

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ ІНСТИТУТ

В. П. Полуянов
М. В. Матюніна
О. І. Черноус

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Монографія

Донецьк
Юго-Восток
2014

УДК 658.8:621:334.723

ББК У305.851.1-212.4

П53

Рецензенти:

Белопольський Н. Г. — д-р екон. наук, проф., завідувач каф. «Облік і аудит» Приазовського державного технічного університету, віце-президент Академії економічних наук України;

Андрієнко В. М. — д-р екон. наук, проф., декан факультету математики та інформаційних технологій Донецького національного університету, завідувач кафедри інформаційних систем управління, академік Академії технологічних наук, академік Академії економічних наук України;

Череп А. В. — д-р екон. наук, проф., завідувач каф. «Фінанси і кредит», декан економічного факультету Запорізького національного університету, академік Академії економічних наук України

*Рекомендовано до друку вченою радою
Автомобільно-дорожнього інституту Державного вищого навчального
закладу «Донецький національний технічний університет»
(протокол № 5 від 26.02.2014 р.)*

Полюянов В. П.

П53 **Маркетинговий потенціал інтегрованих підприємств машинобудування : монографія / В. П. Полюянов, М. В. Матюніна, О. І. Чорноус. — Донецьк : Юго-Восток, 2014. — 290 с.**

ISBN 978-966-374-793-4

Монографія присвячена поглибленню теоретичних положень, розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування. У роботі набуло подальшого розвитку уявлення про маркетинговий потенціал інтегрованих підприємств машинобудування. Класифіковані синергетичні ефекти, які виникають у маркетинговій діяльності в процесі інтеграції підприємств. Удосконалено методичний підхід до визначення синергетичного ефекту від інтеграції. Проаналізовано маркетинговий і загальний економічні потенціали інтегрованих підприємств машинобудування. Запропоновано методичне забезпечення аналізу ефективності управління маркетинговим потенціалом машинобудівних підприємств на різних рівнях управління. Удосконалено територіальний підхід до визначення регіональних відмінностей ринку злиттів, поглинань та створення стратегічних альянсів. Конкретизовано процес стратегічної оцінки рівня зміни маркетингового потенціалу підприємств при реалізації стратегій інтеграції. Розроблено організаційно-економічну модель управління розвитком маркетингового потенціалу.

Для науковців, керівників і спеціалістів підприємств машинобудування, викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей.

УДК 658.8:621:334.723

ББК У305.851.1-212.4

ISBN 978-966-374-793-4

© В. П. Полюянов, М. В. Матюніна,
О. І. Чорноус, 2014



ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У ФОРМАТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	
1.1. Роль і місце маркетингового потенціалу підприємства за умов поглиблення інтеграційних відносин	7
1.2. Вплив стратегії злиття і поглинання на управління маркетинговим потенціалом вітчизняних інтегрованих підприємств	26
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств машинобудування	47
Розділ 2. СИСТЕМНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ	
2.1. Регіональні відмінності ринку злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів у машинобудуванні	62
2.2. Аналіз управління маркетинговим потенціалом за показниками господарювання інтегрованих підприємств машинобудування Донецького регіону	84
2.3. Оцінка впливу маркетингового потенціалу на загальний економічний стан інтегрованих підприємств машинобудування	108
Розділ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЗЛИТТІВ, ПОГЛИНАНЬ І СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛІАНСІВ	
3.1. Обґрунтування концептуальних підходів до оцінки синергетичного ефекту злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів	124

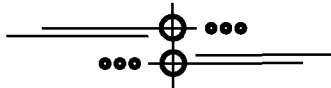
3.2. Моделювання маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування, орієнтованого на оцінку синергетичного ефекту 143

3.3. Формування організаційно-економічної моделі управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування 156

ВИСНОВКИ 179

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 182

ДОДАТКИ 199





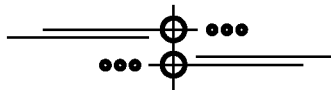
Однією із важливих тенденцій сучасного розвитку вітчизняної економіки є активізація інтеграційних процесів, наслідком чого є зростання масштабів виробництва і поява значної кількості об'єднаних компаній. Результати діяльності цих компаній, як у реальному секторі економіки, так і в машинобудівній галузі, свідчать про зростання впливу інтеграції на обсяги промислового виробництва в Україні. При встановленні стратегічних імперативів діяльності інтегрованих компаній машинобудування слід враховувати рівень економічного потенціалу і синергетичний ефект від їх об'єднання. Достатньо вагомою складовою економічного потенціалу і синергетичного ефекту виступає маркетинговий потенціал, спрямований на забезпечення економічної та соціальної кон'юнктури розвитку інтегрованих структур бізнесу завдяки плануванню і реалізації ефективних маркетингових заходів.

Щороку інтеграційні процеси у машинобудуванні все більше активізуються, кількість угод злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів зростає, але біля двох третин загальної кількості угод виявляються збитковими і призводять до зміни конфігурації інтегрованих об'єднань або їх розпаду. Крім того, прискорена приватизація та недосконала нормативно-правова база зумовили хаотичний склад інтегрованих компаній, а нераціональна структура промислових активів спричинила надмірну їхню диверсифікацію. Як наслідок, діяльність багатьох інтегрованих структур бізнесу потребує конкретизації пріоритетів розвитку й оцінки ефективності сформованого складу компаній з урахуванням маркетингового потенціалу. Отже, існує необхідність у пізнанні глибини процесів і явищ, що відбуваються, чого без відповідної інформації, а також її оцінки досягти неможливо.

На розробку наукового підходу вплинули роботи вітчизняних та зарубіжних учених-економістів і практиків, які займаються дослідженням ефективності реалізації стратегій інтеграції в теорії підприємництва. Цьому напрямку дослідження присвячено безліч робіт вітчизняних фахівців, серед яких можна виокремити М. Окландера, І. Владимірову, Н. Рудик, В. Полюянова, О. Дідченко, Н. Шмельову, В. Смикова, В. Гейця, В. Кендохова, А. Череп, В. Омельченко, Г. Черниченко та інших, а також зарубіжних учених-економістів Т. Галтона, М. Хендона, П. Хілі, Р. Рубака, У. Доз, І. Ансоффа, Х. Ітамі, Г. Хемела й багатьох інших. Однак

у сферу розгляду цих досліджень попадає компанія в цілому, а не окремі її функціональні підрозділи. Це не дозволяє досить повно оцінити внесок кожної функціональної структурної одиниці компанії в загальний успіх інтеграції. Різні аспекти організації та управління маркетингом містяться в роботах Г. Багієва, Л. Балабанова, І. Герчікової, Є. Голубкова, В. Гончарук, А. Дайан, Д. Дей, С. Дугласа, Дж. Р. Еванса, Ф. Котлера, О. Кузьміна, Р. Ланкара, О. Маслак, П. Перерви, Є. Попова, В. Шкардун та ін. Слід відзначити, що в сучасних дослідженнях розглядаються тільки окремі аспекти напрямів розвитку маркетингового потенціалу компаній. Крім того, додаткового вивчення вимагає широке коло теоретичних і методичних питань, пов'язаних з управлінням розвитку маркетингового потенціалу підприємств машинобудування, узгодженого з трансформацією загального економічного потенціалу під впливом інтеграційних процесів.

У зв'язку із цим виникла необхідність розробки моделі управління маркетинговим потенціалом інтегрованих компаній, створеної на основі стратегій злиття, поглинання або стратегічного альянсу.





Розділ 1 **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ**
МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
У ФОРМАТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

**1.1. Роль і місце маркетингового потенціалу підприємства
за умов поглиблення інтеграційних відносин**

До головних ознак сучасного стану розвитку ринкової економіки України слід віднести посилення інтеграційних процесів. Досвід розвинутих країн свідчить про те, що створення та функціонування інтегрованих корпоративних структур є однією зі складових, що визначають спрямованість розвитку ринкової економіки. У ході еволюції суспільного виробництва відбувається безперервний процес об'єднання зусиль окремих підприємств у рамках тих чи інших організаційних структур. Цей процес включає в себе як централізацію окремих виробничих і управлінських функцій, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, так і повну інтеграцію виробничих ланцюгів у рамках однієї юридичної особи [1]. Ось чому протягом останнього десятиріччя в результаті розвитку всеохоплюючих глобалізаційних процесів, у зв'язку з формуванням світових ринків, ускладненням і диверсифікацією їхньої структури, загостренням конкурентної боротьби зросла зацікавленість проблемами маркетингу.

Порівняно з економіками інших європейських держав Україна має один із найнижчих рейтингів бізнес-середовища у Європі, дуже низьким є рейтинг конкурентоспроможності серед країн світу. Проблеми нестійкості економіки до економічних циклів і низький рівень диверсифікованості економіки значно загострилися у 2012 р. порівняно з попереднім роком. Так, за даними Щорічного рейтингу конкурентоспроможності країн світу World Competitiveness Yearbook, 2011 (WCY, 2011), Україна посіла 57 місце з 59 країн, 51 місце — у 2010 р., 58 — у 2011 р. Крім традиційних проблем — неналежного захисту прав акціонерів, непрозорості фінансових інститутів, неналежної регуляції фінансової і банківської діяльності, недосяжності кредитів, на особливу увагу заслуговують проблеми соціальної відповідальності бізнесу (54 місце в 2010 р., 58 — в 2011 р.) і, що особливо важливо, відсутність в українських компаніях спрямованості на задоволення потреб споживача (48 місце в 2010 р., 57 — в 2011 р.) [2]. Аналіз результатів досліджень Всесвітнього економічного форуму свідчить про те, що у 2011 р. у рейтингу конкурентоспроможності країн світу Україна мала 89 позицію (дод. А,

табл. А.1) перед Замбією і Гондурасом і ще більше опустилася порівняно із попереднім роком [2; 3]. За таких умов внутрішній потенціал підприємств має стати джерелом розвитку економіки країни. Головним інструментом розкриття внутрішнього потенціалу вітчизняних підприємств за умов невизначеності, ризику і загострення конкурентної боротьби, пов'язаної із динамічним зовнішнім середовищем, має стати маркетинговий потенціал.

У вітчизняній економічній літературі інтерес до категорії «потенціал» з'явився на початку 70–80 рр. ХХ ст. У той час вийшло багато публікацій, які містили різноманітні аспекти визначення потенціалу. Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia» — приховані можливості. У широкому значенні зміст поняття «потенціал» надано у загальній формі у Великій Радянській Енциклопедії. Відповідно до вищезгаданого джерела «потенціал — це засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, використані, приведені в дію для досягнення певної мети, виконання плану, розв'язання задачі» [4, с. 270]. Оскільки енциклопедію видано у 70-х рр. ХХ ст., то вона відображає рівень пізнання і мислення тих часів. У ті роки відбувався процес становлення багатьох наукових напрямів, а тому були мало вивчені диференційовані терміни економічної діяльності підприємств. За цим визначенням потенціал — це і «кошти, запаси, джерела», що зовсім не одне й те саме, і можливості, які зовсім не є внутрішньою властивістю об'єкта, а його зовнішнім оточенням. В економічній енциклопедії, виданій у 2002 р., надано розширене визначення поняття «потенціал» з урахуванням рівня пізнання сьогодення. На думку вітчизняного науковця С. Мочерного, «потенціал — це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставлених цілей» [5, с. 13].

Більшість робіт наприкінці ХХ ст. акцентували важливість і актуальність вивчення питань економічного потенціалу і потенціалу підприємства. Однак спостерігалися розбіжності у визначенні потенціалу, його сутності, класифікації, структури і співвідношення з іншими категоріями. В економічній літературі досить поширені згадування про потенціал підприємства [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13]. Дослідження сутності потенціалу з позицій різних науковців наведено у табл. 1.1.

