

DOI: 10.5281/zenodo.1308150
UDC Classification: 33:502/504
JEL Classification: A11, B41, D50

NEW APPROACHES TO THE MARKETING STRATEGIES DEVELOPMENT PROCESS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES WITHIN THEIR BUSINESS- PROCESSES' REENGINEERING

НОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РАМКАХ ЗДІЙСНЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ ЇХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Leonid M. Taraniuk, Doctor of Economics, Professor
Sumy State University, Sumy, Ukraine
ResearcherID: B-2314-2018
ORCID: 0000-0003-1842-7128
Email: Lnt@ukr.net

Denys S. Kobyzskyi
Sumy State University, Sumy, Ukraine
ResearcherID: I-4701-2018
ORCID: 0000-0001-5828-354X
Email: Kobynet@ukr.net
Received: 3.03.2018

Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. Науково-методична стаття.

В статті піднімається проблема якості маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. Досліджуються можливості якісно нових підходів до розробки маркетингових стратегій з урахуванням мінливих вимог зовнішнього бізнес-середовища. Розкривається зв'язок між розробкою маркетингових стратегій та змінами в принципах діяльності підприємства, пов'язаних з реінжинірингом їх бізнес-процесів. Вивчається питання розширення можливостей SWOT-аналізу в процесі розробки маркетингових стратегій. Відповідно до представленого організаційно-методичного апарату процесу розробки маркетингових стратегій пропонується використати принципи реінжинірингу та авторського бачення можливостей елементів SWOT-аналізу для формування довготривалих конкурентних переваг та досягнення суттєвих покращень позицій компанії у бізнес-середовищі.

Ключові слова: маркетингова стратегія, реінжиніринг, SWOT-аналіз, бізнес-середовище, конкурентна перевага

Taranyuk L.M., Kobyzskyi D.S. New Approaches to the Marketing Strategies Development Process of Machine-building Enterprises within Their Business-processes' Reengineering. Scientific and methodical article.

The article touches the quality problem of native machine-building enterprises' marketing activity. It researches the abilities of new origin approaches to marketing strategies development regarding changeable requirements of business environment. It opens the connection between marketing strategies development and company's organizational principal changes within its business-processes reengineering. It studies the functional abilities' widening of SWOT-analyze within marketing strategies development. Regarding the presented organizational and methodological apparatus of marketing strategy development it offers to use reengineering principles and origin authors' interpretation of SWOT-analyze elements' abilities for foundation of long-term competitive advantages and significant company's positions improvement in business-environment.

Keywords: marketing strategy, reengineering, SWOT-analyze, business-environment, competitive advantage

З агальною проблемою вітчизняних машинобудівних підприємств є орієнтація на ведення пасивного маркетингу. Разом з тим, часи за яких було засновано більшість машинобудівних підприємств України, коли замовлення надходили за генеральним державним планом і сприймалися як обов'язковий та непорушний процес, давно минули. Вітчизняним компаніям вкрай необхідно навчитися організовувати свою діяльність за тими передовими тенденціями, що панують на таких ринках, та на жаль поки не досяжних, зовнішніх ринках. Одним з ключових компонентів у здійсненні успішної маркетингової діяльності закордонні компанії впевнено визначили розробку актуальної щодо ринкових умов маркетингової стратегії.

Маркетингові стратегії різняться від однієї компанії і відповідної галузі до іншої, від однієї цільової групи – до іншої. Яку б стратегію не реалізовувала компанія, але кінцевою метою є переконати споживача, який ще не споживає її товари, нарешті зробити це, а існуючих клієнтів залишатися лояльними до компанії.

Які би маркетингові стратегії чи тактики не обирали компанії, важливо усвідомлювати те, що вони повинні підлягати постійним уточненням та корегуванням відповідно до вимог та потреб оточуючого бізнес-середовища.

Так чином, враховуючи орієнтацію реінжинірингу на радикальні перетворення, задоволення потреб та цілей як клієнта, так і постачальника, комплексну оцінку бізнес-оточення, здатність до прогнозування, постійного оновлення та самовдосконалення з використанням найбільш прогресивних технологій та проривних ідей, реінжиніринг має бути тісно пов'язаний з

розробкою, оцінкою та реалізацією маркетингових стратегій.

