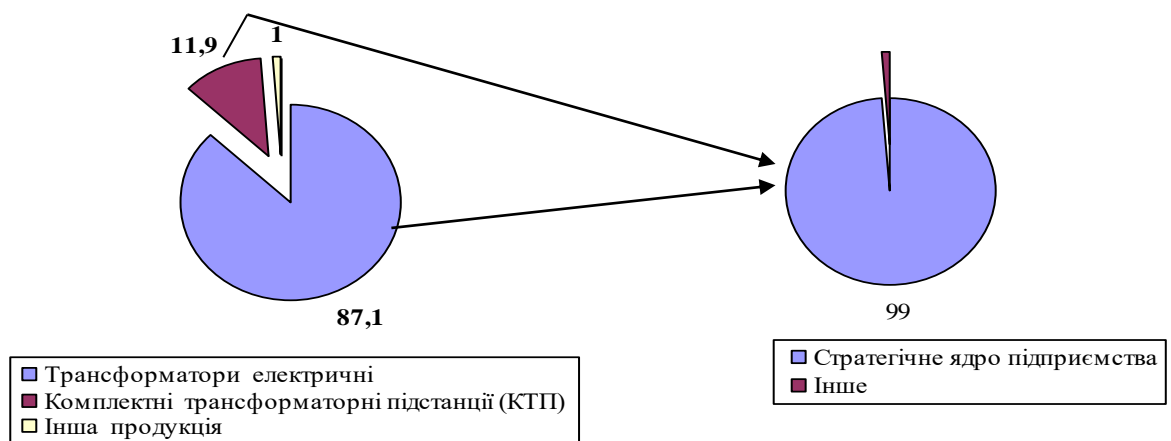


Рис. П.3. Оцінка стратегічного ядра ПАТ «Укрелектроапарат»\*

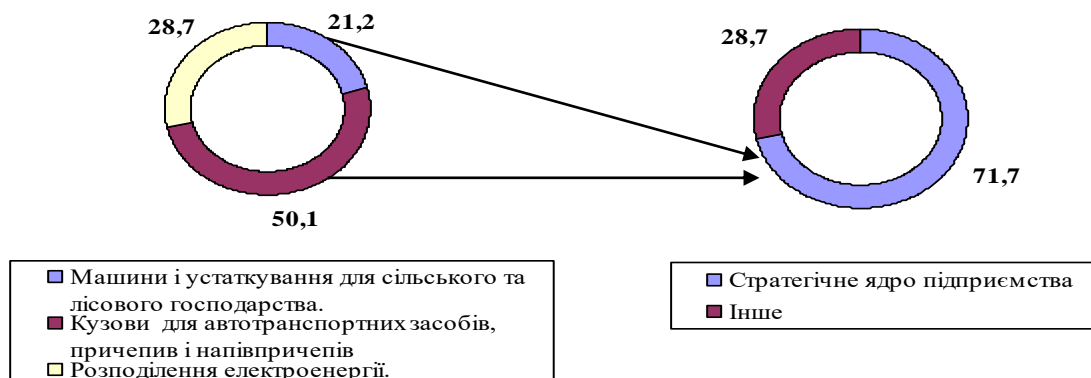


Рис. П.4. Оцінка стратегічного ядра АТ «Красилівський машзавод» \*

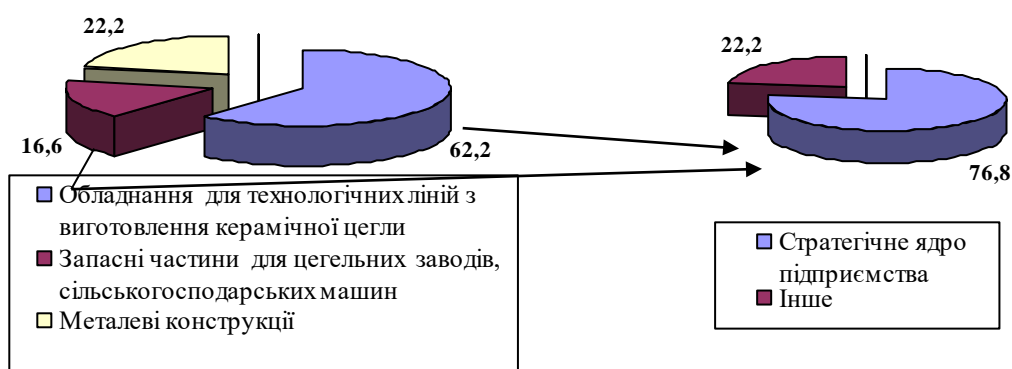


Рис. П.5. Оцінка стратегічного ядра ПАТ «Завод «Строммашина»

Таблиця П.1

### Характеристики конкурентоспроможності бізнесу підприємства для оцінювання в матриці Х. Хінтерхубера\*

Показники	Коефі-цієн-ти вагомості	Конкурентоспроможність		
		Низька	Середня	Висока
		Ранг показника		
		1-33	34-67	68-100
Монопольне становище з випуску продукції	0,2	Низьке	Середнє	Високе
Унікальне виробниче обладнання і технології	0,1	Фрагментарні	За більшістю видами продукції	Переважні
Стійке фінансове становище	0,15	Низьке	Середнє	Високе
Розвинена наукова база	0,05	Незначна	Не дуже висока	Висока
Міжнародна система якості на підприємстві	0,10	Не впроваджена	В стадії впровадження	Впроваджена
Досвід зовнішньоекономічної діяльності	0,20	Початковий	У стадії розвитку	Стабільний
Висока організаційна культура	0,10	Низька	Середня	Висока
Маркетингові переваги	0,10	Низькі	Середні	Високі
Разом	1,00	-	-	-

\* складено та розраховано автором

## Додаток Р

**Характеристики стандартного п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора\***

Стандартний п'ятирівневий нечіткий 01-класифікатор будується на 01-носії і дозволяє описувати п'ять значень лінгвістичної змінної «Рівень показника»: «Дуже низьке», «Низьке», «Середнє», «Високе» і «Дуже високе».

Для опису підмножин значень лінгвістичної змінної «Рівень показника» використовують систему з п'яти функцій приналежності трапецевидної форми:

$$\begin{aligned}
 \mu_{i1}(x_i) &= \begin{cases} 1, \text{ якщо } 0 \leq x_i < 0,15; \\ 10 \cdot (0,25 - x_i), \text{ якщо } 0,15 \leq x_i < 0,25; \\ 0, \text{ якщо } 0,25 \leq x_i \leq 1; \end{cases} & \text{Дуже низьке} \\
 \mu_{i2}(x_i) &= \begin{cases} 0, \text{ якщо } 0 \leq x_i < 0,15; \\ 10 \cdot (x_i - 0,15), \text{ якщо } 0,15 \leq x_i < 0,25; \\ 1, \text{ якщо } 0,25 \leq x_i < 0,35; \\ 10 \cdot (0,45 - x_i), \text{ якщо } 0,35 \leq x_i < 0,45; \\ 0, \text{ якщо } 0,45 \leq x_i < 1; \end{cases} & \text{Низьке} \\
 \mu_{i3}(x_i) &= \begin{cases} 0, \text{ якщо } 0 \leq x_i < 0,35; \\ 10 \cdot (x_i - 0,35), \text{ якщо } 0,35 \leq x_i < 0,45; \\ 1, \text{ якщо } 0,45 \leq x_i < 0,55; \\ 10 \cdot (0,65 - x_i), \text{ якщо } 0,55 \leq x_i < 0,65; \\ 0, \text{ якщо } 0,65 \leq x_i < 1; \end{cases} & \text{Середнє} \\
 \mu_{i4}(x_i) &= \begin{cases} 0, \text{ якщо } 0 \leq x_i < 0,55; \\ 10 \cdot (x_i - 0,55), \text{ якщо } 0,55 \leq x_i < 0,65; \\ 1, \text{ якщо } 0,65 \leq x_i < 0,75; \\ 10 \cdot (0,85 - x_i), \text{ якщо } 0,75 \leq x_i < 0,85; \\ 0, \text{ якщо } 0,85 \leq x_i < 1; \end{cases} & \text{Високе} \\
 \mu_{i5}(x_i) &= \begin{cases} 0, \text{ якщо } 0 \leq x_i < 0,75; \\ 10 \cdot (0,75 - x_i), \text{ якщо } 0,75 \leq x_i < 0,85; \\ 1, \text{ якщо } 0,85 \leq x_i \leq 1; \end{cases} & \text{Дуже високе}
 \end{aligned} \tag{P.1}$$