Разом із тим відсутня єдність у трактуванні розуміння цього поняття та оцінювання рівня його розвитку. На думку В. Іванова, О. Кохаса, С. Хмелевського, «потенціал підприємства — інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти корпоративні та суспільні інтереси» [13, с. 9]. Б. Бачевський,

Теоретичні підходи до визначення поняття «потенціал»

Джерело інформації	Визначення терміна	Недоліки теоретичного підходу
1	2	3
Н. Краснокутська, О. Федонін, І. Репіна	Різноманітність характеристик потенціалу у ході аналізу зводять до одного виміру на основі бальної оцінки (ресурсний підхід) [6, с. 5; 7, с. 18]	Бальна оцінка дає недостатньо високу точність розрахунків і може слугувати лише для кількісного порівняння окремих елементів кількох схожих об'єктів. Розглядаються окремі види потенціалу
Г. Мерзликіна, Л. Шаховська	Визначаючи цю категорію, не слід протиставляти поняття «потенціал» і «ресурси». Потенціал є узагальненою, збірною характеристикою ресурсів, прив'язаною до місця і часу [8]	Потенціал ототожнюється з узагальненою характеристикою ресурсів, які не є сутністю, а лише відображенням основних показників ресурсу, які цікавлять конкретного оцінювача
Е. Горбунов	Потенціал — джерело можливостей, коштів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для розв'язання будь-якого завдання або досягнення певної мети. Ототожнюється поняття економічного потенціалу і народногосподарчого потенціалу країни [9, с. 18]	Потенціал ототожнюється з узагальненою характеристикою — джерело. Але ж «джерело» — це, скоріше за все, носій потенціалу, а не сам потенціал, у свою чергу, «джерело можливостей» стосується зовнішніх обмежень властивостей об'єкта
Б. Райзберг	Потенціал (виробничий) — реальний обсяг продукції, яку можливо виробити при повному використанні наявних ресурсів; наявні й потенційні можливості виробництва, наявність факторів виробництва, забезпеченість його визначальними видами ресурсів (результативний підхід) [10, с. 479]	Визначення недостатньо точне, оскільки узагальнювальним критерієм оцінки кінцевого результату для підприємства за умов ринкової економіки є прибуток, а властивість забезпечити певний обсяг виробництва, без урахування попиту на збут, можна розглядати як виробничий потенціал [11]
О. Балацький	Потенціал — це здатність наявних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого об'єму користностей, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку (результативний підхід) [12, с. 120–122]	Визначення стосується не потенціалу взагалі, а лише економічного, крім того, така оцінка може надаватися підприємству лише з боку такого суб'єкта оцінки, як суспільство [11]
<i>Власне визначення</i>	<i>Потенціал — це внутрішня властивість будь-якого елемента, підсистеми або системи як носія знаходиться у стійкому стані в майбутньому, враховуючи зміни зовнішнього середовища і накопичені у минулому відмінні властивості</i>	

І. Заблудська, О. Решетняк під потенціалом підприємства розуміють «його властивість як носія штучного походження забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку» [14, с. 23].

Однак основна маса публікацій з теорії потенціалів присвячена такій категорії, як економічний потенціал. Р. Марушков у дисертаційному дослідженні трактує економічний потенціал як «... здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів» [15, с. 4]. Л. Самоукін вважає, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку з властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства з приводу повного використання їх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг [16, с. 5]. У цьому визначенні підкреслено дуже важливу рису економічного потенціалу. Однак він однаковою мірою залежить від наявності та достатності виробничих сил і виробничих відносин. Тривалий час у вітчизняній економічній науці економічний потенціал підприємства ототожнювався з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовувалися розмір підприємства та його виробнича потужність. Найбільш теоретично-змістовне визначення економічного потенціалу підприємства надає О. Балацький, який вважає, що це «совокупные возможности предприятия определять, формировать и максимально удовлетворяют потребителей в товарах и услугах в процессе оптимального взаимодействия с окружающей средой и рационального использования экономических ресурсов» [12, с. 532]. Із гносеологічної точки зору категорію «економічний потенціал підприємства» можна розглядати як тотожну категорії «потенціал підприємства» [13, с. 8]. В. Гончарук у монографії одним із факторів, що має вплив на досягнення підприємством цілей, відокремив потенціал підприємства, до складу якого, крім фінансів, управління, виробництва, збуту, кадрів, входить маркетинг [17, с. 23]. Хоча автор не розглянув визначення маркетингового потенціалу, але запропонував групу факторів, за допомогою яких можна оцінити потенціал маркетингу.

Відносно маркетингового потенціалу брак досліджень проявляється ще більш гостро (підходи до ідентифікації та оцінювання, як правило, лише декларуються [18; 19; 20; 21]). Разом із тим, на думку експертів, маркетингова складова у вартості продукції машинобудування в світі досягає 0,5–5 % (аналогічна ситуація спостерігається в Україні) [22]. Крім того, в межах будь-якої конкретної галузі можна знайти як значні, так і незначні маркетингові витрати. За таких умов проведення аналізу сут-

ності й рівня розвитку маркетингового потенціалу підприємств вимагає подальших досліджень. Тому необхідно визначити, чи варто проводити демаркаційну лінію між поняттями «ринковий потенціал підприємства», «маркетинговий потенціал підприємства» і «логістичний потенціал підприємства», і встановити зв'язки між ними.

О. Добкіна і В. Рижикова вважають, що ринковий потенціал підприємства являє собою максимально можливий обсяг реалізації при певному рівні забезпеченості ресурсами і є мірою використання виробничо-економічного потенціалу. На їх думку, до ринкового потенціалу підприємства входять такі складові частини: блок ресурсів; блок системи управління і стратегічного планування, блок маркетингу [23, с. 12].

Вивченням ринкового потенціалу займалися російські вчені-економісти Є. Попов [24], Н. Аткина [25], В. Ханжина [25], Г. Багієв [26]. У ході дослідження ними було вдосконалено визначення цієї категорії та її наповнення. Отже, ринковий потенціал являє собою сукупні можливості споживачів з придбання й споживання конкретного найменування продукції. Підприємство, як правило, розраховує не на всіх споживачів, а тільки на їх частину (сегмент), під специфічні вимоги якої адаптуються ресурси.

На думку Н. Агаркової, ринковий потенціал є максимально можливим обсягом реалізації продукції при заданому рівні забезпеченості ресурсами і є мірою використання виробничого потенціалу [27]. На жаль, чіткого та ясного уявлення про структуру ринкового потенціалу підприємства на сьогоднішній день не існує [28]. До характерних рис структури ринкового потенціалу слід віднести: послідовність стратегічного планування й управління підприємством як в цілому, так і відносно окремих функціональних підрозділів; віднесення до розряду найважливіших основних елементів ресурсної складової потенціалу — персоналу й інформації, оскільки вони мають першочергове значення для будь-якої організації, на будь-якому етапі її розвитку (рис. 1.1) [28].

Матеріальною основою потенціалу підприємства є фінансові ресурси, відображені в його балансі, а розмір сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль з реалізації його елементів, який залежно від інтересів власників може бути виражений або потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартістю [29]. Як видно з рис. 1.1, нижнім рівнем є виробничий потенціал, який формується як результат використання і взаємодії техніко-технологічного, інформаційного, інфраструктурного, організаційного, кадрового елементів, а результатом його реалізації є фактичний і потенційний обсяг виробництва продукції. Сполучною ланкою між нижнім виробничим і загальним інституціональним рівнями виступає ринковий потенціал, який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності

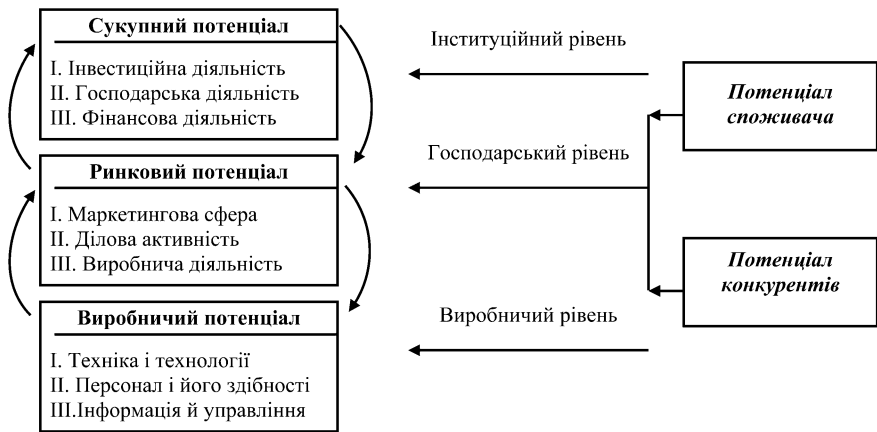


Рис. 1.1. Структурні зв'язки формування ринкового потенціалу підприємства (доопрацьовано [28])

підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого маркетингового середовища [29]. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяг продажів. Таким чином, потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують, і компетенцій [29]. Слід зазначити, що основою структури ринкового потенціалу є маркетингова діяльність підприємства.

На сучасному етапі проблемами розвитку маркетингового потенціалу займаються такі українські вчені, як Л. Балабанова [18], О. Божанова [31], Р. Мажинський [20], Н. Маркова [21], О. Маслак [30], В. Полюянов [32], В. Яхкінд [19]. На сьогоднішній день створено певний теоретичний фундамент визначення та оцінки маркетингового потенціалу, рівня його використання. На думку О. Божанової, під маркетинговим потенціалом розуміють сукупність внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів [31]. Місце маркетингового потенціалу в структурі потенціалу підприємства наведено на рис. 1.2 [28].

В. Яхкінд розкриває економічну сутність та встановлює закономірності формування маркетингового потенціалу підприємства, розглядає теоретичні підходи до планування маркетингового потенціалу, визначає складові й особливості інформаційного забезпечення планового процесу у сфері маркетингової діяльності, обґрунтовує склад факторів формування маркетингового потенціалу підприємства [19, с. 5]. Науковцем визначено, що «маркетинговий потенціал підприємства — це узагаль-

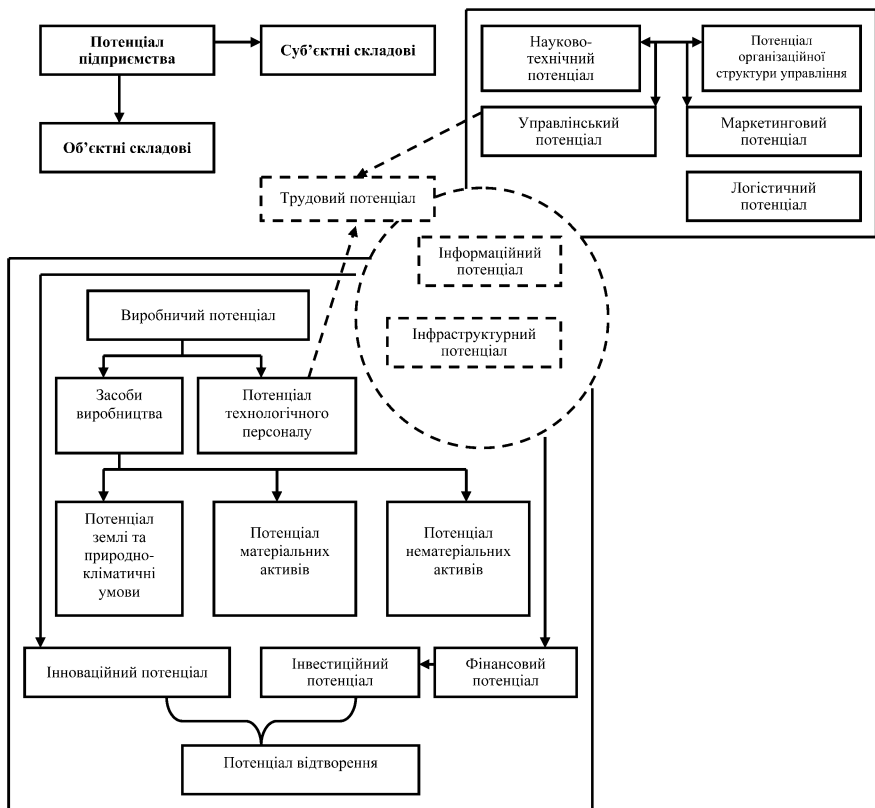


Рис. 1.2. Маркетинговий потенціал як суб'єктна складова потенціалу підприємства (мікроекономічний підхід) [28]

нювальна системна характеристика, що відображає ступінь реалізації маркетингових можливостей (досягнення маркетингових цілей із використанням наявних ресурсів і резервів, які існують у сфері маркетингу) підприємства за умов конкурентної боротьби під час проектування, виробництва, реалізації та експлуатації продукції і послуг на відкритому ринку» [19, с. 6].

Маркетинговий потенціал виявляється суб'єктною складовою підприємства. Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх прояву. Вони не споживаються, а виступають передумовою, загальноекономічним, загальногосподарським соціальним чинником раціонального використання об'єктних складових [13, с. 14].