Питання взаємозв'язку стратегічного управління та проведення реінжинірингу є одним з визначальних у загальному проекті його здійснення, хоч разом з тим і недостатньо дослідженим. Ефективність проведення реінжинірингу при вже визначених стратегіях, їх вплив на реінжиніринг, а також можливості реінжинірингу в питаннях розробки та корегування стратегій є, на переконання автора, сильним організаційно-економічним інструментом для якісного оновлення операційної діяльності машинобудівних підприємств України. Особливо актуальним та ефективним даний зв'язок є для маркетингової діяльності, оскільки саме даний напрямок потребує оперативної реакції на різку зміну оточуючого бізнес-середовища, вимагає розробки унікальних та нових заходів з формування довготривалих конкурентних переваг і є найбільш близьким та чутливим до вимог та потреб існуючих і потенційних клієнтів. Унікальна роль задіяння реінжинірингу при розробці маркетингових стратегій полягає у можливості не тільки виявляти та реалізовувати унікальні потенційні можливості підприємств, але й прогнозувати реакцію та зміну бізнес-оточення у довготривалій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Серед досліджень, що акцентували увагу на зв'язок стратегій з реінжинірингом бізнес-процесів, а також на вплив нових ринкових умов на стратегію і тактику інноваційної діяльності підприємств можна виділити роботи наступних вчених: Таранюк Л.М., Черемних О.С. і Черемних С.В., Абутидзе З.С., Олександрівська Л.М., Баса В.М., Виноградова О.В., Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В., Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірець А.С., Чевганова В.Я., Йохна М.А., Стадник В.В., Москаленко В.П., Оболенські Н., Дорофеев В.Д., Шестопал Н.Ю., Шестопал В.Т. [1], Гілберт Форті (Gilbert Forti, 2012) [2].

Разом з тим, методичні аспекти оцінки впливу інноваційних управлінських рішень та заходів, що і являє собою реінжиніринг, зокрема у маркетинговій сфері, на довготривалу діяльність суб'єктів господарювання досліджені не достатньо.

В роботі Д. Веста, Дж. Форда та Е. Ібрагіма (D. West, J. Ford, E. Ibrahim, 2010) «Стратегічний маркетинг: створення конкурентної переваги» у якості нового тренда розкривається усвідомлення компаніями необхідності адаптування та зміни раніше результативних маркетингових стратегій і тактик з метою посилення своїх позицій в жорсткому конкурентному ринковому середовищі [3]. Компанія, в якій успішно пройшли реінжинірингові заходи [4], наділена здатністю до періодичного перегляду та переосмисленню принципів організації та здійснення діяльності в залежності від стану та вимог оточуючого бізнес-середовища.

Сучасна економічна література надзвичайно багата дослідженнями щодо маркетингових стратегій та їх розгляду в різних площинах. Разом з тим, спостерігається розрив між теоретичними напрацюваннями та актуальними практичними потребами, адже швидкість зміни вихідних умов не допускає використання константних стратегій та методик.

То ж спробуємо, детально розкриваючи організаційні складові маркетингових стратегій, встановити методичні особливості зв'язку реінжинірингу та маркетингової діяльності в стратегічній перспективі.

Робота з потенційними можливостями та загрозами логічно приводить до однієї із найпоширеніших методик стратегічного аналізу, якою є SWOT-аналіз. Сутність методу полягає в оцінці зовнішньої сфери та аналізі внутрішнього середовища. В традиційному підході в рамках SWOT-аналізу визначають сильні (Strength-S), слабкі (Weakness-W) сторони суб'єкта господарювання, можливості (Opportunities-O) і загрози (Threats-T) його функціонування, також взаємозв'язки між ними, які в майбутньому можуть бути використані для розробки стратегії суб'єкта господарювання [1]. Таким чином, сильні та слабкі сторони формують внутрішню компоненту SWOT-аналізу для суб'єкта господарювання, тоді як можливості і загрози – зовнішню.

З урахуванням акцентованості дослідження маркетингових стратегій на якісну оцінку SWOT-аналіз набув особливого поширення в маркетинговій сфері. Зокрема, в дослідженнях реінжинірингу маркетингової діяльності до SWOT-аналізу звертаються Гілберт Форті (Gilbert Forti, 2012) [2] та Саїд Хусейн Сіадаг (Seyed Hossein Siadat, 2014) [5]. Так Гілберт Форті називає SWOT-аналіз безперечно корисним інструментом при розробці маркетингових планів та при прогнозуванні маркетингових перспектив для досліджуваної діяльності.