В формулах (Р.1)  $x_i \in 01$ -носієм, а побудовані на основі цієї системи функції приналежності наведені на рис. Р.1

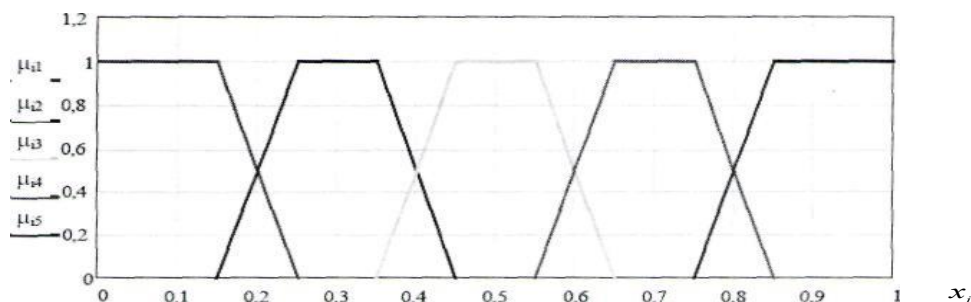


Рис. Р.1. Стандартний п'ятирівневий нечіткий 01-класифікатор, побудований на трапецевидних функціях приналежності\*

*\*розроблено автором*

Вузлові точки стандартного п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора  $p_j \in$ , з одного боку, абсцисами максимумів відповідних функцій приналежності на 01-носії, а, з іншого боку, рівномірно віддалені одна від одної на 01-носії і симетричні щодо вузлової точки 0,5, а саме це точки 0,1; 0,3; 0,5; 0,7; 0,9. Ці точки виступають як ваги при агрегуванні системи показників на рівні їх якісних станів. Тим самим вузлові точки здійснюють зведення набору нестандартних класифікаторів (зі своїми несиметрично розташованими вузловими точками) до єдиного класифікатора стандартного вигляду, з одночасним переходом від набору нестандартних носіїв окремих чинників до стандартного 01-носія.

Суть п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора в тому, що якщо про показник невідомо нічого, крім того, що він може приймати будь-які значення в межах 01-носія, а треба провести асоціацію між якісною і кількісною оцінками показника, то запропонований класифікатор робить це з максимальною достовірністю. При цьому сума всіх функцій приналежності для будь-якого  $x_i$  рівна одиниці, що вказує на несуперечність класифікатора.



Додаток С  
Оцінювання зрілості ядра бізнесу підприємств

Таблиця С.1

**Базові показники оцінки зрілості ядра бізнесу підприємств\***

Метрики визначення ядра бізнесу	Деталізація метрик визначення ядра бізнесу	Підприємства					
		ДП «Новатор»	ПАТ «Завод «Темп»	ПАТ «Укрелект роапарат»	АТ «КМЗ»	ПрАТ «Завод «Стром машина»	ПрАТ «ХЗКПУ» Пригма-Прес»
1. Ядро продукту	1.1. Переваги задоволення продукцією потреб споживачів, що перевершують конкурентні аналоги	Дуже високий	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
	1.2. Рівень інноваційної активності щодо наявності інноваційних продуктів, які не пропонуються конкурентами	Високий (економічна віддача інновацій 3-4%)	Низький (економічна віддача інновацій < 1%)	Високий (економічна віддача інновацій 4-5%)	Низький (економічна віддача інновацій < 1%)	Низький (економічна віддача інновацій < 1%)	Низький (економічна віддача інновацій < 1%)
	1.3. Відносно низькі витрати виробництва	Середній (відсоток скорочення витрат 3-5%)	Низький (відсоток скорочення витрат 1%)	Середній (відсоток скорочення витрат 4-5%)	Дуже низький (відсоток скорочення витрат 0%)	Дуже низький (відсоток скорочення витрат 0%)	Дуже низький (відсоток скорочення витрат 0%)
2. Ядро каналу розподілу	2.1. Домінування компанії в традиційному каналі розподілу	Високий	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
	2.2. Партнерство з ведучими учасниками каналу розподілу	Низький	Низький	Низький	Дуже низький	Низький	Дуже низький
	2.3. Контроль за змінами мережі розподілу	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній	Низький
3. Ядро споживачів	3.1. Лояльність споживачів	Високий	Високий	Середній	Середній	Низький	Низький
	3.2. Позичування на новому споживчому сегменті	Середній	Середній	Низький	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький
	3.3. Порівняно краща інформованість про споживчу поведінку та очікування	Середній	Середній	Середній	Дуже низький	Дуже низький	Низький
4. Ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро)	4.1. Рівень самоорганізації та самоуправління кадрового ядра	Високий	Високий	Високий	Високий	Середня	Середня
	4.2. Вклад в загальну конкурентоспроможність, стратегію розвитку та інші цільові орієнтири підприємства	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній	Низький
	4.3. Наявність інтеграторів виконання функцій учасників кадрового ядра (спільні інтереси та цінності)	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній	Низький
	4.4. Рівень командної форми існування кадрового ядра	Високий	Середній	Високий	Середній	Середній	Середній
5. Ядро виробничо-торговельних ланцюгів	5.1. Наявність власних фінансових джерел розвитку	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній	Дуже низький
	5.2. Рівень інвестиційних переваг	Середній	Низький	Середній	Низький	Низький	Низький

\*розроблено автором

**Чинники спрямованості оцінки ядра бізнесу  
для формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку  
бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах\***

Метрики ядра бізнесу	Специфічні чинники впливу на оцінку	Зміст впливу на метрики ядра бізнесу
Ядро продукту	Вид продукції, яка виробляється підприємством	Виробництво високотехнологічної апаратури та надання послуг свідчить про високий рівень розвитку інноваційної діяльності; виробництво напівфабрикатів та комплектуючих формує залежність підприємства від партнерів і їх управлінських рішень
	Типи інновацій, які здійснюються на підприємстві	Процесові та організаційно-управлінські інновації (в т.ч. маркетингові, логістичні), сприяють оптимізації та укріпленню ядра продукції, що формує економічний потенціал підприємства
Ядро каналу розподілу	Спрямованість збуту	Експортна спрямованість більшості досліджених підприємств свідчить про якість та конкурентоспроможність підприємства і його продукції за кордоном та підвищує інвестиційний потенціал
Ядро споживачів		
Ядро кадрового потенціалу (кадрове ядро)	Виконання кадровим ядром маркетингових та логістичних функцій	Робота відділів маркетингу та логістики не обмежуються функціями ціноутворення, просування та збуту, характерним є високий рівень якості маркетингових досліджень, розробка стратегії розвитку підприємства, орієнтація на довгострокові відносини зі споживачами і сприйняття їх як партнерів та джерело інформації, що свідчить про розуміння ролі та важливості маркетингової діяльності для підприємства
Ядро виробничо-торговельних ланцюгів	Проблеми підприємств за впливом на процеси у виробничо-торговельних ланцюгах	Проблеми, які пов'язані з відсутністю ринків збуту, відсутністю потреби у інноваціях та пасивністю персоналу, відсутністю ініціативи, перебувають у компетенції маркетинг-логістичного забезпечення і можуть бути вирішені за його цілеспрямованого формування

*\*розроблено автором*

Дані для розрахунку та оцінка зрілості ядра бізнесу ДП «Новатор» ( $X_{ДП}$  «Новатор»)\*