До суб'єктних складових потенціалу підприємства також відносяться: науково-технічний, управлінський, потенціал організаційної структури управління, логістичний потенціал. Об'єктні складові пов'язані з

матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування. До них належать інноваційний, виробничий, фінансовий потенціали та потенціал відтворення [13, с. 14].

Цікавим є розгляд маркетингового потенціалу в аспекті ідентифікації потенціалу ринку як його спроможності спожити певну кількість отриманого на виході логістичного потоку цінностей (товару чи послуги) в межах певного часового інтервалу [33]. Таким чином, вважається, що маркетинговий потенціал підприємства складається з можливостей бізнес-суб'єкта залучати до придбання й споживання його готової продукції потенційних споживачів з урахуванням наявних у розпорядженні компанії ресурсів. Маркетинговий потенціал визначається силою впливу підприємства на ринок споживачів, результатом якого є формування контингенту потенційних споживачів, спроможних здійснювати як первинні, так і вторинні покупки. Відповідно, метою розвитку маркетингового потенціалу є формування ринку потенційних споживачів готової продукції підприємства, які забезпечували б відтворення попиту на товари й послуги. Акцент слід зробити на тому, що маркетинг працює насамперед зі споживачами — потенційними й реальними, а не з покупцями, які є об'єктом зусиль скоріше збутового персоналу фірми.

Е. Попов маркетинговий потенціал трактує як «максимальний обсяг виведення у певну стратегічну зону господарювання товару при заданих параметрах розподілу ресурсів» [24, с. 41]. Тому, з одного боку, необхідно враховувати існуючі ресурсні можливості підприємства, з іншого — можливості формування сегменту потенційних споживачів.

Маркетингові структурні підрозділи підприємств повинні створювати ринок потенційних споживачів, оскільки його наявність визначає можливості продажів (ринку потенційних покупців). Покупці ж є проміжними ланками (посередниками), що наближають готову продукцію до кінцевого споживача. Таким чином, маркетинговий потенціал визначається спроможністю підприємства розробити таку стратегію просування (включаючи позиціонування товару й фірми), яка сприяла б максимально ефективному використанню маркетингових ресурсів для залучення максимально можливої кількості потенційних споживачів, що регулярно споживають і використовують готову продукцію підприємства. Взаємодія ринкового і маркетингового потенціалів підприємства наведена на рис. 1.3 [34].

Маркетинговий потенціал базується на маркетингових ресурсах компанії, які визначають можливості формування контингенту потенційних споживачів.

Порівнюючи можливості компанії й ринку споживачів, маркетинг може знайти способи їх збалансування через розробку маркетингової стратегії (див. рис. 1.3). Інакше кажучи, стратегія маркетингу — зна-

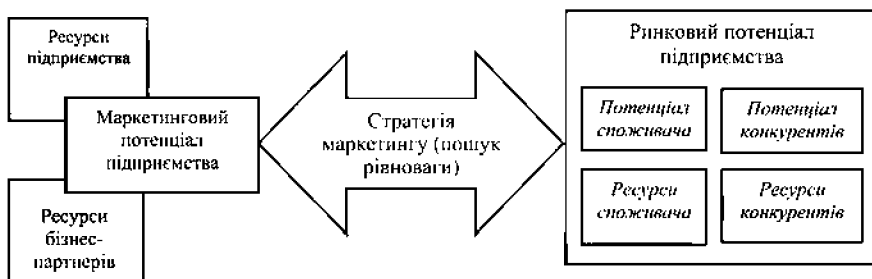


Рис. 1.3. Взаємодія ринкового і маркетингового потенціалів підприємства (доопрацьовано [34])

йти найбільш задовільний варіант пристосування (пошук рівноваги) власних ресурсів до ресурсів споживача. Вперше зведення потенціалу до набору ресурсів було запропоновано А. Анчішкіним. Він вважав, що «потенціал — це набір ресурсів, які в процесі виробництва (відповідно до мети дослідження — під час руху в системі бізнес-процесів підприємства) трансформуються у фактори виробництва» [35, с. 14], а це дозволяє говорити про виникнення ресурсного підходу до ідентифікації потенціалу. При цьому в рамках ресурсного підходу або обмежуються вузьким підходом (зведення потенціалу в тлумаченнях Д. Черникова [36, с. 89] лише до певного набору наявних ресурсів), або роблять певні розширення (переважно за рахунок введення системи взаємозв'язків чи орієнтації на синергію й наявні можливості).

Обов'язково необхідно співвідносити рівні розвитку маркетингового й логістичного із загальним економічним потенціалом підприємства. Ресурсний підхід можна використати відносно логістичного потенціалу, який Г. Маренова трактує як сукупність ресурсів, що забезпечують здатність підприємства до ефективного здійснення логістичних операцій, і можливість для досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами [37, с. 8]. Проте головним недоліком такого підходу є складність виокремлення тих ресурсів і цілей, що мають безпосереднє відношення до логістичних операцій, та ще більшу складність розподілу їх між окремими бізнес-процесами [33]. Аналогічне зауваження можна зробити до тлумачення І. Петенко й С. Усиковим [38, с. 88] логістичного потенціалу як спроможності реалізовувати логістичні функції з максимально можливим кінцевим результатом й мінімально необхідними витратами.

Враховуючи завдання логістики, спрямоване на оптимізацію взаємин при максимізації результату на виході бізнес-процесу, ресурсний підхід (ресурсні тлумачення) потребує розширення введенням критерію можливості використання [33]. Так, згідно з пропозиціями А. Воронкової тлумачення потенціалу як ресурсів виробництва розширюється ознакою «максимізації можливостей з виробництва матеріальних благ»

[39]. В. Бородін також розглядає потенціал як сукупність можливостей певного суб'єкта господарювання (можливості визначаються через характеристики акумульованих ресурсів) [40]. В. Вінокуров, у свою чергу, розглядає потенціал як спроможність відповідати умовам середовища господарювання (потенціал як спроможність виходу бізнес-процесу задовольнити замовлення у наданні споживчої цінності) [41, с. 54]. З огляду на наведені тлумачення, логістичний потенціал ідентифікують в аспекті поєднання ознак наявності ресурсів та ефективності їх використання (так нівелюються розбіжності ресурсного і результативного аспектів розгляду потенціалу) [33].

Таким чином, крім взаємодії між ринковим і маркетинговим потенціалами, спостерігається природна інтеграція маркетингу і логістики, і це підтверджується результатами досліджень структури маркетингових і логістичних функцій на підприємствах країн Західної Європи [42, с. 227]. Висновки досліджень зводяться до такого:

1. Істотний відсоток додаткової вартості створено в логістичних процесах (від 10 до 45 %) (табл. 1.2) [43].

2. Логістичні функції і процеси концентруються як у відповідних спеціалізованих відділах підприємства, так і у маркетинговій службі.

3. Зростання важливості маркетингового і логістичного сервісу в обслуговуванні споживача.

4. Зміни в ієрархії конкурентних пріоритетів як однієї з головних функцій маркетингової діяльності підприємств (дод. А, табл. А.2 [44, с. 47]).

Зв'язок логістичного, маркетингового та ринкового потенціалів підприємства може бути відстежено на підставі чотирьох складових маркетингу (ціна, товар, просування, обслуговування) і шести складових логістики (замовлення, складування, запаси, обслуговування, транспортування, пакування) з орієнтацією на рівень обслуговування клієнта, як це наведено на рис. 1.4 [42, с. 221]. Причинно-наслідковий зв'язок потенціалів проявляється у такому: стратегія конкуренції — складові маркетингу — складові логістики — корисність готової продукції для кінцевого споживача. Однак варто зазначити, що маркетингова і ринкова діяльність певною мірою ідентифікується у логістичній діяльності підприємства: фізичне переміщення готової продукції — маркетинг у сферах постачання та дистрибуції; інформаційні процеси — формування маркетингових інформаційних систем; матеріальні запаси та інфраструктура логістичних процесів — ринкова позиція підприємства та стратегічне планування; загальні витрати — планування маркетингу (бюджет маркетингу) [42, с. 221].

Рівень обслуговування кінцевого споживача проявляється за допомогою таких складових, як корисність володіння кінцевим продуктом, а також корисність часу, місця, додаткового сервісу, інформації про кін-

Таблиця 1.2

**Структура маркетингових і логістичних функцій та їх організація
на підприємствах країн Західної Європи, % [43]**

Логістична функція і процес	Концентрація у структурних підрозділах підприємства				
	логістичний	маркетинговий	виробничий	фінансовий та адміністративний	інші відділи
Транспортування	63,3	5,2	12,2	2,2	17,1
Складування	46,6	3,5	34,8	1,3	13,8
Планування, управління та контроль переміщення товарів	33,9	20,7	28,1	1,6	15,7
Сервіс	37,9	32,7	7,5	5,0	18,4
Система інформації і комунікації у сфері логістики	26,0	2,3	2,3	34,5	34,9
Управління логістичними процесами	60,7	3,1	10,0	7,5	18,7

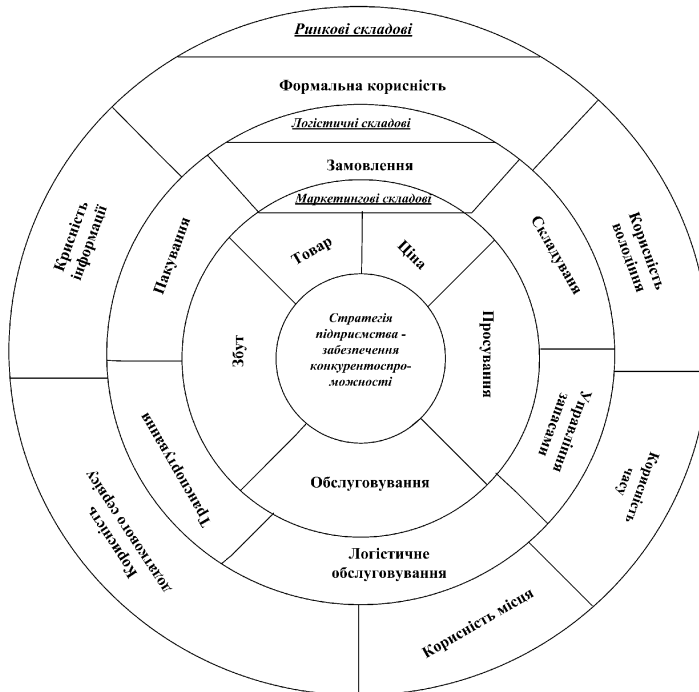


Рис. 1.4. Взаємозв'язок складових маркетингового, логістичного і ринкового потенціалів підприємства (доопрацьовано [42, с. 221])

цевий продукт. Взагалі корисність, відповідно до кардиналістської теорії поведінки споживача, — це задоволення від споживання будь-яких економічних благ. Крім вказаного вище взаємозв'язку, маркетингові і логістичні завдання компанії взаємодіють із завданнями виробничого й фінансового менеджменту (дод. Б, рис. Б.1 [41, с. 47]).

У визначенні складу та структури маркетингового потенціалу також багато невідповідностей [33]. Так, якщо підтримати думку Г. Маренової [37, с. 8], то до складу маркетингового потенціалу слід віднести: систему формування товарної та асортиментної політики підприємства, формування цінової політики, просування готової продукції до споживачів, обслуговування та систему збуту. З іншої точки зору, означені складові виявляються одночасно елементами логістичного потенціалу та не враховують сполучення ресурсів і результатів (як відбиття цілей) у межах означених галузей. З точки зору структурування видів потенціалу (Π) цікавим є дослідження Р. Єремейчука [45] щодо його зведення до комбінації ряду компонент (X_i) та завдання через функцію $\Pi = f(X_i)$, $i = 1 \dots n$. Відповідно, можна логістичний потенціал звести до відображення типу $\Pi = f(L, \Phi, I, M, K, U)$, яке зводить до єдиної інтегральної оцінки рівня розвитку людських (L), фінансових (Φ), інформаційних (I) і матеріальних (M) ресурсів, техніко-технологічних компетенцій (K) та обраних методів і способів управління (U). При цьому автором пропонується певне співвідношення видів потенціалу та потокових процесів, наведене у дод. Б, рис. Б.2 [45].

Класифікацію маркетингових потенціалів за різними критеріями наведено у табл. 1.3 [46, с. 14]. Така класифікація дозволяє навіть за відсутності кваліфікованих фахівців зробити оцінку маркетингового потенціалу підприємства. Щоб виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства, слід зробити його діагностику за кожним елементом із класифікаційної таблиці. Виявлення маркетингового потенціалу на підприємстві відіграє важливу роль для його розвитку.