В попередніх дослідженнях Таранюк Л.М. [1] наводить вдосконалену методику SWOT-аналізу, яка передбачає класифікацію індикаторів сильних і слабких сторін, можливостей та загроз при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, залежно від сфери діяльності підприємства, в т.ч. і маркетингової. Даний підхід дозволяє більш ефективно впроваджувати процедуру реінжинірингу, враховуючи всі його переваги і недоліки, та надати більш ефективну оцінку проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

На додаток до згаданих досліджень автори пропонують розвинути методологію SWOT-аналізу щодо розробки маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Зокрема, пропонується комплексна оцінка елементів SWOT-аналізу та оцінка їх внутрішніх взаємозв'язків, SWOT-аналіз організаційно-структурних елементів маркетингових стратегій. Особливий акцент пропонується направити на роботу з загрозами,

що постають перед компаніями та потенціалом залучення реінжинірингових заходів.

Метою статті є формування організаційних можливостей якісного вдосконалення роботи з маркетинговими стратегіями вітчизняних машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. Для досягнення описаної цілі пропонується вирішити наступні завдання: розробити організаційно-методичний апарат формування маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств; розширити функціональні можливості SWOT-аналізу для залучення до роботи з маркетинговими стратегіями; дослідити можливості та властивості елементів SWOT-аналізу в рамках здійснення реінжинірингових перетворень бізнес-процесів та організаційних принципів діяльності компанії; встановити зв'язки між елементами SWOT-аналізу та їх роль у формуванні маркетингових стратегій машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасний світ швидко змінюється. Так ще недавно гостре питання глобалізації замінено більш потужним та впливовим явищем – глобальністю, в якій будь-який бізнес може постати перед жорсткою конкуренцією від будь-якого іншого бізнесу з будь-якої точки світу [2].

Глобальність, як новий тренд у бізнесі, передбачає відсутність єдиних географічних центрів, єдиних безальтернативних та досконалих моделей досягнення успіху, єдиних стратегій забезпечення інноваційного розвитку та економічного зростання.

Як зазначає група американських вчених (Гарольд Л. Сіркін, Аріндем Бхеттакаря та Джим Хемерлінг) у роботі «Глобальність: конкуренція з кожним, з звідусіль, за все» бізнес з будь-якої частини світу може конкурувати за одних і тих самих клієнтів, за одні і ті самі ресурси, таланти, а також інтелектуальний капітал [6].

З розвитком географічних кордонів і обмежень у бізнесі провідні компанії світу почали використовувати потенційні можливості географічних експансій та трансформацій власних

виробничих потужностей як ефективний та дієвий інструмент якісного оновлення бізнесу. При чому найбільший інтерес для світових лідерів становлять саме ринки та економіки з низьким рівнем розвитку, а отже із слабо розвинутою конкуренцією та потенційно значною ємністю для подальшого насичення та встановлення заздалегідь передбачуваних та часто штучно створених показників якості та нормативних правил. Все це, в комплексі, забезпечує створення довготривалої контрольованої переваги. Разом з тим, при входженні в незвичні для себе бізнес-умови компанії стикаються з новими викликами у вигляді нової поведінки конкурентів, у виді нових пріоритетів замовників та їх принципів здійснення вибору постачальника.

В даних умовах необачне (не достатньо оцінене та досліджене) бажання разового виграшу за рахунок того чи іншого рішення обернутися в кінцевий провал в довготривалій перспективі. Те, що являє собою сьогодні потенційно вигідну можливість, може обернутися на катастрофічну загрозу через деякий час. З іншої сторони, при правильно спланованих діях на ринку аспекти, які розглядались як загроза, можуть бути трансформовані у можливості, що створять ексклюзивну довготривалу конкурентну перевагу.

Однією з найбільш важливих функціональних можливостей SWOT-аналізу в площині маркетингових стратегій, а також їх реінжинірингу, є можливість визначення досяжності встановлених цілей. Якщо ціль визначена недосяжною, процес необхідно повторювати, залучаючи нові сили та можливості. Якщо ціль досяжна, необхідно розробити відповідний стратегічний план.

Відповідні тлумачення бізнес-консультанта Сюзанни Вілсон кожному з елементів SWOT-аналізу щодо досягнення поставлених цілей в площині маркетингової діяльності приводиться в роботі «Реінжиніринг маркетингових стратегій» Форті Гілберта [2].

Наведемо тези з даного дослідження (табл. 1) для виразної ілюстрації сутності кожного з елементів.