Нормовані значення базових показників	Вагомості базових показників	Функції приналежності для значень базових факторів згідно стандартного п'ятирівневого нечіткого 01 -класифікатора				
		«Дуже низьке»	«Низьке»	«Середнє»	«Високе»	«Дуже високе»
$X_{1(1)} = 0,9$	0,4	0	0	0	0	1
$X_{1(2)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{1(3)} = 0,5$	0,2	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_1 = 0,4 \times 0,9 + 0,4 \times 0,7 + 0,2 \times 0,5 = 0,74$						
$X_{2(1)} = 0,7$	0,5	0	0	0	1	0
$X_{2(2)} = 0,3$	0,25	0	1	0	0	0
$X_{2(3)} = 0,3$	0,25	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_2 = 0,5 \times 0,7 + 0,25 \times 0,3 + 0,25 \times 0,7 = 0,60$						
$X_{3(1)} = 0,7$	0,116	0	0	0	1	0
$X_{3(2)} = 0,5$	0,334	0	0	1	0	0
$X_{3(3)} = 0,5$	0,5	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_3 = 0,116 \times 0,7 + 0,334 \times 0,5 + 0,5 \times 0,5 = 0,498$						
$X_{4(1)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{4(2)} = 0,7$	0,3	0	0	0	1	0
$X_{4(3)} = 0,5$	0,1	0	0	1	0	0
$X_{4(4)} = 0,7$	0,2	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,4 \times 0,7 + 0,3 \times 0,7 + 0,1 \times 0,5 + 0,2 \times 0,7 = 0,68$						
$X_{5(1)} = 0,5$	0,667	0	0	1	0	0
$X_{5(2)} = 0,5$	0,334	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_5 = 0,664 \times 0,5 + 0,334 \times 0,5 = 0,499$						
$X_{ДП \text{ «Новатор»}} = 0,74 \times 0,2 + 0,60 \times 0,2 + 0,498 \times 0,2 + 0,68 \times 0,2 + 0,499 \times 0,2 = 0,6034$						

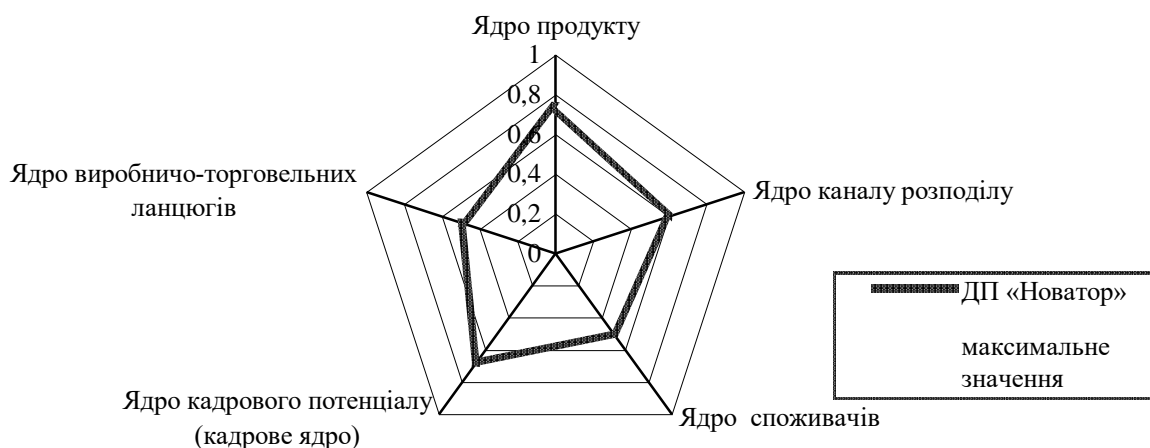


Рис. С.1. Результати оцінки зрілості ядра бізнесу ДП «Новатор»\*

\*розроблено автором

## Дані для розрахунку та оцінка зрілості ядра бізнесу ПАТ «Завод «Темп»

$$(X_{\text{ПАТ «Завод «Темп»}})^*$$

Нормовані значення базових показників	Вагомості базових показників	Функції приналежності для значень базових факторів згідно стандартного п'ятирівневого нечіткого 01 -класифікатора				
		«Дуже низьке»	«Низьке»	«Середнє»	«Високе»	«Дуже високе»
$X_{1(1)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{1(2)} = 0,3$	0,4	0	1	0	0	0
$X_{1(3)} = 0,3$	0,2	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_1 = 0,4 \times 0,7 + 0,4 \times 0,3 + 0,2 \times 0,3 = 0,52$						
$X_{2(1)} = 0,7$	0,5	0	0	0	1	0
$X_{2(2)} = 0,3$	0,25	0	1	0	0	0
$X_{2(3)} = 0,7$	0,25	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_2 = 0,5 \times 0,7 + 0,25 \times 0,3 + 0,25 \times 0,7 = 0,60$						
$X_{3(1)} = 0,7$	0,116	0	0	0	1	0
$X_{3(2)} = 0,5$	0,334	0	0	1	0	0
$X_{3(3)} = 0,5$	0,5	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_3 = 0,116 \times 0,7 + 0,334 \times 0,5 + 0,5 \times 0,5 = 0,498$						
$X_{4(1)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{4(2)} = 0,7$	0,3	0	0	0	1	0
$X_{4(3)} = 0,5$	0,1	0	0	1	0	0
$X_{4(4)} = 0,5$	0,2	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,4 \times 0,7 + 0,3 \times 0,7 + 0,1 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 = 0,64$						
$X_{5(1)} = 0,5$	0,667	0	0	1	0	0
$X_{5(2)} = 0,3$	0,334	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_5 = 0,667 \times 0,5 + 0,334 \times 0,3 = 0,434$						
$X_{\text{ПАТ «Завод «Темп»}} = 0,52 \times 0,2 + 0,60 \times 0,2 + 0,498 \times 0,2 + 0,64 \times 0,2 + 0,434 \times 0,2 = 0,5384$						