На кожному етапі виробничого циклу, починаючи з виготовлення продукції і закінчуючи її реалізацією, правильність використання маркетингового потенціалу дає можливість підприємству підвищити ефективність використання його ресурсів задля досягнення корпоративних цілей та зміцнення ринкових позицій.

Відзначається, що останнім часом компанії концентрують зусилля не тільки на вивченні власних ресурсів, а й на можливостях формування ринку потенційних споживачів, які обмежені. Глибоке і всебічне вивчення ресурсних можливостей потенційних споживачів, а також можливостей залучення зовнішніх ресурсів бізнес-партнерів (постачальників, посередників, конкурентів і т. ін.) — головні напрями сучасної маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. Знаючи можливості ринку спо-

Характеристика маркетингового потенціалу підприємства за основними класифікаційними ознаками [46, с. 14]

Класифікаційна ознака	Вид маркетингового потенціалу
ступінь реалізації	досягнутий потенціал; перспективний потенціал
функції маркетингу	маркетинговий потенціал, який характеризує спроможність маркетингової системи виконувати свої функції
критерій життєвого циклу	оцінка маркетингового потенціалу у розрізі життєвого циклу виробу; оцінка маркетингового потенціалу у розрізі життєвого циклу організації
методи дослідження	результативний підхід до оцінки маркетингового потенціалу; діагностичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу; системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу; синергетичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу
критерії оцінки	маркетинговий потенціал загального управління організацією; маркетинговий потенціал персоналу; потенціал маркетингових ресурсів; потенціал фінансово-матеріальних ресурсів
концепція управління маркетингом	маркетинговий потенціал за рахунок удосконалення виробництва; маркетинговий потенціал за рахунок удосконалення товару; збутовий маркетинговий потенціал; маркетинговий потенціал на основі класичного підходу; соціально-етичний маркетинговий потенціал

живачів, можна залучити будь-які необхідні ресурси, у тому числі з боку партнерів з бізнесу, якими можуть виступати й самі споживачі. Таким чином, дослідження маркетингового потенціалу, на відміну від класичного підходу дослідження внутрішнього потенціалу підприємства (наприклад, виробничого або фінансового), що ставить в основу вивчення внутрішні ресурси підприємства, переносить акцент на вивчення насамперед ринкового потенціалу й потенціалу споживачів, а також ресурсних можливостей партнерів (потенціалу бізнес-партнерів). Із цієї позиції потенційних споживачів і бізнес-партнерів можна розглядати як зовнішні ресурси для підприємства, на базі яких формується попит. Отже, будь-який бізнес-партнер являє собою специфічний зовнішній ресурс компанії, що впливає на її маркетинговий потенціал поряд з іншими видами внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Як найважливіші партнери з розвитку й удосконалення маркетингового потенціалу компанії можуть виступати не тільки покупці та споживачі, але й постачальники і конкуренти.

Останнім часом усе частіше компаніями використовуються стратегії кооперації та інтеграції зі своїми партнерами для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку. У якості таких стратегій використовуються стратегії створення стратегічних альянсів, стратегії злиттів і поглинань. Ці варіанти дозволяють компаніям використовувати ресурси

партнерів і збільшувати спільну ефективність діяльності, тобто одержувати синергетичний ефект від спільної діяльності. Перераховані варіанти стратегій є формами взаємодії бізнес-партнерів на конкурентних ринках. Чим гостріше ринкова конкуренція, тим більш активно розвиваються різні форми взаємодії. Тобто можна говорити про те, що причинами інтенсифікації процесів тісного співробітництва і взаємодії на ринках є різке посилення конкуренції, а також глобалізація економіки, яка відкриває і полегшує можливості інтеграції ресурсів компаній незалежно від географічного положення. У зв'язку із цим у різних галузях промисловості процеси кооперації та інтеграції набувають істотного значення для підвищення довгострокової конкурентоспроможності компанії на міжнародному і глобальному ринках.

Число стратегічних альянсів як у світі, так і в Україні постійно зростає. Так, у 90-х рр. ХХ ст. тільки японські корпорації уклали понад сім тисяч стратегічних альянсів із компаніями США, ЄС і Китаю. У ряді випадків ці альянси розробляли нові промислові стандарти, що забезпечували сумісність їх комплектуючих і в той самий час вхідні бар'єри для конкурентів [47, с. 54]. Економіка розвинених країн світу базується на функціонуванні великих інтегрованих корпоративних формувань. Як свідчить досвід країн Західної Європи, Японії та США, національний капітал може виступати дієвим конкурентним інструментом на світових ринках лише тоді, коли спирається на промислово-фінансово-торговельні корпоративні формування чи об'єднання (дод. Б, табл. Б.1 [48, с. 28]).

Досвід різних країн світу свідчить про те, що завдяки створенню та функціонуванню інтегрованих формувань за досить короткий період часу вдається забезпечити відповідні темпи економічного зростання. Прикладом є Південна Корея, ступінь концентрації виробництва і капіталу якої досить високий. Декілька десятків підприємств (найбільші з яких «Самсунг», «Деу», «Хенде», «Ел Джі», «Ес Ка Глобал») контролюють майже всі галузі економіки. Їм належить більшість великих і середніх компаній [1]. У Росії на 10 провідних компаній припадає 64 % ВВП і близько 70 % експорту [49, с. 40]. За офіційними даними, на долю 100 найбільших корпорацій США припадає до 60 % ВВП, 45 % зайнятих у суспільному виробництві працівників та 60 % інвестицій. До кожної з корпорацій входять підприємства біля 25 галузей, 35 корпорацій працюють у 32 галузях, 10 — у 50 [50, с. 26]. Сукупний річний обсяг продажів шести груп-гігантів Японії («Міцубісі», «Мицудзі», «Сумітомо», «Дай Іті Кангін», «Фуе», «Санва») складає до 15 % ВВП країни, це близько 500 млрд. дол. США. Вони контролюють приблизно 50 %, а за деякими оцінками — до 75 % промислових активів країни. Комерційні і трастові банки контролюють близько 40 % загального капіталу всієї банківської системи країни, страхові компанії — 55 % усього страхового капіталу [51, с. 56–57].

Аналіз діяльності російських інтегрованих компаній також свідчить про ефективність їх функціонування. До 2000 р. найбільші з них досягли позитивних змін практично за всіма показниками [52, с. 14]. Сумарні розміри доходу і нерозподіленого прибутку 50 найбільших компаній зросли в середньому на 15 %. Підприємства нафтогазової галузі, як і раніше, одержують основну частку сукупного доходу і прибутку, що відбиває структуру одержуваних доходів. Обсяг продажів нафтових компаній досяг 71,5 % сукупного доходу порівняно з 64,4 % за підсумками попереднього року. На другому місці в галузевому розрізі з великим відривом знаходяться найбільші підприємства металургії. Їх рентабельність підвищилася з 20,8 до 21,6 %, що свідчить про ефективність фінансово-господарської діяльності. У той самий час темпи підвищення рентабельності продажів дещо знизилися. Зростання власного капіталу склало більше 6 %. Сукупний розмір власного капіталу 50 найбільших компаній досяг 67,2 млрд. дол. США, або близько 65,4 % їхніх активів. Капіталізація найбільших 50 компаній склала 50 млрд. дол. США, причому нафтогазова галузь збільшила свою питому вагу з 68 до 89 % [49, с. 41].

У низці робіт підкреслюється, що альянси створюють нову структуру ринків і транзакційних витрат [53; 54]. При цьому сьогодні можна дуже чітко класифікувати стратегічні альянси в різних сферах управління, зокрема, стратегічні альянси у маркетингу, коли метою кооперації є вдосконалювання маркетингового потенціалу компанії. Очевидно, що стратегії створення альянсів, а тим більше стратегії злиттів і поглинань (тобто різні форми кооперації й інтеграції) вимагають ретельного аналізу і вивчення, перш ніж вони будуть використані конкретною компанією. Практика демонструє істотну розбіжність у результатах, отриманих компаніями із завершенням процесів кооперації та інтеграції. Отже, для прогнозування результатів застосування цих стратегій потрібен детальний аналіз існуючого досвіду і виявлення ключових причин невдач, а також найважливіших факторів, що забезпечують успіх у реалізації подібного роду заходів. Зокрема, далеко не останнім фактором, що впливає на ефективність реалізації стратегій інтеграції (створення стратегічних альянсів, злиття, поглинання та ін.), є облік зміни маркетингового потенціалу компанії, який в остаточному підсумку обумовить зниження або підвищення кількості потенційних ринків збуту підприємства та рівня задоволеності від співробітництва. Отже, не враховувати зміну маркетингового потенціалу в процесі прийняття рішень про інтеграцію, й особливо в процесі вибору форм інтеграції, неможливо.

Слід також зазначити, що питання вибору стратегій кооперації та інтеграції ставляться скоріше до стратегічного маркетингового управління в цілому, а не тільки до маркетингової діяльності. Однак маркетинг як філософія бізнесу і концепція управління не може не цікавитися роз-

витком цих процесів, оскільки вони прямо впливають на зміну насамперед маркетингової діяльності компанії. Так, якщо підприємство планує свій стратегічний розвиток через процес злиття з іншою компанією, це суттєво вплине на маркетингову діяльність і насамперед на споживачів, які або одержать певні вигоди від злиття, або програють у зв'язку, наприклад, з тим, що їх проблеми можуть відійти на другий план порівняно із проблемами споживачів компанії-партнера. Відповідно, оцінка впливу процесів кооперації або інтеграції компанії на її маркетинговий потенціал набуває вирішального значення для прийняття рішення про вибір напряму стратегічного розвитку компанії в цілому.

В існуючій маркетинговій літературі недостатньо робіт, що вивчають процес вдосконалення маркетингового потенціалу з урахуванням кооперації та інтеграції з бізнес-партнерами, а саме використання стратегій створення альянсів, злиттів і поглинань. Одними із засновників, що присвятили роботу вивченню процесу впливу кооперації та інтеграції бізнес-партнерів на маркетингову діяльність підприємства, а саме на її асортиментну політику, є О. Юлдашева й А. Чубатюк [55]. Автори розглядають варіанти розвитку асортиментної політики компанії за рахунок кооперації та інтеграції. При цьому вони дуже чітко виокремлюють випадки використання кооперації й основні цілі, а також випадки використання інтеграції. Так, серед заходів кооперації автори виокремлюють такі:

1. Закупівля готової продукції у постачальників і пропозиція цієї продукції з існуючими товарними позиціями компанії. Торговельна марка виробів постачальника при цьому зберігається.

2. Розміщення замовлень на виробництво готової продукції під власною торговельною маркою на інших підприємствах (варіант виробничого аутсорсингу).

3. Передання приміщень фірми в оренду для розміщення на орендованій площі бізнесу (товарів і послуг) фірми-партнера.

Як варіанти інтеграції бізнес-партнерів у сфері формування й удосконалення асортиментної політики автори розглядають таке:

1. Диверсифікованість бізнесу за допомогою придбання нових компаній і підприємств, що працюють на тих самих ринках, і об'єднання їх під одну торговельну марку компанії-ініціатора. Навіть у випадку введення нових і збереження старих брендів товари будуть продаватися від імені компанії-ініціатора й через її канали розподілу. Для інтеграції в галузі формування асортиментної політики характерні єдині маркетингові і збутові структури, а так само єдине головне управління, що координує ресурсопотоки. Тобто фактично це є злиття або поглинання однієї компанією іншою зі збереженням або без збереження існуючих торговельних марок і брендів. У теорії форми такої інтеграції одержали назву горизонтальної (при злитті конкурентів) і конгломератної (при злитті не пов'язаних технологічно компаній).

2. Об'єднання компаній у рамках вертикально інтегрованих концернів і виробництва продукції під єдиної торговельною маркою головної компанії, тобто фактично варіант злиття або поглинання за допомогою вертикальної інтеграції [55, с. 54–60].

Автори також відзначають, що показовим у кооперації є те, що бізнес-партнери зберігають не тільки власні торговельні марки, але й власні системи збуту і структуру управління. Кооперація (для удосконалення асортиментної політики) пов'язана з об'єднанням зусиль бізнес-партнерів для створення оптимальної структури асортиментів, здатної найбільш повно задовольняти смаки і потреби покупців компанії-ініціатора. Інтеграцію автори розглядають як більш розвинену форму взаємодії, що впливає із кооперації, яка припускає об'єднання окремих бізнес-суб'єктів у єдину організаційну форму й використання єдиної торговельної марки або продаж сукупного асортименту від імені однієї компанії (головної).