Таблиця 1. Цільове трактування елементів SWOT-аналізу та характерні приклади з операційної діяльності

№ п/п	Елемент SWOT-аналізу та його сутність	Характерні приклади в оперативній діяльності
1	2	3
1	Сильні сторони – елементи всередині організації або внутрішні відповідно до організації, які допомагають організації чи бізнесу досягти поставлених цілей.	– персонал; природа походження продукту компанії; локація (розміщення) організації чи бізнесу; рівень сервісу; відповідні доступні фінансові ресурси; доступні сировинні матеріали; новизна типу бізнесу чи ідеї; референтність, відомість бренду; розвинутість мережі представництв, дилерів та агентів; науково-технічна підтримка та науково-дослідні інноваційні роботи, прогресивні виробничі можливості; мобільність компанії; обізнаність з технологічними циклами та потребами споживачів; наявність оперативної інформації щодо бізнес-середовища; вплив на інформацію, що отримують інші учасники бізнес-середовища.

Продовження таблиці 1

1	2	3
2	Слабкі сторони – елементи всередині організації або внутрішні відповідно до організації, які можуть бути шкідливими або можуть чинити перепони для досягнення поставлених цілей	– інертність компанії та повільність її процесів; дефіцит фінансової підтримки; невизначений та недовірливий персонал; пасивний маркетинг; нездатність втримати висококваліфікованих кадрів; відсутність гнучкості до потреб споживача; закоренілість внутрішніх норм та принципів діяльності; ізолюваність підрозділів компанії один від одного і від споживача; внутрішня конкуренція між підрозділами; невдоволеність рівнем мотивації; особистісні пріоритети; закоренілість номенклатури; низький рівень вмісту інновацій у продукті; відсутність науково-технічного розвитку виробництва; переважання внутрішніх правил над потребами споживача; дефіцит інформації щодо бізнес-середовища; залежність від інших учасників бізнес-середовища.
3	Можливості – зовнішні чинники, які можуть допомогти організації досягти поставлених цілей	– низький рівень конкуренції на ринку, нові ринкові можливості (потреби, вигідні для організації комбінації необхідного попиту та доступної пропозиції), нові транспортні можливості, нові податкові чи митні можливості, нові інвестиційні можливості, партнерство або інтеграція, поява нових брендів на ринку, що створюють перевагу організації, розвиток галузі споживання, оперативний зв'язок з компаніями, що обслуговують потенційних споживачів, нормативні обмеження чи приписи у діяльності споживача, що формують передумови для вимушеного попиту на інноваційну продукцію компанії, організація нових міжнародних компаній, що надають нових переваг (зокрема по географії походження) спільного продукту, нові форми маркетингового обміну (постачальник(товар)-споживач(ресурс)), нові канали отримання та розповсюдження інформації, нові науково-технічні відкриття у процесах, пов'язаних зі створенням та споживанням продукту (експлуатаційних, конструкторських, технологічних, виробничих – як для готового продукту, так і його комплектуючих), нові кадрові можливості (випуски молодих фахівців спеціалізованими кафедрами, кадрові проблеми конкурентів тощо).
4	Загрози – зовнішні умови, які є шкідливими для досягнення корпоративних цілей; зовнішні чинники, довготривала дія яких може призвести до закриття чи скорочення бізнесу	– прийняття нового законодавства в бізнес-середовищі (номенклатурні, митні, податкові, національні обмеження та норми) та відповідна втрата долі ринку; технологічні зміни та відповідна неготовність їх впровадження на власному виробництві компанії; низький прогнозований рівень економічного розвитку в певному регіоні (як в регіоні споживача (платіжна спроможність, правова коректність споживача, закриття програм модернізації), так і самої компанії (валютні коливання, витрати на внутрішнє обслуговування та виробничий процес, конфлікти щодо питань власності); висока вартість праці певних професій; поява нових учасників ринку; активний маркетинг зі сторони конкурентів; відтік висококваліфікованих кадрів; втрата клієнтів через невдоволеність рівнем якості та оперативності реакції на їх вимоги; втрата рентабельності через неефективне ведення операційної діяльності та відповідний дефіцит ресурсів на оновлення та покращення.

Джерело: складено авторами за матеріалами [2]

Автор зауважує, що представлений перелік не є повним та вичерпним, більш того, на думку автора, подібного повного переліку не існує, і, не може існувати. Кожен новий виток розвитку суспільства буде формувати нові обставини та ставити нові завдання і виклики перед суб'єктами господарювання. Тож ключовим є вміння правильно визначати їх та працювати з ними.

Важливою, хоч і не надто помітною, особливістю наведених тлумачень автор вважає використання слова «може». Визначення зовнішніх чинників повинно відбуватись настільки вчасно, наскільки при цьому є реальною робота з ними і відповідна адаптація відповідно до потреб організації. Якщо визначення та оцінка чинників відбувається своєчасно, то їх негативний вплив оцінюється лише вірогідно, і момент їх реальної дії може бути усунений, відтермінований або хоча б мінімізований.