\* розроблено автором

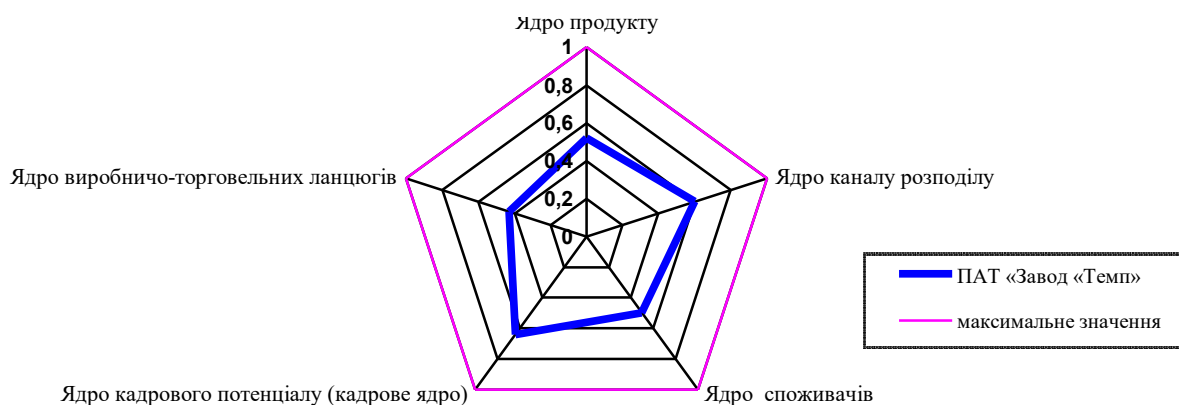


Рис. С.2. Результати оцінки зрілості ядра бізнесу ПАТ «Завод «Темп» \*

\* розроблено автором

Таблиця С.5

## Дані для розрахунку та оцінка зрілості ядра бізнесу ПАТ «Укрелектроапарат»

(X ПАТ «Укрелектроапарат»)\*

Нормовані значення базових показників	Вагомості базових показників	Функції приналежності для значень базових факторів згідно стандартного п'ятирівневого нечіткого 01 -класифікатора				
		«Дуже низьке»	«Низьке»	«Середнє»	«Високе»	«Дуже високе»
$X_{1(1)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{1(2)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{1(3)} = 0,5$	0,2	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_1 = 0,4 \times 0,7 + 0,4 \times 0,7 + 0,2 \times 0,5 = 0,66$						
$X_{2(1)} = 0,7$	0,5	0	0	0	1	0
$X_{2(2)} = 0,3$	0,25	0	1	0	0	0
$X_{2(3)} = 0,5$	0,25	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_2 = 0,5 \times 0,7 + 0,25 \times 0,3 + 0,25 \times 0,5 = 0,55$						
$X_{3(1)} = 0,5$	0,116	0	0	1	0	0
$X_{3(2)} = 0,3$	0,334	0	1	0	0	0
$X_{3(3)} = 0,5$	0,5	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_3 = 0,116 \times 0,5 + 0,334 \times 0,3 + 0,5 \times 0,5 = 0,385$						
$X_{4(1)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{4(2)} = 0,5$	0,3	0	0	1	0	0
$X_{4(3)} = 0,5$	0,1	0	0	1	0	0
$X_{4(4)} = 0,7$	0,2	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,4 \times 0,7 + 0,3 \times 0,5 + 0,1 \times 0,5 + 0,2 \times 0,7 = 0,62$						
$X_{5(1)} = 0,5$	0,667	0	0	1	0	0
$X_{5(2)} = 0,5$	0,334	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_5 = 0,667 \times 0,5 + 0,334 \times 0,5 = 0,500$						
$X_{\text{ПАТ «Укрелектроапарат}} = 0,66 \times 0,2 + 0,55 \times 0,2 + 0,385 \times 0,2 + 0,62 \times 0,2 + 0,500 \times 0,2 = 0,5428$						

\*розроблено автором

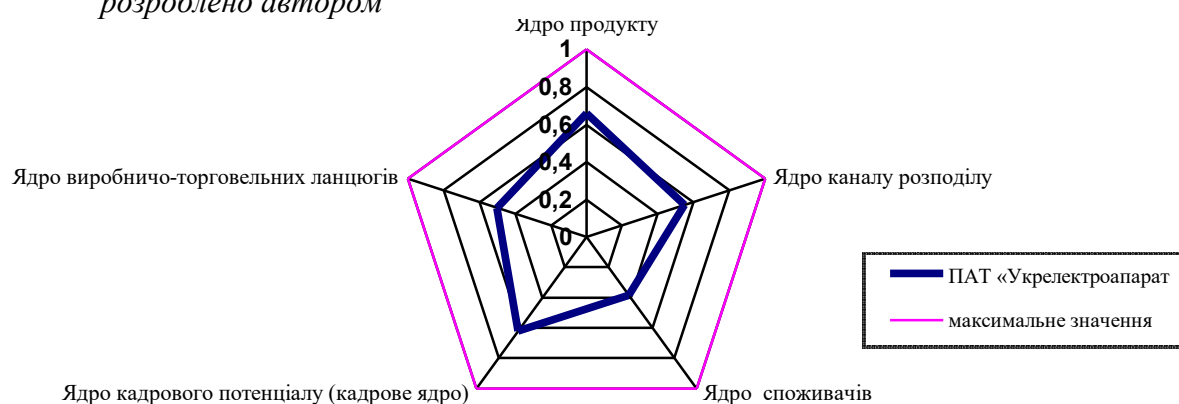


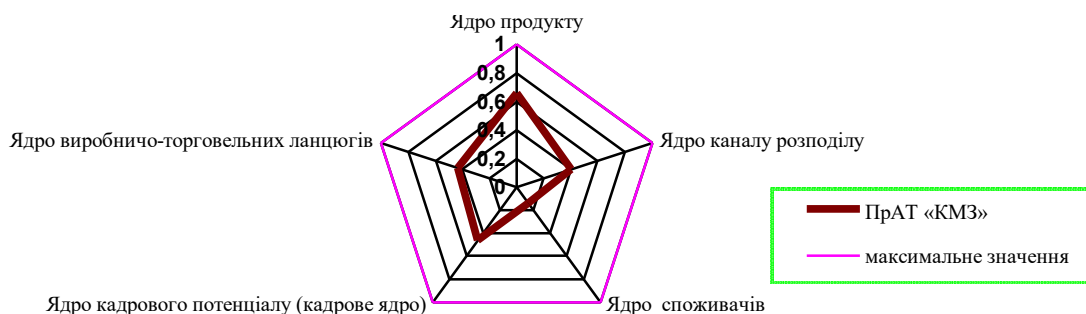
Рис. С.3. Результати оцінки зрілості ядра бізнесу ПАТ «Укрелектроапарат» \*

\*розроблено автором

**Дані для розрахунку та оцінка зрілості ядра бізнесу АТ «Красилівський машинобудівний завод» (X ПрАТ «Красилівський машинобудівний завод»)\***

Нормовані значення базових показників	Вагомості базових показників	Функції приналежності для значень базових факторів згідно стандартного п'ятирівневого нечіткого 01 -класифікатора				
		«Дуже низьке»	«Низьке»	«Середнє»	«Високе»	«Дуже високе»
$X_{1(1)} = 0,5$	0,4	0	0	1	0	0
$X_{1(2)} = 0,3$	0,4	0	1	0	0	0
$X_{1(3)} = 0,1$	0,2	1	0	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_1 = 0,4 \times 0,5 + 0,4 \times 0,3 + 0,2 \times 0,1 = 0,34$						
$X_{2(1)} = 0,5$	0,5	0	0	1	0	0
$X_{2(2)} = 0,1$	0,25	1	0	0	0	0
$X_{2(3)} = 0,5$	0,25	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_2 = 0,5 \times 0,5 + 0,25 \times 0,1 + 0,25 \times 0,5 = 0,40$						
$X_{3(1)} = 0,5$	0,116	0	0	1	0	0
$X_{3(2)} = 0,1$	0,334	1	0	0	0	0
$X_{3(3)} = 0,1$	0,5	1	0	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_3 = 0,116 \times 0,5 + 0,334 \times 0,3 + 0,5 \times 0,5 = 0,1414$						
$X_{4(1)} = 0,7$	0,4	0	0	0	1	0
$X_{4(2)} = 0,5$	0,3	0	0	1	0	0
$X_{4(3)} = 0,5$	0,1	0	0	1	0	0
$X_{4(4)} = 0,5$	0,2	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,4 \times 0,7 + 0,3 \times 0,5 + 0,1 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 = 0,46$						
$X_{5(1)} = 0,5$	0,667	0	0	1	0	0
$X_{5(2)} = 0,3$	0,334	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,664 \times 0,5 + 0,334 \times 0,5 = 0,434$						
АТ «Красилівський машинобудівний завод» = $0,34 \times 0,2 + 0,40 \times 0,2 + 0,1414 \times 0,2 + 0,46 \times 0,2 + 0,434 \times 0,2 = 0,3551$						