Мета інтеграції практично збігається із цілями кооперації. Однак інтеграція є більш розвинутою формою взаємодії, дозволяє краще оптимізувати доходи за рахунок більших можливостей у координації ресурсів бізнес-партнерів. При інтеграції з'являються можливості одержання економії від масштабу за рахунок збільшення обсягів виробництва, об'єднання ресурсів у галузі нових розробок, маркетингу та ін. Автори резюмують, що і кооперація, і інтеграція у сфері вдосконалення асортиментної політики — це форма взаємодії бізнес-партнерів або способи формування й використання спільного потенціалу, в основі якої знаходяться бажання бізнес-суб'єктів поліпшити структуру асортименту, підвищити задоволеність покупців, оптимізувати загальні витрати компанії з підтримки різноманітного асортименту, що становить основну ідею маркетингової концепції управління асортиментом.

Зокрема, у розгляді О. Юлдашевої та А. Чубатюка упушено такі перспективні форми взаємодії в рамках кооперації, як стратегічні альянси. У той самий час сучасні стратегічні альянси змінюють сам характер міжфірмових відносин — вони об'єднують співробітництво й партнерство в розвитку існуючих і формуванні нових ринків із загостреною конкурентною боротьбою у глобальних масштабах. Слід зазначити, що такий підхід до формування асортиментної політики є дуже перспективним, а найголовніше, своєчасним, оскільки, як було відзначено вище, акти стратегічного партнерства і злиттів в Україні набувають все більших масштабів. Разом із тим слід зауважити, що оскільки автори розглядали кооперацію й інтеграцію тільки в рамках формування асортиментної політики, то багато існуючих форм взаємодії підприємств не потрапили у сферу теоретичних інтересів і не стали предметом дослідження вищезгаданої роботи.

З усього викладеного видно, що рівень розвитку маркетингового потенціалу не може (не повинен) перевищувати рівень розвитку за-

гального економічного потенціалу підприємства. У разі недодержання цієї вимоги надмірно високий рівень централізованого управління спричинятиме зайві витрати [33]. Це положення підтримується та певною мірою розширяється Є. Лапіним [56], який наголошує на неможливості підсумовування потенціалів бізнес-процесів нижчих рівнів задля оцінювання рівня розвитку потенціалу вищого рівня. Теоретичним підґрунтям для цього висновку є синергетична теорія. Синтез цього положення дозволяє стверджувати, що економічний потенціал макроекономічної системи буде відрізнятися (буде меншим у разі ефекту зворотної синергії) від простої суми потенціалів відокремлених суб'єктів господарювання [33]. Узагальнюючи викладені положення, можна встановити взаємозв'язки між видами потенціалу, які наведено на рис. 1.5 [33].

Як випливає з викладеного, маркетинговий потенціал підприємства, як частина загального економічного потенціалу, посідає важливе місце у його структурі та займає високий щабель в ієрархії його складників. Це зумовлено низкою причин.

По-перше, маркетинговий потенціал компанії за умов посилення інтеграційних процесів безпосередньо визначає перспективи подальшого розвитку підприємства. Низький рівень цього потенціалу є однією з ознак неконкурентоспроможності компанії, її кризового стану і може свідчити про потребу докорінної реорганізації її діяльності.

По-друге, маркетинговий потенціал компанії є наслідком складного механізму взаємозв'язку між низкою видів економічного потенціалу підприємства, кожен з яких формується під впливом великої кількості чинників, на деякі з яких, у свою чергу, підприємство безпосередньо впливати не може (зовнішні відносно підприємства чинники).

По-третє, маркетинговий потенціал компанії не можна розглядати ізольовано від вивчення всіх інших складових її загального потенціалу, а сам він має забезпечувати збалансування виробничого та організаційно-інноваційного потенціалу, тобто його реалізація повинна забезпечити найкраще співвідношення між можливостями та результатами діяльності підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що саме ступень відповідності ринкового, логістичного і маркетингового потенціалів відбиватиме належний рівень конкурентоспроможності підприємств на вітчизняних і світових ринках за умов всеохоплюючої глобалізації та інтеграції. Під маркетинговим потенціалом підприємства при інтеграційних процесах варто розуміти узагальнену властивість забезпечити розвиток існуючих і формування нових ринків збуту, розширення асортиментної політики, досягнення маркетингової стратегії у конкурентній боротьбі та при діючих маркетингових обмеженнях. Формування та реалізація маркетин-

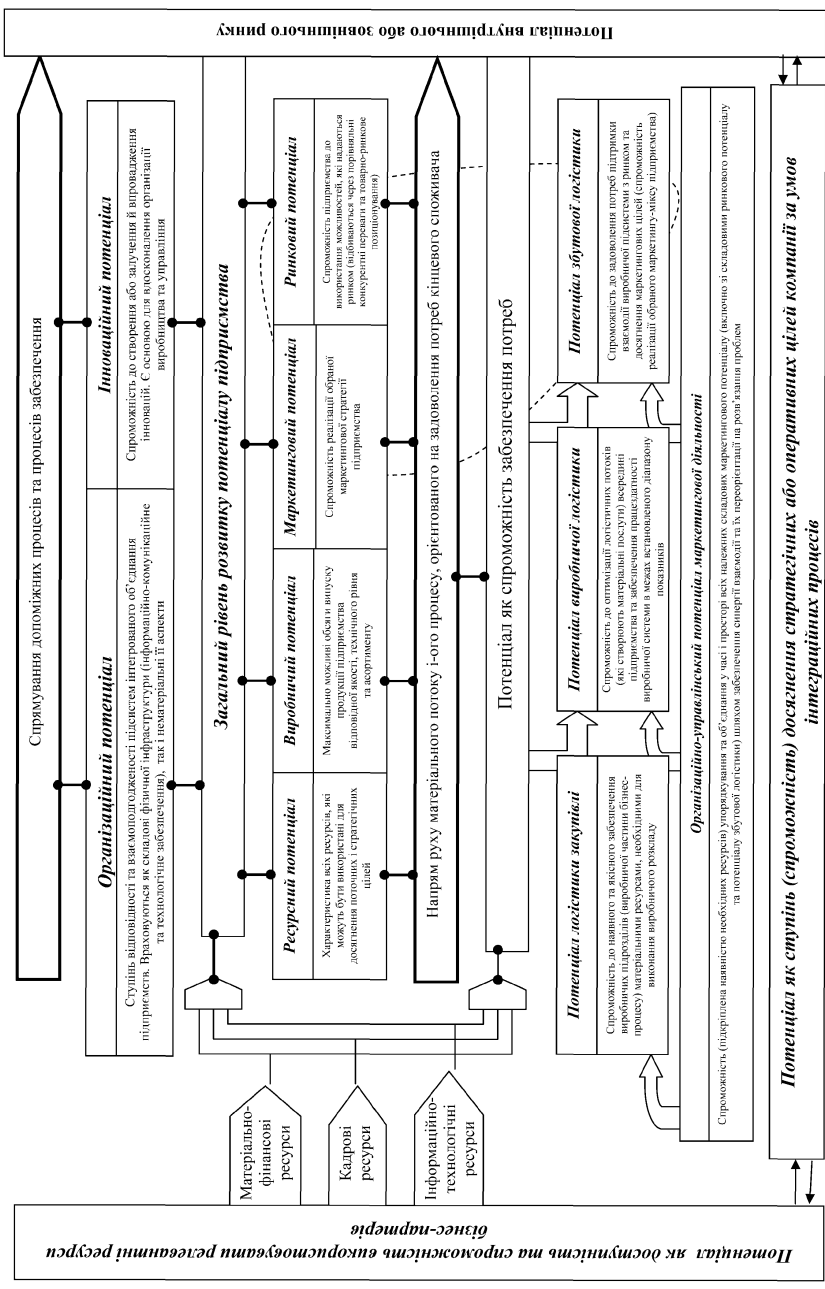


Рис. 1.5. Ідентифікація маркетингового потенціалу підприємства в умовах інтеграційних процесів (доопрацьовано [33])

гового потенціалу за умов інтеграційних відносин насамперед обумовлюються відповідністю та погодженістю основних складових (елементів, підсистем) комплексу маркетингу (товар, збут, ціна, просування, обслуговування), логістики (замовлення, складування, управління запасами, логістичне обслуговування, транспортування, пакування), ринкового потенціалу (потенційний обсяг та темп зміни ринкового попиту, купівельна спроможність споживачів, мінливість ринкової кон'юнктури, гострота конкуренції та ін.), виробничо-технологічного, трудового й організаційно-управлінського потенціалів. Але пропонується детально дослідити джерела розвитку маркетингового потенціалу компанії за сучасних умов за рахунок актів кооперації та інтеграції у виді створення стратегічних альянсів, злиттів і поглинань. Це є дуже важливим, оскільки ці джерела формують синергетичний ефект у маркетинговій діяльності, якого прагнуть досягти компанії за рахунок об'єднання ресурсів бізнес-партнерів. Джерела синергетичного ефекту в маркетинговій діяльності є джерелами розвитку маркетингового потенціалу. У зв'язку із цим необхідно заповнити цей пробіл і розвинути теорію і методичний інструментарій використання актів кооперації та інтеграції з бізнес-партнерами для вдосконалення маркетингового потенціалу компанії.

1.2. Вплив стратегії злиття і поглинання на управління маркетинговим потенціалом вітчизняних інтегрованих підприємств

У сучасній теорії ще до кінця не сформувався термінологічний апарат відносно диференціації понять «стратегічні альянси», «інтеграція», «кооперація», «реструктуризація», «злиття», «поглинання» та ін. Деякі бачать стратегічні альянси як форму кооперації, інші — як форму інтеграції. У свою чергу, терміни «злиття» й «поглинання» розглядаються і як варіанти реструктуризації, і як самостійні бізнес-стратегії. Усе це вимагає більш детального вивчення самого феномена інтеграції і кооперації відносно розв'язання маркетингових завдань і поліпшення маркетингового потенціалу компаній. Розвиток інтеграційних процесів є закономірним результатом розширення як внутрішньоекономічних, так і міжнародних зв'язків, руху товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів і технологій. Ці переміщення вимагають створення більш стабільних виробничо-збутових і технологічних відносин між країнами. Особливо гострою проблемою розвитку інтеграційних процесів стала останніми роками у зв'язку з переходом країни на ринкові відносини, змінами економічних зв'язків України на глобальному рівні.

Засади діяльності інтегрованих формувань в Україні регулюються Господарським кодексом України від 16.01.2003 р. [57], відповідно до якого підприємства можуть об'єднувати виробничу, наукову, фінансову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимоно-

польному законодавству України, Законом України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 р. [58], що дозволяє підприємствам кооперуватися з метою укріплення виробничих зв'язків між ними.