В розробці маркетингових цілей SWOT-аналіз називають лише одним із інструментів опису ситуації. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє скласти певний перелік обставин, але ніяк не розв'язати знайдені проблеми, особливо коли мова йде про слабкості та загрози.

У спробах розширити функціональні можливості SWOT-аналізу з'являються доповненні трактування взаємозв'язку SWOT-елементів. Зокрема, в статті онлайн-джерела «MindTools» у якості нового бачення можливостей SWOT-аналізу пропонується поняття матриці TOWS [7], що дає можливість визначення найбільш доцільних типових маркетингових стратегій. Так відповідно до TOWS-матриці пропонуються стратегії: «максі-максі», «максі-міні», «міні-максі», «міні-міні» (табл. 2).

Таблиця 2. TOWS-матриця стратегічного аналізу

	Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
Внутрішні сильні сторони (S)	SO «максі-максі» стратегія Стратегії, що використовують сильні сторони для посилення можливостей	ST «максі-міні» стратегія Стратегії, що використовують сильні сторони для мінімізації загроз
Внутрішні слабкі сторони (W)	WO «міні-максі» стратегія Стратегії, що мінімізують слабкості за рахунок задіяння переваг від можливостей	WT «міні-міні» стратегія Стратегії, що мінімізують слабкості та уникають загроз

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Відповідно за представленої структурної схеми TOWS-матриці сформуємо авторський перелік типових критеріальних показників, актуальних для маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств (табл. 3). Критеріальні показники згрупуємо відповідно до їх можливих змістовних взаємозв'язків у ринкових умовах. Розуміючи, що в реальних ринкових контактах імовірно формування специфічних індивідуальних обставин, і таким чином, не претендуючи на вичерпність представленого переліку, сформуємо характерні реакції на співставлення пов'язаних елементів

TOWS-матриці у вигляді локальних стратегічних рекомендацій. Більш того, в запропонованій таблиці міститься припущення, що обмежує використання сильних сторін для роботи з визначеною загрозою виключно одним обраним пунктом. На практиці для роботи з маркетинговими загрозами компанія може використовувати повний перелік сильних сторін та їх комбінацію, незалежно від сфери діяльності, в якій вони проявляється найбільш виразно: в науково-технічній, виробничій, фінансовій, управлінській, кадровій, інформаційній чи політичній.

Таблиця 3. TOWS-матриця стратегічного аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств

0		Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
№ п/п	Внутрішні сильні сторони (S)	SO «максі-максі» стратегія	ST «максі-міні» стратегія
	Внутрішні слабкі сторони (W)	WO «міні-максі» стратегія	WO «міні-міні» стратегія
1		Проектування та побудова нових технологічних об'єктів в галузі споживання продукту	Наявність на ринку пропозицій з мінімально достатнім рівнем інновації та низькою ціною
	Науково-технічний потенціал для створення інноваційного продукту	Інтенсивне розповсюдження інформації щодо нових інноваційних характеристик серед потенційних споживачів та проектних організацій для закладення відповідних вимог у завдання на проектування та виготовлення	Техніко-економічне обґрунтування доцільності застосування інноваційного продукту за рахунок менших експлуатаційних витрат, в порівнянні з товаром більш низької вартості закупівлі
	Висока вартість інноваційного продукту	Досконале вивчення характеристик продукту з мінімально достатнім рівнем інновації задля визначення повного переліку потенційних можливостей досягнення кращих споживчих характеристик необхідного продукту	Діалог з потенційним споживачем щодо можливості зниження рівня інновації продукту до виправданих меж з метою зниження собівартості продукту
2		Необхідність забезпечення термінових програм закупок (в т.ч. сезонних) чи освоєння інвестиційних проектів замовника	Формування негативного іміджу підприємства через зрив строків постачання; занесення бренду до переліку недобросовісних постачальників
	Потужне виробництво з новітніми обладнанням	Ознайомлення потенційних споживачів з виробничими потужностями; демонстрація досвіду успішно реалізованих проектів	Гарантування ексклюзивних строків та обсягів постачання продукту зі збереженням високого рівня якості договірними зобов'язаннями
	Переважаючі особистісні інтереси при визначенні пріоритетів та управлінні виробничою програмою	Коригування мотиваційної роботи з персоналом та примусова синхронізація пріоритетів персоналу з потребами споживачів	Прийняття фінансового навантаження у вигляді передбачених договором постачання штрафів та відповідний вплив на мотиваційну роботу з персоналом