\*розроблено автором



**Рис. С.4. Результати оцінки зрілості ядра бізнесу АТ «Красилівський машинобудівний завод»\***

\*розроблено автором

Таблиця С.7

**Дані для розрахунку та оцінка зрілості ядра бізнесу  
ПАТ «Завод «Строммашина» (X ПАТ «Строммашина»)\***

Нормовані значення базових показників	Вагомості базових показників	Функції приналежності для значень базових факторів згідно стандартного п'ятирівневого нечіткого 01 -класифікатора				
		«Дуже низьке»	«Низьке»	«Середнє»	«Високе»	«Дуже високе»
$X_{1(1)} = 0,5$	0,4	0	0	1	0	0
$X_{1(2)} = 0,3$	0,4	0	1	0	0	0
$X_{1(3)} = 0,1$	0,2	1	0	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_1 = 0,4 \times 0,5 + 0,4 \times 0,3 + 0,2 \times 0,1 = 0,34$						
$X_{2(1)} = 0,5$	0,5	0	0	1	0	0
$X_{2(2)} = 0,3$	0,25	0	1	0	0	0
$X_{2(3)} = 0,5$	0,25	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_2 = 0,5 \times 0,5 + 0,25 \times 0,3 + 0,25 \times 0,5 = 0,45$						
$X_{3(1)} = 0,3$	0,116	0	1	0	0	0
$X_{3(2)} = 0,1$	0,334	1	0	0	0	0
$X_{3(3)} = 0,3$	0,5	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_3 = 0,116 \times 0,3 + 0,334 \times 0,1 + 0,5 \times 0,3 = 0,231$						
$X_{4(1)} = 0,5$	0,4	0	0	1	0	0
$X_{4(2)} = 0,5$	0,3	0	0	1	0	0
$X_{4(3)} = 0,5$	0,1	0	0	1	0	0
$X_{4(4)} = 0,5$	0,2	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,4 \times 0,5 + 0,3 \times 0,5 + 0,1 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 = 0,40$						
$X_{5(1)} = 0,5$	0,664	0	0	1	0	0
$X_{5(2)} = 0,3$	0,334	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_5 = 0,667 \times 0,5 + 0,334 \times 0,3 = 0,4337$						
$X_{\text{ПАТ «Строммашина»}} = 0,34 \times 0,2 + 0,45 \times 0,2 + 0,231 \times 0,2 + 0,40 \times 0,2 + 0,4337 \times 0,2 = 0,371$						

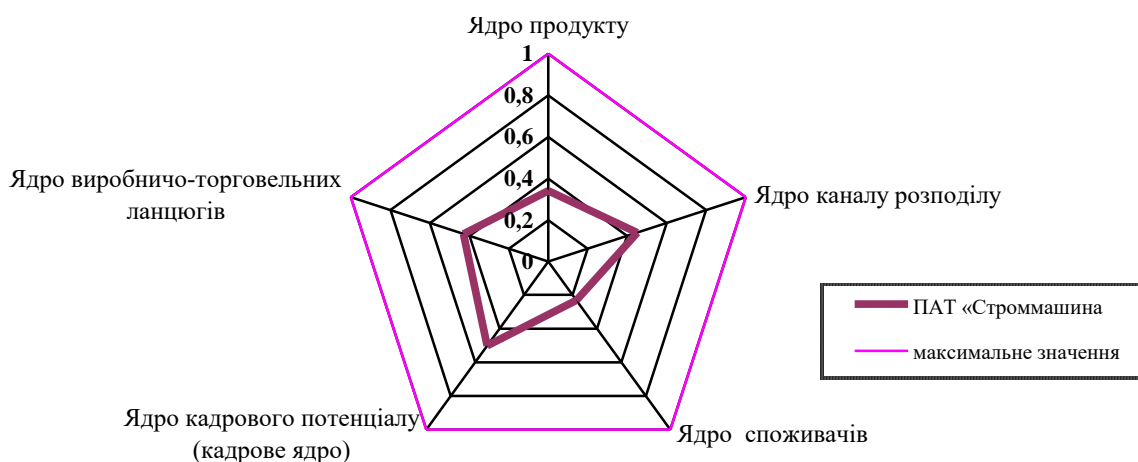


Рис. С.5. Результати оцінки зрілості ядра бізнесу ПАТ «Завод «Строммашина»\*

\*розроблено автором

**Дані для розрахунку та оцінка зрілості ядра бізнесу  
ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» (X<sub>ПрАТ «ХЗКП «Пригма-Прес»</sub>)\***

Нормовані значення базових показників	Вагомості базових показників	Функції приналежності для значень базових факторів згідно стандартного п'ятирівневого нечіткого 01 -класифікатора				
		«Дуже низьке»	«Низьке»	«Середнє»	«Високе»	«Дуже високе»
X <sub>1(1)</sub> = 0,5	0,4	0	0	1	0	0
X <sub>1(2)</sub> - 0,3	0,4	0	1	0	0	0
X <sub>1(3)</sub> = 0,1	0,2	1	0	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_1 = 0,4 \times 0,5 + 0,4 \times 0,3 + 0,2 \times 0,1 = 0,34$						
X <sub>2(1)</sub> = 0,5	0,5	0	0	1	0	0
X <sub>2(2)</sub> - 0,1	0,25	1	0	0	0	0
X <sub>2(3)</sub> = 0,3	0,25	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_2 = 0,5 \times 0,5 + 0,25 \times 0,1 + 0,25 \times 0,3 = 0,35$						
X <sub>3(1)</sub> = 0,3	0,116	0	1	0	0	0
X <sub>3(2)</sub> - 0,1	0,334	1	0	0	0	0
X <sub>3(3)</sub> = 0,3	0,5	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_3 = 0,116 \times 0,3 + 0,334 \times 0,1 + 0,5 \times 0,3 = 0,2182$						
X <sub>4(1)</sub> = 0,5	0,4	0	0	1	0	0
X <sub>4(2)</sub> - 0,3	0,3	0	1	0	0	0
X <sub>4(3)</sub> = 0,3	0,1	0	1	0	0	0
X <sub>4(4)</sub> = 0,5	0,2	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,4 \times 0,5 + 0,3 \times 0,3 + 0,1 \times 0,3 + 0,2 \times 0,5 = 0,42$						
X <sub>5(1)</sub> = 0,1	0,664	1	0	0	0	0
X <sub>5(2)</sub> - 0,3	0,334	0	1	0	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
$X_4 = 0,664 \times 0,1 + 0,334 \times 0,3 = 0,1666$						
$X_{\text{ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»}} = 0,2 \times 0,34 + 0,2 \times 0,35 + 0,2 \times 0,2182 + 0,2 \times 0,42 + 0,2 \times 0,1666 = 0,2990$						

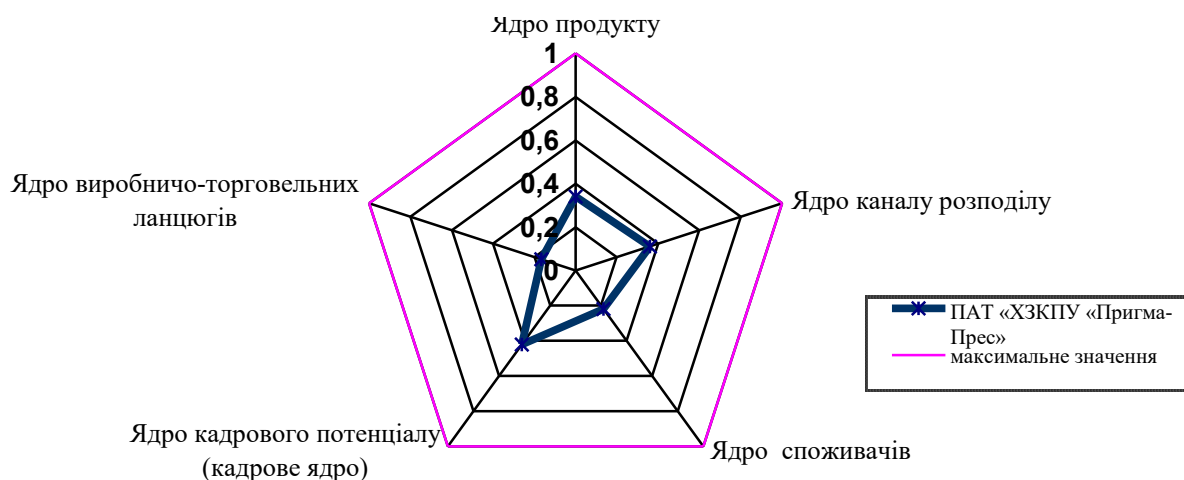


Рис. С.6. Результати оцінки зрілості ядра бізнесу ПрАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»\*