В економічній енциклопедії інтеграція розглядається як поняття, що означає стан взаємопроникнення об'єднання окремих диференційованих частин і функцій системи; процес зближення і зв'язки наук, що відбуваються поряд із процесами їх диференціації [5, с. 668]. Інтеграція і створення структур корпоративного типу — одна з тенденцій розвитку організації та управління об'єднаннями за сучасних умов господарювання. Виходячи з особливостей розвитку ринкової економіки, необхідно розглядати інтеграційний процес у трьох аспектах: як форму організації технологічних процесів учасників об'єднання; як розвиток виробничих зв'язків та економічних відносин; як організаційно-економічний механізм, за допомогою якого здійснюється об'єднання учасників організації у єдиний виробничо-господарський комплекс. Результати аналізу значення терміна «інтеграція» у роботах різних науковців наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Значення терміна «інтеграція» в менеджменті

Значення терміна	Літературне джерело
Об'єднання розрізаних елементів та процес їх взаємного зближення, виникнення взаємозв'язків	С. Мочерний [5, с. 668]
Інтеграція являє собою «системний стан» учасників виробничого процесу, процес укріплення виробничих та економічних відносин окремих учасників у єдине ціле, механізми та методи, за допомогою яких здійснюють об'єднання учасників у єдиний господарський механізм	В. Кузьменко, А. Конова [59]
Об'єднання зусиль, дій, можливостей	Дж. Джонсон [60, с. 559]; В. Сергеева [61, с. 76–78, 90]; Р. Чейз [62, с. 129, 305, 523, 525]
Цілісність, неперервність, що виражається в комплексній реалізації функцій та управлінських взаємодій	А. Кіріченко [63, с. 50]
Одночасне об'єднання дій інформаційного простору при організаційній єдності	М. Крістофер [64, с. 261]
Вплив окремої галузі спеціалізації на загальний результат	Д. Бауерсокс, Д. Клосс [65, с. 32, 47]
Багатопланове об'єднання діяльності	С. Нагловський [66, с. 14]; Н. Моїсеева, В. Адріанова [67, с. 41]
Об'єднання функціональних сфер діяльності підприємства на оперативному рівні	Д. Таврилов [68, с. 32–33]
Включення, залучення	Р. Хендфілд, Л. Ернест [69, с. 23]

Таким чином, сутність інтеграції в промисловості слід розглядати як складний процес технологічного, економічного й організаційного поєднання взаємозалежних етапів виробництва, транспортування, зберігання і реалізації товарів, а також виробничо-технічного і фінансового забезпечення, спрямованих на ведення розширеного відтворення з урахуванням інтересів учасників об'єднання [70]. Значення економічної інтеграції проявляється, насамперед, у такому: розширюється економічний простір об'єднання, регіону, країни; створюються сприятливі умови для ефективного розміщення продуктивних сил; більш глибоким стає регіональний поділ праці; створюються комплексні можливості для виробничого, науково-технічного й інформаційного співробітництва; відбувається об'єднання зусиль країн-партнерів у розв'язанні соціально-економічних проблем і визначенні зовнішньоекономічної політики відносно третіх країн.

Виходячи з наведених значень поняття «інтеграція», можна дати визначення поняття «інтегровані компанії», яке майже не розповсюджено в літературних джерелах, однак є синонімом таких часто вживаних понять, як «інтеграційні об'єднання», «види корпорацій», «корпоративні форми» та ін. Інтегровані компанії є продуктом та проявом інтеграції. Це структури, утворені двома або більше економічними суб'єктами (що мають майно у власності) шляхом встановлення цивільно-правових відносин з метою отримання прибутку або іншого виду ефекту від діяльності та її координації, зі встановленням організаційних та владних відносин, визначенням керівного органу на основі договору або інших підстав.

Інтеграція як комплексне й глобальне явище охоплює різні форми. Такі основні компоненти, як рівень, стратегія інтеграції, її кінцева мета визначають вибір форми інтеграційного об'єднання. Вибір типу інтеграції підприємств залежить від цілей співробітництва, характеру господарських відносин між їхніми учасниками, а також ступеня самостійності підприємств, що входять в об'єднання. Практика показує, що форми інтеграції компаній можуть бути «твердими» і «м'якими». Порівняльний аналіз інтеграційних форм надано у дод. Б, табл. Б.2 [71]. Так, згідно з дослідженнями І. Владимірової, під «твердими» формами слід розуміти високий рівень централізації управління (концерн, трест), а під «м'якими» — використання переваг корпоративної структури при збереженні відособленості, юридичної і господарської самостійності її учасників — асоціація, консорціум, стратегічний альянс [71]. Основні сфери господарської діяльності підприємств після проведення інтеграційного процесу можуть бути централізовані або децентралізовані. Порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від форми об'єднання компаній наведено у табл. 1.5 [71].

Існує кілька різновидів інтегрованих формувань. Це корпорація, концерн, конгломерат, консорціум, картель, синдикат, пул, трест, асо-

ціяція, стратегічний альянс, фінансово-промислові групи. Порівняльну характеристику об'єднань наведено у дод. Б, табл. Б.3. Із табл. Б.3 видно, що стратегічний альянс — один з найшвидших і дешевих шляхів реалізації глобальної стратегії. Ця форма охоплює середньострокові або довгострокові угоди про співробітництво між фірмами, які здійснюють більш ніж звичайні торговельні операції, але не доводять справи до злиття компаній [72].

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від форм об'єднання компаній [71]

Сфера діяльності	Концерн	Конгломерат	Консорціум	Синдикат	Асоціація	Холдинг	Трест
Виробництво	+	-	-	-	-	-	+
Маркетинг	+	-	-	+	-	+	+
Фінанси	+	+	-	-	-	-	+
Облік	+	+	-	-	-	-	+
Бізнес-планування	+	+	+	+	-	+	+

(+) — централізація цієї сфери діяльності в рамках організаційної форми інтеграції компаній;

(-) — децентралізація цієї сфери діяльності в рамках організаційної форми інтеграції компаній.

Наукові розробки щодо стратегічних альянсів переважно спрямовані на аналіз окремих проблемних питань партнерської взаємодії підприємств, а також на оцінку емпіричних даних про тенденції розвитку цієї форми співробітництва. У науково-теоретичному контексті сутність стратегічних альянсів може бути пояснена в межах різних теорій фірм (неоінституційної, ресурсної та сучасних напрямів теорії стратегічного управління) прагненням підприємства отримати доступ до ресурсів інших підприємств.

У межах неоінституційної теорії альянси розглядаються як одна із форм взаємодії підприємств, що дає можливість мінімізувати трансакційні витрати через укладання відповідних контрактів при отриманні необхідних ресурсів [73]. У рамках ресурсної теорії підкреслюється важливість доступу до внутрішніх ресурсів інших підприємств для формування конкурентних переваг [74]. Теорія, що базується на управлінні знаннями, як найважливіші ресурси визначає навички, здібності та знання партнерських підприємств, доступ до яких забезпечує суттєві конкурентні переваги (дод. Б, табл. Б.4) [75]. У прикладному контексті дослідження підходів до трактування природи альянсів дозволило розглянути їх у п'яти аспектах:

1) нормативно-правовому — альянс як угода між незалежними підприємствами в рамках визначених сфер діяльності [76];

2) організаційно-майновому — як партнерство між підприємствами на основі об'єднання і спільного використання ресурсів, здібностей та компетенцій [77];

3) фінансово-економічному — як співробітництво без об'єднання капіталів, персоналу, майна з метою зменшення витрат і ризиків [78];

4) стратегічному — як відносини між незалежними підприємствами з приводу спільного використання ресурсів задля ефективного досягнення стратегічних цілей [78];

5) маркетинговому — як відносини між незалежними підприємствами з приводу: розширення асортиментної політики й освоєння нових ринків збуту; зростання рівня якості продукції одночасно зі скороченням термінів її відновлення; налагодження зв'язків з постачальниками, споживачами, дилерами; диверсифікації виробництва і використання надлишкових ресурсів; мінімізації трансакційних витрат [79, с. 71].

Забезпечити врахування всіх аспектів партнерської взаємодії доцільно із застосуванням системного підходу до сутності альянсів. Грунтуючись на зазначених положеннях, під маркетинговим альянсом підприємств слід розуміти систему договірних відносин між підприємствами з приводу досягнення ними маркетингових цілей на основі спільного використання ресурсів та отримання синергетичного ефекту. Стратегічні альянси сучасних підприємств класифікуються за низкою ознак, серед яких найчастіше згадуються [80, с. 21]: характер конкурентних відносин між учасниками поза межами альянсу (альянси конкурентів і неконкурентів), кількість учасників (двосторонні, багатосторонні), галузева приналежність (внутрішньогалузеві, міжгалузеві), час функціонування альянсу (короткострокові, довгострокові), національна приналежність (національні, транснаціональні, міжнародні), за функціями (інвестиційні, фінансові, виробничі, збутові та ін.). Форма альянсів визначається на основі майнової або немайнової моделі організації взаємовідносин партнерів (майнові та немайнові альянси) (табл. 1.6) [80, с. 22]. Аналіз показує, що процеси об'єднання в українській економіці не суперечать загальносвітовим тенденціям концентрації і консолідації капіталу через розвиток інтеграційних процесів. Інтеграційні перетворення можуть здійснюватися незалежно одне від одного або бути послідовними етапами одного інтеграційного процесу [1].

Таблиця 1.6

Організаційні форми стратегічних альянсів підприємств [80, с. 22]

Немайнова коаліція	Майнова коаліція	
	без створення нового підприємства	зі створенням нового підприємства
Функціональні угоди	Перехресне володіння акціями	Створення спільного підприємства з різними частками капіталу
Угоди про спільну реалізацію проекту	Інвестиції в існуючі підприємства	
Угоди про спільне проведення робіт		

Якщо підприємство здійснює випуск готової продукції і знаходить нового постачальника сировини чи матеріалів, то спочатку здійснюються короткострокові контракти, а з часом ці зв'язки можуть перейти в довгострокові відносини на основі постійної кооперації. Такими етапами інтеграції можуть бути: синдикат (трансформація в «об'єднання») — концерн (трансформація у «злиття») — єдине підприємство [1]. На відміну від корпоративної реструктуризації багатьох підприємств у перші роки економічної реформи на сьогоднішній день намітився процес об'єднання підприємств за допомогою стратегій злиття і поглинання. У цьому зв'язку необхідне уточнення вказаних понять.

Злиття розглядається як об'єднання. В англомовній літературі відсутній поділ між поняттями «злиття» і «поглинання». Так, автор відомої праці П. Гохан відзначає, що злиттям називається об'єднання двох корпорацій, за якого виживає тільки одна з них, а інша припиняє своє існування [81]. Злиття — це операція, спрямована на добровільне об'єднання господарських суб'єктів у нову структуру з метою збільшення масштабів діяльності, внаслідок чого відбувається утворення нової юридичної особи, якій передаються всі права, активи та зобов'язання об'єднаної компанії [82, с. 40].

Простежується деяка аналогія понять «злиття» і «поглинання» компаній. Поглинаюча володіє активами й зобов'язаннями поглиненої компанії. Разом із тим поглинання має двояке пояснення. З однієї точки зору, воно означає проведення всіх угод зі злиття, з іншого боку, здійснення угод зі злиття проти бажання власників і менеджменту, тобто «ворожих угод». Сьогоднішній досвід економічної діяльності підприємств нараховує чимало таких випадків. У цьому зв'язку не слід ототожнювати поняття «злиття» і «поглинання». Злиття повинне носити добровільний характер, тоді як поглинання може характеризуватися примусовими діями.

Законодавство України не містить визначення поняття «поглинання», проте на практиці це означає отримання контролю однією компанією над акціями або активами іншої компанії. Таким чином, поглинання передбачає об'єднання двох або декількох самостійних економічних одиниць, в результаті чого поглинаюча структура зберігається і до неї переходять активи і зобов'язання юридичних осіб, що поглинаються. При цьому юридичні особи, які поглинаються, або припиняють свою діяльність, контролюються шляхом участі в капіталі [82, с. 46]. Найбільш привабливими на ринку стають ті компанії, акції яких досить розпорошені, а рада директорів володіє невеликою кількістю акцій та має незадовільний стан інформованості щодо тенденцій на ринку цінних паперів. Існують три загальноприйняті моделі поглинання [82, с. 47]: придбання корпоративних прав; придбання активів; придбання боргів.

Розвиток інтеграційних процесів на основі злиття і поглинання класифікують на горизонтальну, вертикальну і конгломеративну інтеграцію

[83 с. 903]. Горизонтальна заснована на використанні галузевого принципу, являє собою об'єднання конкурентів. Утворена компанія зосереджує економічні ресурси, що створює необхідні умови монопольного стану цього об'єднання на ринку. Вертикальна інтеграція створюється для технологічно пов'язаного виробництва, коли підприємства доповнюють один одного таким чином, щоб продукція одного була сировиною для іншого. Утворене об'єднання, як частина виробничої системи, є елементом організаційно-економічного механізму для виходу на ринок технологічно складної продукції і послуг. Конгломеративна інтеграція поєднує структурні підрозділи з виробництва й продажу технологічно не пов'язаної продукції, тобто це додаткова інтеграція, або диверсифікованість виробництва [84, с. 871].

Наприкінці ХХ і початку ХХІ ст. Україну захлиснула справжня хвиля недружніх поглинань промислових підприємств. Цьому процесу піддалися тисячі підприємств. За даними Торговельно-промислової палати України, завдяки недосконалому закону кількість захоплень щорічно збільшується вдвічі. Недружнє поглинання — це самостійний вид бізнесу: ретельне планування, великий бюджет, штат юристів і фахівців в галузі безпеки. В Україні 98 % злиттів і поглинань є недружніми. Це пояснюється такими причинами: у вітчизняному законодавстві не прописано технологію організації цивільного злиття-поглинання компаній; складна структура українських корпорацій робить придбання активів уже існуючого підприємства менш ризиковою угодою порівняно з реорганізацією двох компаній, які зливаються; не збалансовано відносини між власниками компаній, кредиторами й дебіторами та представниками владних структур [85, с. 69].