Джерело: власна розробка авторів

Наведені в табл. 1 характерні приклади ілюструють, на переконання автора, потенційно важливий аспект, який буде закладено в основу організаційно-методичного забезпечення співіснування реінжинірингу та маркетингових стратегій – різні сторони одного ж і того самого показника можуть становити як загрозу для організації, так і створювати їй потенційну можливість, більш того, одні і ті самі чинники – є загрозою для одних організацій, і можливістю створення переваги для

інших. Тобто розподіл зовнішніх чинників є досить умовним. То ж використаємо даний аспект для формування організаційно-методичного забезпечення реінжинірингу маркетингових стратегій на основі розглянутих раніше базових маркетингових стратегій, їх основних структурних елементів та відповідних взаємозв'язків. Зокрема, наділимо основні організаційні елементи одночасною здатністю створювати можливість та являти собою загрозу (рис. 1).

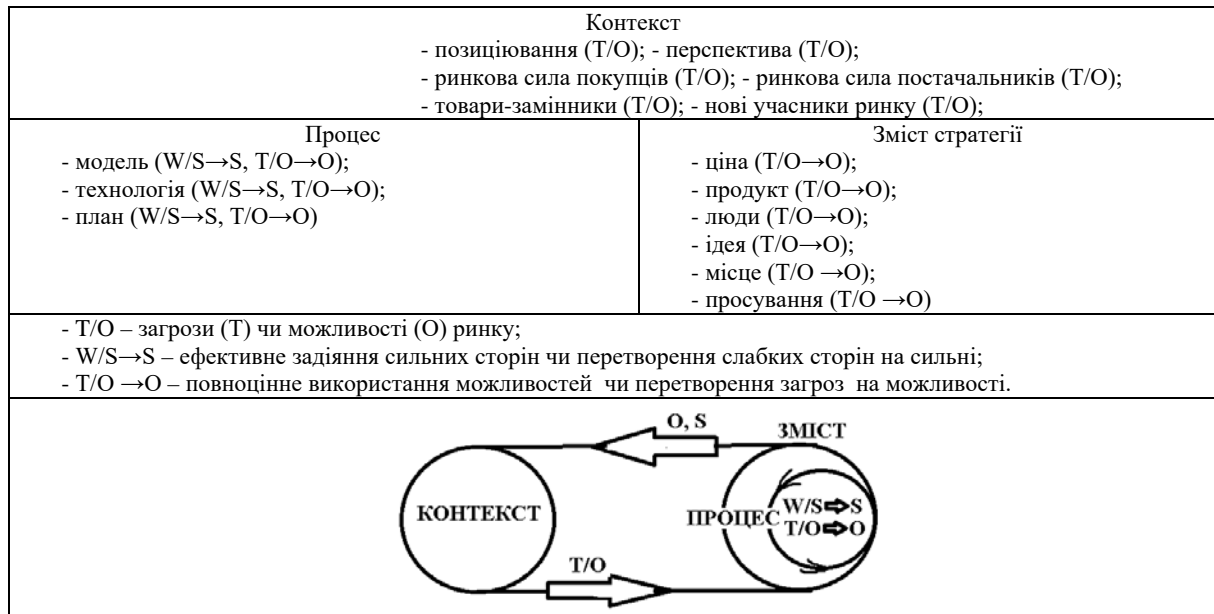


Рис. 1. Організаційно-методичний апарат формування маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств

Джерело: власна розробка авторів

То ж пропозицією авторів є об'єднати розглянуті вище дослідження в питаннях маркетингових стратегій для розробки найбільш повних та ефективних рекомендацій в рамках здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності, а також залучити реінжинірингові підходи для кардинальних перетворень в розробці маркетингових стратегій. Так відповідно маркетингова стратегія представляється у вигляді трьох основних блоків: контексту, процесу та змісту стратегії.

Контекст стратегії, що визначає набір вихідних умов та формується з урахуванням умов та обставин зовнішнього бізнес-середовища, пропонується описати наступними складовими: позиціонування, перспектива, ринкова сила покупців, ринкова сила постачальників, товари-замінники, нові учасники ринку. Відповідно до встановлених раніше особливостей елементів стратегічного аналізу автор вважає, що кожен із зазначених аспектів може становити як загрозу, так і формувати поле можливостей. В цілому контекст стратегії описує існуюче, можливе та прогнозоване положення компанії відносно оточуючого бізнес-середовища та його учасників.