\*розроблено автором



## Додаток Т

## Напрями формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств

Таблиця Т.1

### Ключові напрями формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах \*

Елементи ядра бізнесу	Елементи ядра міксів забезпечення ядра бізнесу		Стратегії та рішення маркетинг-логістичного забезпечення ядра бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах		
	маркетингового	логістичного	Маркетингове забезпечення		Логістичне забезпечення – стратегії забезпечення
			Функціональні стратегії забезпечення	Управлінські рішення в стратегіях	
1	2	3	4	5	6
Ядро продукту	Продукт	Потрібний продукт	<p>Маркетингова стратегія на рівні «продукт»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– асортиментна стратегія;</li> <li>– принципи розвитку і значення товарних груп в портфелі компанії;</li> <li>– широта і правила ротації асортименту;</li> <li>– принципи диференціації продуктів;</li> <li>– план по розробці нових продуктів.</li> </ul>	<p>Рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– функціонал продукту – необхідні і унікальні властивості товару;</li> <li>– символіка бренду: ім'я, логотип, фірмовий стиль;</li> <li>– необхідний рівень якості продукту – з точки зору цільового ринку, що будується на сприйнятті споживачів;</li> <li>– зовнішній вигляд продукту - стиль, дизайн, упаковка;</li> <li>– варіативність (асортиментний ряд) продукту;</li> <li>– підтримка та рівень сервісу</li> </ul>	<p>Логістична стратегія на рівні «потрібний продукт»:</p> <p>гнучкість пропонованої продукції конкретним споживачам;</p> <p>орієнтація на виготовлення продукції із урахуванням специфікацій, що надаються конкретними споживачами;</p> <p>формування пропозицій сервісу, що відповідає вимогам конкретних споживачів</p>
	Ціна	Належна якість	<p>Маркетингова стратегія на рівні «ціна» – стратегія ціноутворення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципи цінової конкуренції в галузі, правила розрахунку відпускних і роздрібних цін;</li> <li>– розміри знижок і акцій для покупців;</li> <li>– принципи підвищення цін;</li> <li>– рівень рентабельності продуктів</li> </ul>	<p>Рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ціноутворення для різних каналів продажів, як різний рівень цін для різних ланок збутового ланцюга, для різних постачальників (наприклад, знижки за обсяг, бонуси для великих оптовиків і т.д);</li> <li>– можливість цінової дискримінації;</li> <li>– пакетне ціноутворення, яке завбачує реалізацію одночасно декількох товарів компанії за спеціальним рівнем цін;</li> <li>– наявність знижок або акцій;</li> <li>– політика щодо промо-заходів.</li> </ul>	<p>Логістична стратегія на рівні «належна якість»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– гарантії споживачеві довгострокової поставки кінцевої продукції високої якості (очікуваної споживачем якості);</li> <li>– відповідне сервісне забезпечення споживчого використання отриманої продукції.</li> </ul>

## Продовження табл. Т.1

1	2	3	4	5	6
Ядро каналу розподілу	Місце	Встановлений час	Маркетингова стратегія на рівні «місце продажу» – стратегія дистрибуції: <ul style="list-style-type: none"> <li>– методи дистрибуції;</li> <li>– ключові канали продажів;</li> <li>– принципи роботи з торговими посередниками;</li> <li>– цілі по кількісній та якісній дистрибуції товарів компанії.</li> </ul>	Рішення: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ринки, на яких планується продавати товар (в т.ч. стратегія географічної експансії);</li> <li>– канали дистрибуції, через які планується продавати товар:</li> <li>– вид дистрибуції (ексклюзив, обмежений список дилерів або необмежена дистрибуція);</li> <li>– умови дистрибуції товару (знижки і бонуси для дилерів, вимоги до викладення товару для дилерів і штрафні санкції)</li> </ul>	Логістична стратегія на рівні «час»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– гарантування швидкої доставки продукції споживачеві;</li> <li>– орієнтація на своєчасну поставку споживачеві нових видів продукції з відповідним її сервісним забезпеченням.</li> </ul>
Ядро споживачів	Просування	Потрібне місце	Маркетингові стратегії на рівні «просування» (стратегія просування): <ul style="list-style-type: none"> <li>– цільовий ринок для просування;</li> <li>– основні цілі комунікації;</li> <li>– план рекламних заходів:</li> <li>– ключові медіа показники реклами;</li> <li>– бренд;</li> <li>– принципи підтримки новинок і основного асортименту компанії;</li> <li>– розмір рекламного бюджету;</li> <li>– стратегія вибору цільового ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>– основні принципи сегментації ринку;</li> <li>– основні сегменти просування товару.</li> </ul> </li> </ul>	Рішення: <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія просування: pull або push;</li> <li>– необхідний маркетинговий бюджет і SOV в сегменті;</li> <li>– цільові значення знання, споживання та лояльності бренду серед цільової аудиторії;</li> <li>– участь в спеціалізованих подіях;</li> <li>– канали комунікації, через які планується контактувати зі споживачем;</li> <li>– географія комунікації;</li> <li>– стратегія PR і event-маркетинг;</li> <li>– медіа-стратегія бренду; промо-заходи і акції зі стимулювання збуту;</li> </ul>	Логістична стратегія на рівні «місце розташування»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація на потреби споживачів щодо доставки продукції у місце, максимально наближене до місця її споживання;</li> <li>– надання послуг у найбільш вигідному для споживача місці.</li> </ul>
	Процес		Маркетингова стратегія на рівні «процеси»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартизація процесів надання послуги;</li> <li>– стандарти обслуговування;</li> <li>– модифікація послуг;</li> <li>– розширення асортименту основних і додаткових послуг.</li> </ul>	Рішення: <ul style="list-style-type: none"> <li>– програми, спрямовані на здійснення придбання та користування послугою максимально комфортними для споживача;</li> <li>– налагодження процесу взаємодії з метою формування у мережі однієї з відмінних переваг – швидкість.</li> </ul>	Логістична стратегія на рівні «процес»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, упаковки);</li> <li>– підтримка передпродажного і післяпродажного сервісу;</li> <li>– використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту;</li> <li>– створення та сертифікація системи управління якістю логістичного сервісу.</li> </ul>

\*розроблено автором

## Додаток У

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*У колективних монографіях*

1. Semenov K. L. Research, development and elements evaluation of marketing and logistics support of enterprises in production and trade chains / S. V. Kovalchuk, K. L. Semenov // Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. – Collective monograph. – Poland : “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 600 p. – P. 514–529 (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано науково-методичні підходи до оцінювання маркетинг-логістичного забезпечення та виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, вибору стратегій спрямування системи дій організаційних структур, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення (0,65 друк. арк.).*

2. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у інноваційному управлінні бізнесом / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Innovative development of the economy: global trends and national features : collective monograph. – Lithuania : Publishing House «Baltija Publishing», 2018. – 716 p. – P. 604–618 (0,88 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано множини визначень маркетинг-логістичного забезпечення підприємств, доповнено його сутність комплексами корисність-тіх та менеджмент-тіх, обґрунтовано формування маркетинг-логістичного міксу потребам інноваційного розвитку маркетинг-логістичного забезпечення підприємств (0,55 друк. арк.).*

3. Семенов К. Л. Науково-практичні підходи застосування системи маркетингового оцінювання КПП харчової промисловості / В. М. Посторонко, К. Л. Семенов // Маркетингові інновації в економіці і бізнесі : монографія / за заг. ред. С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст – 2», 2013. – 321 с. – С. 106–115 (0,80 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначення значущості та зміст методів маркетингового оцінювання в діяльності підприємств (0,3 друк. арк.).*

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних баз даних*

4. Semenov K. Scientific and methodological approach to the formation of marketing-logistics support of enterprises in production and trade chains [Electronic

resource] / K. Semenov // Economics, Finance and Management Review, 2020. – № 3. – P. 143–152. – Mode of access: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-143> (0,68 друк. арк.). **Індексується і реферується в 11 науково-метричних базах даних, репозиторіях і пошукових системах.:**