Недружнє поглинання відбувається в усьому світі. У США цей процес відбувається досить мирно. Там скуповуються акції дрібних акціонерів за ціною, значно вищою за ту, що пропонують власники підприємств [86, с. 48]. На думку фахівців, найближчим часом недружньому поглинанню в Україні можуть піддатися будівництво, машинобудування і зв'язок. У нафтогазовій промисловості, металургії та хімічній промисловості цей процес уже в стадії завершення. Недружнього поглинання зазнає середній бізнес у промисловості. Почуваючи свою безкарність, «поглиначі» усе частіше звертають увагу на державні промислові підприємства. Таким чином, уже ідеться про погрозу безпеки країни. Використовуючи слабкості закону, «поглиначі» часто за допомогою підкупу співробітників підприємства одержують доступ до реєстру акціонерів, знищують його, роблять новий і домагаються в суді його узаконення. Після цього справжньому власникові дуже важко довести, що підприємство належить йому [87].

Сьогодні є унікальний шанс українським промисловим підприємствам ліквідувати відставання й успішно інтегруватися у світовий ри-

нок. Для цього потрібно мінімізувати вплив олігархів і «поглиначів», повернути під контроль держави стратегічно важливі галузі національної промисловості. Якщо цього не зробити це, то українські промислові підприємства будуть відставати від світових тенденцій на багато років. Однією із причин широкого розповсюдження «корпоративних захватів» була відсутність в Україні законодавства, яке регулювало би процеси поглинання товариств (норми антимонопольного законодавства можуть не враховуватися, бо мета регулювання в них зовсім інша). Відповідні норми були розроблені та включені частково до Закону України «Про акціонерні товариства», який визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів. Питання законодавчого регулювання злиттів та поглинань у Законі України «Про акціонерні товариства» викладені в [88]: розділі XI «Придбання значного та контрольного пакета акцій акціонерного товариства»; розділі XII «Викуп та обов'язковий випуск акціонерним товариством розміщених ним цінних паперів»; розділі XVI «Виділ та припинення акціонерного товариства».

Основним недоліком прийнятого Закону України «Про акціонерні товариства» [88] порівняно з Декларацією ЄС [89] є відсутність у мажоритарного акціонера прав на «витиснення» міноритарних акціонерів, а є тільки право пропозицій міноритарним акціонерам продати свої акції мажоритарному володарю контрольного пакета акцій. У той самий час право міноритарних акціонерів вимагати при злитті і поглинанні мажоритарного акціонера викупу їх акцій в законі передбачене.

Одним із фундаментальних мотивів, що лежить в основі інтеграції на основі злиттів і поглинань, є врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на маркетинговий потенціал (рис. 1.6) [90, с. 23]. На думку Е. Сандея, основними чинниками перешкодження розвитку маркетингового потенціалу підприємства є: «зовнішні (недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємства, відсутність об'єктивної інформації про ринок, відсутність стійкості виробничо-господарської діяльності контрагентів, інтернаціоналізація підприємств) і внутрішні (нестача коштів на розвиток маркетингу, відсутність у відділі маркетингу системи інформаційного забезпечення і комп'ютеризації, відсутність розуміння значення маркетингу для керівництва підприємства, низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу, відсутність мотивації праці відділу маркетингу, нечіткість функціональних обов'язків служб маркетингу)» [91, с. 68].

Ми вважаємо, що до неконтрольованих чинників належать: споживачі, незалежні засоби масової інформації, технології, підприємства-конкуренти, економічна ситуація, законодавство, політична ситуація.



Умовні позначення чинників, що впливають на маркетинговий потенціал інтегрованих компаній: 1 — квазімікрорівня; 2 — макрорівня; 4 — мезорівня; макрорівня (національної економіки); 6 — макрорівня (держави); 7 — глобального рівня (групи, об'єднання країн)

Рис. 1.6. Класифікація чинників, які впливають на маркетинговий потенціал інтегрованих підприємств (доопрацьовано [90, с. 23])

Контрольованими вважаються ті чинники, на які підприємство може впливати, а саме: сфера діяльності, загальні цілі, роль маркетингу на підприємстві, корпоративна культура підприємства, роль інших підрозділів у процесі маркетингу на підприємстві тощо. Тобто до контрольованих чинників впливу на маркетинговий потенціал інтегрованих підприємств пропонується віднести: вибір цільових ринків; цілі маркетингу (образ компанії в очах споживачів, збутова політика, рівень прибутку, відмінні якості); організацію маркетингу; політику маркетингу-міксу (ціна, товар, просування, обслуговування); ефективність виконання маркетингових планів тощо.

У запропонованому розподілі чинників впливу на маркетинговий потенціал за ступенем контрольованості вирішальний вплив здійснюють неконтрольовані чинники, сила впливу яких настільки суттєва, що спроможна зупинити економічну діяльність інтегрованих підприємств, незважаючи на їх внутрішній потенціал. Саме тому, на наш погляд, при плануванні маркетингової стратегії необхідно особливу увагу зосереджувати на аналізі неконтрольованих чинників задля уникнення чи зменшення наслідків їхнього негативного впливу.

Управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств має базуватися на ресурсному підході до діяльності підприємств, який останнім часом усе частіше використовується для пояснення проце-

су прийняття рішень всередині фірми. Ресурсний підхід як найбільш перспективний припускає, що вся діяльність інтегрованих компаній пов'язана з маніпулюванням існуючими ресурсами. При цьому ефективність діяльності компанії прямо пов'язана із прийняттям рішення про шляхи використання ресурсів. Ресурсний підхід до маркетингової діяльності також одержав значне поширення в теорії, особливо в рамках шведської школи [92]. Проблеми дослідження маркетингового потенціалу інтегрованих компаній прямо пов'язані з вивченням структури маркетингових ресурсів та ефективністю їх використання усередині компанії. На практиці часто зустрічаються випадки формування стратегічних альянсів з метою розвитку маркетингового потенціалу фірм-учасниць, тобто розширення ринку потенційних споживачів продукції компанії. При цьому основною метою компаній-учасниць є спроба обміну клієнтами, тобто розширення клієнтської бази за рахунок клієнтів партнера. У маркетинговій діяльності поширені стратегічні альянси з партнерами, засновані на спільному просуванні товарів і послуг, організації спільних маркетингових досліджень, створенні єдиних товаропровідних каналів та ін. Оскільки створення стратегічного альянсу часто буває першим кроком до злиття, то форми інтеграції маркетингової діяльності, що виникають у випадку злиттів і поглинань, приблизно повторюють форми стратегічних альянсів.

Варто більш детально дослідити види ресурсів у маркетинговій діяльності у процесі злиття, поглинань і створення стратегічних альянсів. Для цього маркетингові ресурси класифікуються на матеріальні та нематеріальні. К. Коуні був першим, хто запропонував на основі нематеріальних ресурсів виокремити чотири джерела стійкої конкурентної переваги. Він назвав їх «межами бізнес-системи», «межами якості організації», «межами позиції», «законодавчою межею». Під «межею» розуміється дисбаланс у можливостях компанії та її конкурентів за переліченими напрямками [93]. Можливості зростання за рахунок використання нематеріальних ресурсів швидко знайшли відбиття в роботах сучасних вітчизняних економістів і маркетингологів. Найбільш яскравою, присвяченою дослідженню процесу формування конкурентних переваг на міжнародному ринку, є робота С. Нікіфорової та О. Мамрова. Вони визначили структуру матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, вивчивши ключові підходи, наявні в цій сфері [94]. Надалі О. Юлдашева здійснила спробу класифікації і поділила маркетингові ресурси на матеріальні та нематеріальні, що забезпечило можливість більш детального вивчення маркетингового потенціалу компанії. Вчена визначає маркетингові ресурси як засоби, необхідні підприємству для здійснення заходів, що сприяють входженню потенційних споживачів і покупців у компанію [95]. На її думку, маркетингові ресурси складаються з матері-

альних і нематеріальних ресурсів, наявних у розпорядженні департаменту маркетингу. Матеріальні базуються на тій частині матеріальних ресурсів компанії, яка виділяється на маркетинг, а так само на тих зовнішніх ресурсах, якими користується підрозділ маркетингу. Вважається, що структура внутрішніх матеріальних маркетингових ресурсів інтегрованих компаній має свої особливості (табл. 1.7 [95]).

Таблиця 1.7

Структура внутрішніх матеріальних маркетингових ресурсів інтегрованих підприємств [95]

Вид маркетингового ресурсу	Характеристика маркетингового ресурсу
Маркетингові капітальні ресурси	Будинки й споруди, які займає служба маркетингу (офіси, збутові контори, магазини та ін.)
Маркетингові виробничі ресурси	Технічне оснащення служби маркетингу — комп'ютери, оргтехніка та ін.
Маркетингові людські ресурси	Маркетинговий і торговельний персонал
Маркетингові фінансові ресурси	Бюджет маркетингу
Маркетингові інформаційні ресурси	Інформація, придбана з боку, що існує на матеріальних носіях

Зовнішні матеріальні маркетингові ресурси компанії — це кошти партнерів компанії, які використовуються маркетинговим підрозділом. Наприклад, персонал рекламного агентства, кошти і персонал партнера з проведення досліджень, рекламної акції та ін. У випадку створення стратегічного альянсу зовнішніми матеріальними ресурсами стануть ресурси компанії-партнера з альянсу. Структуру нематеріальних маркетингових ресурсів інтегрованих компаній наведено в табл. 1.8 [95], більш детальну їх характеристика наведено у дод. Б, табл. Б.5 [96; 97].

Компетенції компанії можна розглядати як нематеріальні ресурси і виокремити чотири елементи у сфері компетенцій: знання, навички, організаційні й управлінські здібності. Виходячи з цього, можна сформулювати такий набір маркетингових компетенцій інтегрованих компаній, що відповідають маркетинговим нематеріальним ресурсам (табл. 1.9). Таким чином, маркетинговий потенціал інтегрованих компаній, який брав участь в угодах зі злиття, поглинання або створення стратегічних альянсів, формується на спільній базі їх матеріальних і нематеріальних маркетингових ресурсів. Маркетингові компетенції є якісними характеристиками маркетингових нематеріальних ресурсів. Для нашого дослідження важливо, що найважливіша увага приділяється внутрішньому середовищу компанії, особливо нематеріальним ресурсам, а також організаційним можливостям (компетенціям), які визначають конкурентні переваги компанії.

Важливо також, що велика увага приділяється організаційній культурі і процесу навчання, що впливає на формування конкурентних пере-

**Структура внутрішніх нематеріальних маркетингових ресурсів
інтегрованих підприємств [95]**

Вид нематеріального ресурсу маркетингу	Зміст нематеріального маркетингового ресурсу
Маркетингові нематеріальні активи	Ліцензійні угоди (франчайзинг), бази даних клієнтів, рекламні фільми, торговельні марки, бренди
Маркетингова культура	Орієнтація персоналу на задоволення вимог споживача
Маркетингові інтелектуальні ресурси	Інтелект і компетенції маркетингового і торговельного персоналу, знання і досвід, креативність, навички ефективних комунікацій, спроможність до адаптації, особисті якості та ін.
Маркетингова стратегія	Ідея бізнесу, методи стратегічного аналізу і планування, сегментації і позиціонування
Взаємовідносини з бізнес-партнерами	Договори і угоди, спільні проекти, особисті контакти та ін.
Взаємовідносини зі споживачами	Договори і угоди, спільні проекти, особисті контакти
Маркетингові технології у сфері управління маркетингом	Технології маркетингового планування, організаційна структура маркетингу, міжфункціональні взаємодії і координація, технологія маркетингового контролю і контролінгу, системи мотивації маркетингового персоналу, системи підвищення кваліфікації та ін.
Маркетингові технології у сфері підготовки і прийняття маркетингових рішень	Технології маркетингових досліджень, збору й аналізу інформації, стадії і методи процесу прийняття маркетингових рішень та ін.
Маркетингові технології у сфері формування асортименту	Технології оцінки конкурентоспроможності, управління життєвим циклом товару, методи формування й оптимізації структури асортименту та ін.
Маркетингові технології у сфері реклами і просування	Технології розробки й організації рекламної діяльності, методи просування
Маркетингові технології ціноутворення	Технології визначення цін, націнок, знижок, цінкових стратегій та ін.
Маркетингові технології у сфері формування мережі розподілу/збуту	Договори й угоди з посередником, особисті контакти, структура мереж, технології доставки і розподілу, техніка розрахунків і т. ін.