Процес стратегії передбачає опис алгоритму та рекомендацій комплексного використання інструментарію маркетингових стратегій. Процес може бути представлений моделлю, технологією чи планом стратегії. Саме процес передбачає опис необхідних дій та заходів з перетворення слабких сторін на сильні чи посилення сильних сторін (W/S→S), а також перетворення загроз на можливості і найбільш ефективного використання можливостей (Т/О→О). Авторською пропозицією є залучити реінжинірингові заходи до розробки та здійснення процесу стратегії. Представлений на рис. 1 процес у вигляді ексцентричних кіл, що ілюструють його ітеративність, і є умовним зображенням реінжинірингу.

Зміст стратегії формує вихід маркетингової стратегії. Розроблений на основі контексту стратегії та за алгоритмом процесу, зміст стратегії представляє поле вихідних пропозицій, що направляються в зовнішнє бізнес-оточення та пропонуються потенційному споживачу або іншим учасникам бізнес-середовища. Ключовими елементами змісту стратегії пропонується визначити наступні: ціна, продукт, люди, ідея, місце, просування. З урахуванням проведених реінжинірингових заходів в ході формування

процесу стратегії передбачається, що виходом стратегії мають бути виключно сильні сторони компанії та передумови для створення потенційних можливостей.

Представлений на рис. 1 механізм передбачає постійний моніторинг зовнішнього бізнес-оточення та безперервний процес внутрішнього вдосконалення на основі отриманих зовнішніх даних. Як і в попередньому розділі у якості найбільш прогнозованої та ефективної діяльності пропонується активний вплив на зовнішнє бізнес-оточення та формування передумов для створення потенційних можливостей підприємства. У разі виникнення загроз пропонується, перш за все, оцінити стратегічні перспективи заходів щодо їх мінімізації та співставлення з перспективами перетворення визначених загроз на можливості. Даний аспект є надзвичайно актуальним для українських машинобудівних підприємств. Адже основні акценти їх діяльності направлені саме на боротьбу з поточними проблемами та загрозами, вирішення яких не забезпечить їм переваг та розвитку в найближчому майбутньому. А отже і такі дефіцитні на сьогодні вкладені кошти, в тому числі в маркетингову діяльність, можуть забезпечити лише короткий період віддачі. В той час, як правильно організовані та спрогнозовані маркетингові заходи з огляду на стратегічні перспективи здатні забезпечити тривалі конкурентні переваги, гарантований попит та лояльність з боку споживача.

Висновки

Враховуючи орієнтацію реінжинірингу на радикальні перетворення, задоволення потреб та цілей як клієнта, так і постачальника, комплексну оцінку бізнес-оточення, здатність до прогнозування, постійного оновлення та

самовдосконалення з використанням найбільш прогресивних технологій та проривних ідей, реінжиніринг має бути тісно пов'язаний з розробкою, оцінкою та реалізацією маркетингових стратегій. Унікальна роль задіяння реінжинірингу при розробці маркетингових стратегій полягає у можливості не тільки виявляти та реалізовувати унікальні потенційні можливості підприємств, але й прогнозувати реакцію та зміну бізнес-оточення у довготривалій перспективі. В основу представленого організаційно-методичного забезпечення співіснування реінжинірингу та маркетингових стратегій закладено визначену авторами характерну особливість елементів SWOT-аналізу в площині маркетингових стратегій – різні сторони одного ж і того самого показника можуть становити як загрозу для організації, так і створювати їй потенційну можливість, більш того, одні і ті самі чинники – є загрозою для одних організацій, і можливістю створення переваги для інших. Ключовим аспектом зв'язку реінжинірингу з зазначеними елементами організаційно-методичного апарату, на переконання авторів, є можливість досягнення в рамках реінжинірингу виключно кардинальних результатів. То ж саме в даній площині розглядається питання не зменшення загрози, а виключно перетворення її на можливість. На перший погляд, зухвала та не досяжна постановка, але саме для таких сміливих задач застосування реінжинірингу є доцільним та виправданим. Подальші дослідження з даного питання пропонується направити на розробку математичного апарату опису та визнання інтегральних показників представлених особливостей роботи з маркетинговими стратегіями в рамках здійснення реінжинірингових заходів на підприємстві.

Abstract

Ukrainian machine-building enterprises cannot continue doing their marketing activity due the principles of times, when those enterprises were established. New market conditions require new marketing philosophy, new marketing instruments and new marketing strategies. Within business-processes reengineering we could notice certain important changes in companies' organizational and operational basis, which could be useful for quality improvement of marketing development process. The company, after being renewed with reengineering, gets the ability to adapt their activity basis to actual requirements of business-environment.