5. Семенов К. Л. Оцінка стратегічної спрямованості ядра бізнесу підприємств у маркетинг-логістичному забезпеченні / К. Л. Семенов // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво. – 2020. – № 3 (114). – Ч. 1.– С. 140–146 (0,78 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus International, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

6. Семенов К. Л. Формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2019. – Вип. 28. – Ч. 2 – С. 91–97 (0,83 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

7. Семенов К. Л. Концептуальні засади формування комплексного підходу до маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах / К. Л. Семенов // Причорноморські економічні студії : екон. наук.-практ. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т економіки та інновацій. – 2019. – Вип. 47 – С. 164–171 (0,72 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

8. Семенов К. Л. Активізація маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6. – Т. 1. – С. 159–166 (0,8 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

9. Семенов К. Л. Синергійний ефект маркетинг-логістичного забезпечення підприємств: сутність, методи й моделі оцінки / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6. – Т. 2. – С. 163–170 (0,72 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах**

*даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського. Особистий внесок автора: виявлення особливостей застосування методів і моделей оцінювання при обчисленні синергійного ефекту маркетинг-логістичного забезпечення підприємств (0,55 друк. арк.).*

10. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення протидії дестабілізаційним ефектам у виробничо-торговельних ланцюгах промислових підприємств / К. Л. Семенов // Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. / [ред. кол.: П. О. Куцик, В. В. Апопій, Б. Б. Семак та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. – 2018. – Вип. 23. – 162 с. – С. 120–125 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, WorldCat, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

11. Семенов К. Л. Блокчейн в інноваційній модернізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23. – Вип. 8 (73). – С. 127–132 (0,55 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

12. Семенов К. Л. Розвиток теоретичних засад маркетинг-логістичного забезпечення / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 3. – С. 188–193 (0,67 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

13. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення у ланцюгах поставок товарів споживчого попиту / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3. – Т. 1. – С. 155–163 (0,89 друк. арк.). *Особистий внесок автора: дослідження підходів до визначення сутності ланцюга поставок та особливостей його формування за впливом на маркетинг-логістичне забезпечення, враховуючи переваги «е-ланцюга поставок» (0,45 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

14. Семенов К. Л. Формування маркетинг-логістичного міксу у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств / К. Л. Семенов // Вісник Хмельницького

національного університету. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 159–162 (0,43 друк. арк.).  
*Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИИЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

*Опубліковані праці апробаційного характеру*

15. Семенов К. Л. Розробка інструментарію маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі концепції ядра бізнесу / К. Л. Семенов // Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 липня 2020 р.) / К. Л. Семенов // Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2020. – 148 с. – С. 106–109 (0,2 друк. арк.).

16. Семенов К. Л. Впорядкування бізнес-процесів виробничо-торговельних ланцюгів у маркетинг-логістичному забезпеченні підприємств / К. Л. Семенов // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (вип. 50) : Міжнар. наук. інтернет-конф. : зб. тез доп. (м. Тернопіль, 8 липня 2020 р.). – Тернопіль, 2020. – 70 с. – С. 44–45 (0,1 друк. арк.).

17. Семенов К. Л. Концепція виробничо-торговельних ланцюгів підприємств для здійснення маркетинг-логістичному забезпеченні / К. Л. Семенов // Стратегії, моделі та технології управління економічними системами : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. (8–9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 404 с. – С. 296–302 (0,3 друк. арк.).

18. Семенов К. Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств за умов цифрової трансформації / К. Л. Семенов // Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 30 листопада 2019 р.), – 2019. – Ч. 2. – С. 111–115 (0,19 друк. арк.).

19. Семенов К. Л. Умови та чинники пертурбації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у цифровій трансформації / К. Л. Семенов // Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 5 грудня 2019 р.) : у 10 ч. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – Ч. 8. – С. 84–86 (0,19 друк. арк.).

20. Семенов К. Л. Підходи та методи управління витратами на маркетинг-логістичне забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 травня 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ФОП А.А. Мельник, 2018. – 271 с. – С. 76–79 (0,18 друк. арк.).

21. Семенов К. Л. Використання інструментів інноваційних концепцій управління в удосконаленні функціонування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств / К. Л. Семенов // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 1 груд. 2018 р., Хмельницький – Кам'янець-Подільський). – Хмельницький – Кам'янець-Подільський : ХНУ, 2018. – 240 с. – С. 164–166 (0,25 друк. арк.).

22. Семенов К. Л. Поглиблення теоретичних домінант маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 1 груд. 2017 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 240 с. – С. 141–142 (0,15 друк. арк.).

23. Семенов К. Л. Дропшипінг як інноваційний елемент маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах / К. Л. Семенов // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні та практичні аспекти : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (12–14 травня 2017 р., м. Хмельницький – смт Сатанів). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 201 с. – С. 152–155 (0,25 друк. арк.).

24. Семенов К. Л. Сучасні аспекти забезпечення соціальним маркетингом системи соціального менеджменту підприємства / К. Л. Семенов, С. В. Ковальчук // Наука та освіта в умовах трансформації суспільства : тези доп. Всеукр. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (21 вересня 2017 р.). – Київ : КНУТД, 2017. – 86 с. – С. 80–81 (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок автора: охарактеризовано напрями та технології маркетингового забезпечення соціального менеджменту підприємства (0,05 друк. арк.).*

25. Semenov K. L. Aspects of improving effectiveness of enterprises marketing-logistic provision / K. L. Semenov // Development strategy of science and education:

Collection of scientific articles. – Fidelite editions, Namur, Belgique, 2017. – 332 p. – P. 295–299 (0,42 друк. арк.).

26. Семенов К. Л. Підходи до управління поведінкою споживачів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств / С. В. Ковальчук, К. Л. Семенов // Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 грудня 2017 р.). – Рівне : РДГУ, 2017. – 251 с. – С. 167–170 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок автора: охарактеризовано основні елементи виробничо-торговельних ланцюгів підприємств (0,1 друк. арк.).*

27. Семенов К. Л. Дефініції сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємств / К. Л. Семенов // Підприємництво і маркетинг у XXI столітті : тези доп. Економічного науково-практичного форуму (23–25 вересня 2016 р., м. Одеса). – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 142 с. – С. 87–90 (0,15 друк. арк.).



Додаток Ф  
**Результати впровадження**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

№ 114 / 15

На № \_\_\_\_\_ від 21.05.2020р

Довідка

Видана здобувачу кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Семенову Костянтину Леонідовичу про те, що він в процесі виконання дисертаційної роботи на тему: «Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах» приймав участь у виконанні держбюджетної теми «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (державний реєстраційний номер 0117U001169, 2017–2019 рр.), в якій автором обґрунтовано та удосконалено концепцію виробничо-торговельних ланцюгів підприємств, яка, на відміну від традиційних поглядів, базується на їх ідентифікуванні за стадіями кругообігу капіталу на макрорівні, де господарські процеси органічно взаємопов'язані і взаємозумовлені та уособлюють загальний рух капіталу у його відтворенні.

Керівник наукової розробки д.е.н., професор Орлов О.О.

Виконавці: Ковальчук С.В., Забурмеха Є.М., Принько М.С., Лазебник М.Р., Гвоздецька І.В., Карпенко В.Л.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду ДФ 70.052.007.

Науковий керівник, д.е.н., професор

Орлов О.О.

Проректор з наукової роботи  
 Хмельницького національного університету  
 д.т.н., проф.

Синюк О.М.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного  
університету

 д.т.н., проф. Синюк О.М.

« 20 »  20  р.



Довідка

про впровадження результатів дисертаційної  
роботи в навчальний процес

Складено комісією у складі:

Голова декан ФЕУ, к.е.н., доц. Бондаренко М.І.

Члени комісії д.е.н., проф. Ковальчук С.В.

к.е.н., доц. Карпенко В.Л.

к.е.н., доц. Гвоздецька І.В.