Strong advantage of reengineering measures implementation in marketing activity is the ability of market environment prediction, but not only current conditions analyze. Within looking for potential improvement of marketing strategies process development SWOT-analyze is proposed to be studied in details. The research studies the functional abilities' widening of SWOT-analyze within marketing strategies development. Through combination of SWOT-analyze elements, marketing strategy components and reengineering principles authors developed organizational and methodological apparatus of marketing strategy development. Regarding the presented apparatus of marketing strategy development it is offered to use reengineering principles and origin authors' interpretation of SWOT-analyze elements' abilities for foundation of long-term competitive advantages and significant company's positions improvement in business-environment. The key idea of connection between reengineering and proposed organizational and methodological apparatus, by the authors' opinion, is the ability to reach within reengineering significant results. So, authors propose to work with problem of transformation a Threat into Opportunity, but not just reducing Threat value. This aspect is seemed to be actual to Ukrainian machine-building enterprises, as they spend to much resources for solving current, but not critical and strategical problems and tasks. So, well prepared marketing measures could provide long-term competitive advantages, and reengineering is proposed to be used as the most effective instrument for certain enterprise preparation.

Список літератури:

1. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Л.М. Таранюк. – Суми : «Мрія», 2014. – 608с.
2. Gilbert Forti. Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. Thesis. – 2012. – Режим доступу :https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y.
3. Douglas West. Strategic Marketing: Creative Competitive Advantage. / Douglas West, John Ford and Essam Ibrahim – New York : Oxford University Press Inc., 2010 – 571р.
4. 4.Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. –332с.
5. Seyed Hossein Siadat. Marketing Process Reengineering Using Best Practices/ Seyed Hossein Siadat, Azadeh Karimisefat, Banafsheh Ataafarin, Zahra Mahmoudi, Samira Nasimvariani// International Journal of Operations and Logistic Management. – 2014, Vol. 3, Issue 4, pp. 287-301. – Режим доступу : <http://absronline.org/journals/index.php/ijolm/article/view/373>.
6. Harold L. Sirkin. Globality: challenger companies are radically redefining the competitive landscape/ Harold L. Sirkin, James W. Hemerling, Arindam K. Bhattacharya// Strategy & Leadership. – 2008, Vol. 36 Issue: 6, pp.36-41. – Режим доступу : <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878570810918340>.
7. Using the TOWS Matrix. Developing Strategic Options From an External-Internal Analysis/ Mind Tools. – Режим доступу : https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm.

References:

1. Taranyuk, L.M. (2004). Industrial Enterprises' Business Process Reengineering: theory, methodology, practice: Monograph. Sumy: Mriya-1 [in Ukrainian].
2. Gilbert Forti. (2012). Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. Thesis. Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y [in English].
3. Douglas West, John Ford and Essam Ibrahim. (2010). Strategic Marketing: Creative Competitive Advantage. New York : Oxford University Press Inc [in English].
4. Hammer, M., J. Champy (1997). Reengineering of Corporation: Business Revolution Manifest: transl. From Engl. St-Prsb.: Publishing House of St-Pttrsb. University [in Russian].
5. Seyed Hossein Siadat, Azadeh Karimisefat, Banafsheh Ataafarin, Zahra Mahmoudi, Samira Nasimvariani (2014). Marketing Process Reengineering Using Best Practices International Journal of Operations and Logistic Management. Vol. 3, Issue 4, pp. 287-301. Retrieved from: <http://absronline.org/journals/index.php/ijolm/article/view/373> [in English].
6. Harold, L. Sirkin, James W. Hemerling, Arindam K. Bhattacharya, (2008) "Globality: challenger companies are radically redefining the competitive landscape", Strategy & Leadership, Vol. 36 Issue: 6, pp. 36-41, Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/10878570810918340> [in English].
7. Using the TOWS Matrix. Developing Strategic Options From an External-Internal Analysis. Mind Tools. Retrieved from: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm [in English].

Посилання на статтю:

Таранюк Л. М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів / Л. М. Таранюк, Д. С. Кобизський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2018. – № 2 (36). – С. 49-56. – Режим доступу до журналу: <http://economics.opu.ua/ejorpu/2018/No2/49.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1308150.

Reference a Journal Article:

Taraniuk L. M. New Approaches to the Marketing Strategies Development Process of Machine-building Enterprises within Their Business-processes' Reengineering / L. M. Taraniuk, D. S. Kobyzskyi // Economics: time realities. Scientific Journal. – 2018. – № 2 (36). – P. 49-56. – Retrieved from <http://economics.opu.ua/ejorpu/2018/No2/49.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1308150.