Комісія встановила, що результати дисертаційної роботи Семенова Костянтина Леонідовича на тему «Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах» висвітлюють підходи до раціонального поєднання маркетингу як ринково-орієнтованого та логістики як системно-орієнтованого управління та формування такого маркетинг-логістичного забезпечення у якості чинника підвищення ефективності діяльності підприємств.

Здобутки автора використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Логістика», «Маркетинг закупівель», «Маркетинг промислового підприємства» для спеціальності 075 «Маркетинг».

Голова комісії

к.е.н., доц. Бондаренко М.І.

Члени комісії

д.е.н., проф. Ковальчук С.В.

к.е.н., доц. Карпенко В.Л.

к.е.н., доц. Гвоздецька І.В.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
“ЗАВОД”НЕВА”**

Код ЄДРПОУ № 14307972

E-mail: [neva\\_buch@ukr.net](mailto:neva_buch@ukr.net)

Україна, 29025, м.Хмельницький, вул.Курчатова 6, тел./факс (0382)55-04-23, 55-03-73

*N 11 від 17.03.2020р* ДОВІДКА

про використання результатів  
дисертаційної роботи Семенова Костянтина Леонідовича  
на тему: «Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-  
торговельних ланцюгах»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»

Довідка видана Семенову Костянтину Леонідовичу на підтвердження того, що у практичну діяльність ПрАТ «Завод «Нева» впроваджено окремі результати, отримані в процесі написання дисертаційної роботи, а саме:

1) методичний підхід щодо оцінювання ядра бізнесу підприємства шляхом оцінювання стратегічної спрямованості бізнесу через визначення зрілості ядра бізнесу підприємства;

2) методичний підхід до проведення маркетингових досліджень, який базується на ідентифікуванні змісту і ступеня застосування складових маркетинг-логістичного забезпечення, що надає можливість підприємствам виокремити та визначити напрями створення ефективної взаємодії у виробничо-торговельних ланцюгах

Запропоноване впровадження інструментарію удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі визначення ядра бізнесу через формування маршрутизації процесу активізації маркетинг-логістичного забезпечення надаватиме змогу розвивати власний ресурсно-фінансовий і маркетинговий потенціал ПрАТ «Завод «Нева».

Довідку видано для подання до разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

Голова правління  
ПрАТ "Завод "Нева"



І.В. Мельничук

**Хмельницьке ПрАТ  
“Завод “Строммашина”**

Україна, 29019 м. Хмельницький, Пр. Миру, 42  
р/рахунок 26002000036994 в Укресімбанку  
м. Хмельницького, МФО 322313, код 05394966,  
свідоцтво № 31809055. Ін.код № 053949622255;  
Email: strommash1986@ukr.net  
телефони: директор 63-92-16, факс 63-86-53;  
гол. бух. 63-93-54

**Хмельницькое ЧАО  
“Завод “Строммашина”**

Украина, 29019, г. Хмельницкий, Пр. Мира, 42  
р/счет 26002000036994 в Укрэксимбанке  
г. Хмельницкого, МФО 322313, код 05394966  
свидетельство № 31809055. Ин.код № 0539492225  
Email: strommash1986@ukr.net  
телефоны: директор 63-92-16, факс 63-86-53;  
гл. бух. 63-93-54

№15 від 20.02.2020р

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи Семенова Костянтина Леонідовича  
на тему: «Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг»

У процесі формування та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах ПрАТ «Завод «Строммашина» впроваджені рекомендації К.Л. Семенова стосовно проведення оцінки рівня маркетинг-логістичного забезпечення товариства у виробничо-торговельних ланцюгах для підвищення ефективності функціонування у системі управління, упорядкування процесів підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах у створенні та наданні цінності для споживачів; уточнення стратегій дій організаційних структур, що здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення підприємства, які дозволили істотно покращити дієвість маркетингової та логістичної діяльності ПрАТ «Завод «Строммашина».

Запропоновані К.Л. Семеновим пропозиції щодо формування комплексного підходу до маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах знайшли застосування у маркетинговій та логістичній діяльності ПрАТ «Завод «Строммашина».

Довідку видано для подання до разової спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Генеральний директор



О.П. Літинський



29000, Україна, м. Хмельницький, проспект Миру, 99/101  
 приймальня: +38 (0382) 63-00-27 | office@temp-mash.com  
 маркетинг: +38 (0382) 63-04-85 | www.temp-mash.com

№ 21 Нз 6.05.2020р

#### Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Семенова Костянтина Леонідовича

на тему: «Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг»

Довідка підтверджує впровадження у практичну діяльність АТ «Завод «Темп» результатів, отриманих в процесі написання дисертаційної роботи Семеновим Костянтином Леонідовичем, в частині методичного підходу формування та удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на засадах концепції ядра бізнесу, а саме: визначення варіанту удосконалення маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах за напрямом розвитку ядра бізнесу на основі встановленого здобувачем взаємозв'язку у забезпеченні метрик ідентифікації ядра бізнесу елементами маркетингового та логістичного міксів. Це дозволило зосередити першочергове посилення маркетинг-логістичного забезпечення розвитку ядра бізнесу підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах щодо найслабших метрик ядра, за якими виявлена найнижча оцінка, відбором маркетингових та логістичних стратегій, спрямованих на її підвищення.

У практичні діяльності АТ «Завод «Темп» використано методичний підхід до спрямування системи дій організаційних структур підприємства, які здійснюють маркетинг-логістичне забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах, застосуванням сформованої здобувачем матриці «SCE&SCR / рівень визначеності попиту». Це дало можливість вибору організаційними структурами підприємства відповідних реактивних та ефективних бізнес-стратегій для маркетинг-логістичного забезпечення товариства у виробничо-торговельних ланцюгах, що сприятиме встановленню «балансу сил» між маркетинговою та логістичною діяльністю у маркетинг-логістичному забезпеченні АТ «Завод «Темп».

Довідку видано для подання до разової спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Керівник фінансового департаменту



АТ «Завод «ТЕМП»



**КЕМ3  
ЗВАРКА**

ПАТ «Завод «ТЕМП»

код ЄДРПОУ 14309942 | р/р 26005024067701  
 св. плат. ПДВ №200125635 | в АТ "АЛЬФА-БАНК"  
 ІПН 143099422256 | МФО 300346





ХМЕЛЬНИЦЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

КНМЕЛНИТСЬКИЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ КОДЕКС

Україна, 29001, м. Хмельницький, вул. Подільська, 109/1  
 тел./факс +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62  
<http://trpua.org>

109/1, Podilska Str., Khmelnytsky, 29001, Ukraine  
 tel./fax +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62  
[trp-ua@i.ua](mailto:trp-ua@i.ua)

Вих. № 22-01/61.1  
 Від 21 січня 2020р.

**ДОВІДКА**  
**про використання результатів**  
**дисертаційної роботи Семенова К. Л.**  
**на тему: «Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у виробничо-**  
**торговельних ланцюгах»**

Окремі висновки та пропозиції, запропоновані в дисертаційній роботі Семенова Костянтина Леонідовича, пройшли апробацію в діяльності Хмельницької торгово-промислової палати, а саме:

1. Формування маркетинг-логістичної взаємодії у виробничо-торговельних ланцюгах машинобудівних підприємств, які дозволили істотно покращити ефективність маркетингової діяльності підприємства у сфері взаємовідносин з партнерами підприємства.
2. Методичний підхід до проведення маркетингових досліджень, який базується на ідентифікуванні змісту і ступеня застосування складових маркетинг-логістичного забезпечення, що надає можливість підприємствам виокремити та визначити напрями створення ефективної взаємодії у виробничо-торговельних ланцюгах.

Запропоновані інструменти забезпечують підвищення якості результатів та ефективність роботи Хмельницької торгово-промислової палати щодо формування синергійного ефекту від діяльності виробничих і торговельних підприємств.

Президент Хмельницької ТПП



Наталія Белякова