Таблиця 1.9

Маркетингові компетенції інтегрованих підприємств

Маркетингові нематеріальні ресурси	Маркетингові компетенції
Нематеріальні маркетингові активи	
Маркетингова культура	Маркетингові компетенції у сфері культури задоволення потреб споживачів
Маркетингові інтелектуальні ресурси	Знання й навички маркетингового персоналу
Маркетингова стратегія	Маркетингові компетенції у сфері формування маркетингової стратегії
Взаємини з бізнес-партнерами	Маркетингові компетенції у сфері формування взаємовідносин із партнерами
Взаємовідносини зі споживачами	Маркетингові компетенції у сфері формування взаємовідносин зі споживачами
Маркетингові технології у сфері управління маркетингом	Маркетингові компетенції у сфері управління й організації маркетингу
Маркетингові технології у сфері розробки й прийняття маркетингових рішень	Маркетингові компетенції у сфері управління маркетингом

ваг і стратегії. Надалі на базі цих концепцій виникло пояснення процесу злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів, а саме: ці процеси пояснюються обміном компаніями ключовими компетенціями в різних галузях діяльності. Оскільки процес формування компетенцій носить тривалий характер і непередбачений, то найбільш простим розв'язанням є прийняття рішення про використання компетенцій партнерів з бізнесу. Саме так останнім часом пояснюється виникнення стратегічних альянсів. Слід більш детально розібратися в сутності й ролі компетенцій компаній у сфері формування їх конкурентоспроможності і конкурентних переваг. Появу концепції компетенцій відносять до 1959 р. та зв'язують з ім'ям Е. Пенроуза [98], а також із більш ранніми розробками Й. Шумпетера [99]. Друге життя концепції компетенцій дали у 1990 р. К. Прахалад і Г. Хамел [100]. Однак ця концепція не накопичила на практиці достатньої кількості емпіричних досліджень, щоб виправдати свою появу. Компетенції інтегрованих компаній напряму пов'язані з їх персоналом, який є носієм цих компетенцій. Але цікаво, що існують механізми збереження й передання компетенцій усередині стратегічного альянсу від старих співробітників новим. Якщо ні, то при зміні ключових співробітників може постраждати вся група компаній. Саме такий механізм утримується всередині організаційних і управлінських компетенцій, які є невід'ємною частиною загальної компетенції інтегрованих компаній і створюють їх конкурентоспроможність. На основі теоретичних досліджень учених-економістів О. Уільямсона [101], Е. Пенроуза [98], С. Уінтера [102], Н. Фоса [103], Дж. Ходжсона [104], Б. Вернерфельта [105] щодо поняття «компетенції» (дод. Б, табл. Б.6 [98; 101–106]) під терміном «маркетингові компетенції інтегрованих підприємств» варто розуміти нематеріальні ресурси, що поєднують спеціалізовані знання, навички, досвід та організаційні можливості персоналу, спроможні забезпечити розвиток маркетингового потенціалу побудованого альянсу компаній.

Однак одних компетенцій фірмі недостатньо для того, щоб бути успішною. Необхідна наявність матеріальних ресурсів, що дозволяють реалізувати ці компетенції. Отже, ресурсна база фірми фактично являє собою сукупність матеріальних ресурсів і компетенцій (або нематеріальних ресурсів). Ще більш коректно стверджувати, що компетенції є якісною характеристикою нематеріальних ресурсів. Таким чином, нематеріальні ресурси мають усі компанії (інтелектуальні ресурси, організаційні ресурси та ін.), а компетенції компанії складаються тільки в певних сферах використання ресурсів (спеціалізація компанії), а також за деякими видами або підвидами нематеріальних ресурсів (інтелектуальні ресурси або організаційні здібності у сфері дистрибуції і т. ін.). Отже, кожна компанія, володіючи однаковим набором нематеріальних ресурсів, не може мати однаковий набір компетенцій. Для формування

компетенцій велике значення має часовий або історичний аспект (як довго компанія займається певною сферою бізнесу), а також існуюча в компанії корпоративна культура, що визначає її здатність до навчання, внутрішньофірмових комунікацій або, інакше кажучи, до організаційних і управлінських здібностей.

Таким чином, нематеріальні ресурси і компетенції співвідносяться як ресурси та їх якісні характеристики. Більш складною є диференціація понять «компетенції» та «конкурентні переваги». Вже відзначалося, що для реалізації компетенцій фірма повинна мати певні матеріальні ресурси, включаючи їх певні характеристики. Реалізовані компетенції можна розглядати як конкурентні переваги (рис. 1.7).



Рис 1.7. Ресурсний підхід до трактування компетенцій і конкурентних переваг інтегрованих підприємств

На підтвердження цьому І. Ансофф, аналізуючи профіль компетенцій фірми, пропонує виокремити чотири категорії, які його описують: потужності й устаткування (фактично це матеріальні ресурси), навички персоналу, організаційні здібності (здібності організувати процеси, наявні організаційні стандарти та ін.), а також управлінські здібності [107]. І. Ансофф чітко не диференціює відмінність організаційних та управлінських здібностей, однак можна здогадатися, що різниця полягає в умінні не тільки організувати діяльність фірми, але й генерувати ідею, спланувати її, прийняти необхідні рішення (у тому числі у сфері організації),

підібрати необхідний персонал, координувати й мотивувати його роботу, контролювати виконання та ін.

Таким чином, компетенція фірми має відношення до нематеріальних ресурсів. Інакше кажучи, компетенції, або спроможність, фірми виражаються в її вмінні залучати, використовувати і відтворювати ресурси, що перебувають у її розпорядженні й застосовувані до певної сфери діяльності. Тобто компетенція завжди пов'язана зі спеціалізацією ресурсів або активів. Складовими компетенції компанії є знання, навички, організаційні й управлінські здібності. Компетенції фірми можна розглядати як якісні характеристики нематеріальних ресурсів. Реалізуються компетенції фірми через управління загальними ресурсами компанії.

Носієм компетенцій підприємства є персонал. Управління персоналом проявляється в управлінні процесом пошуку, стимулювання й розвитку компетенції персоналу компанії. Разом із тим слід зазначити, що існування формалізованих стандартів виконання певних видів діяльності, у тому числі технологічних, відриває знання від окремих особистостей співробітників й усе більше стає власністю компанії, тобто усуспільнюється. Але більш важливим фактом наявності ексклюзивної компетенції є неможливість її відтворення в рамках іншої компанії, навіть у випадку переходу в неї ключових фахівців. Такі факти усе гостріше акцентують увагу на необхідності більш глибокого й детального вивчення феномена організації або формування організаційних здібностей, точніше, їх еволюції, яка фактично формує компетенцію компанії. Таким чином, концепція компетенцій зародилася на базі ресурсного підходу і може розглядатися як складова його розвитку у сфері нематеріальних ресурсів. Однак варто більш детально дослідити розвиток ресурсного підходу і його взаємозв'язок із теорією злиттів і поглинань.

Дж. Барні був першим, хто розвив ідею ресурсної бази у струнку теорію. Він поділив ресурси на стратегічні й тактичні та сформував чотири критерії для їх оцінки [108]: цінність — ресурс є дуже витратним, якщо сприяє підвищенню продуктивності й ефективності організації; рідкість — ресурс є стратегічним, якщо він досить рідкий і користується більшим попитом; неповторність — ресурс має бути не тільки коштовним і рідким, але ще й невідтворним; замінність — виявляючись рідким і винятковим, ресурс не стане стратегічним, якщо конкуренти зможуть знайти йому заміну. Отже, фірма повинна всіма спробами намагатися здобути або сформувати самостійні стратегічні ресурси, які забезпечать їй довгострокові конкурентні переваги.

Продовжуючи свою роботу, Дж. Барні дійшов висновку, що унікальною конкурентною перевагою є корпоративна культура організації. Він вказує на дві причини, за якими культура є найбільш ефективною перешкодою на шляху імітаторів. По-перше, вона сприяє одержанню унікальних результатів. По-друге, для культури характерна каузальна не-

визначеність, що робить її важкою для розуміння, не говорячи вже про відтворення — навіть самими її представниками [108]. Корпоративна культура має відповідати сучасним умовам господарювання, що безпосередньо накладає відбиток на успіх справи в цілому. Процес перетворення корпоративної культури при злитті — неминучий, але є кропітким, з точки зору вивчення всіх факторів впливу, довгим за реалізацією впливу і складним, оскільки пов'язаний із подоланням внутрішнього (з боку персоналу) і зовнішнього (з боку споживачів, клієнтів) опору, а також розв'язання низки проблем, пов'язаних з організаційно-економічним розвитком підприємства галузі машинобудування взагалі (рис. 1.8)

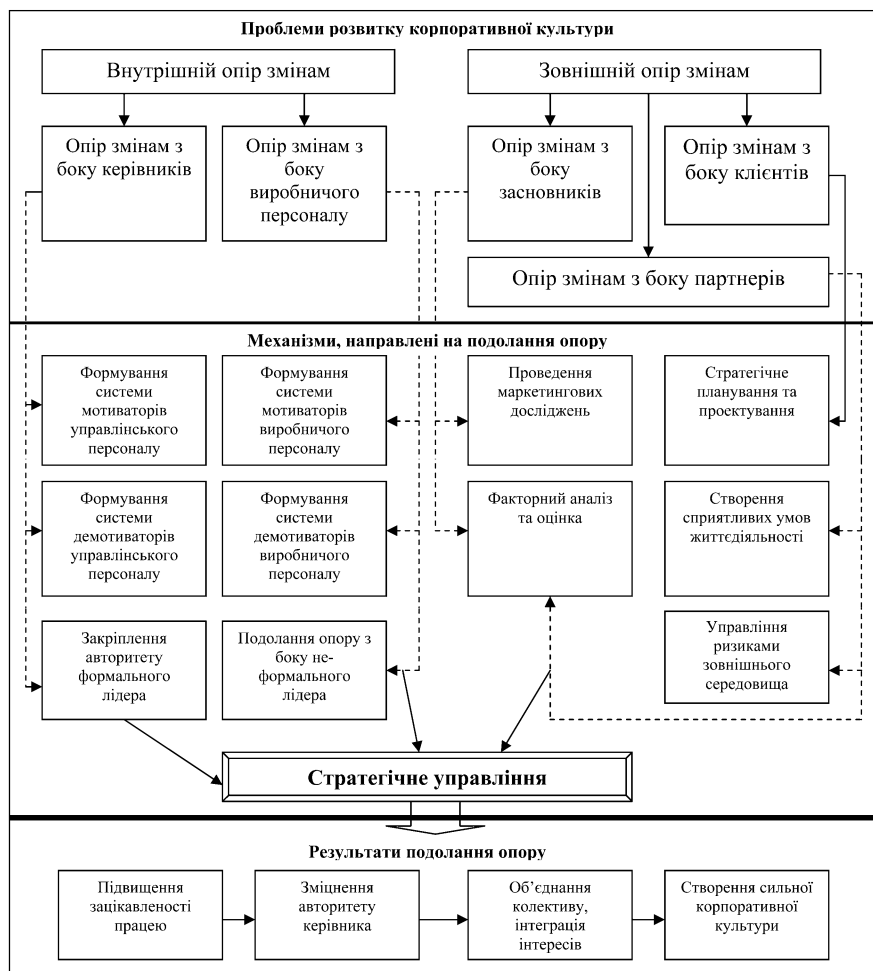


Рис. 1.8. Прояви опору процесам розвитку корпоративної культури [109; 110]

[109; 110]. Управління змінами на підприємствах галузі, зокрема його корпоративної культури, являють собою сукупність дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, які можуть носити плановий або динамічний характер, їх вивчення щодо відповідності місії та стратегічним цілям організаційного розвитку, що визначаються з урахуванням умов господарювання на певну дату [109; 110].

Зміна умов організаційного розвитку, прийнятих в якості вихідної стратегічної інформації, веде до виникнення необхідності корегування стратегічних цілей підприємств галузі машинобудування України і відповідного інструментарію системи управління змінами на підприємстві, розвитку його корпоративної культури, що має тісний взаємозв'язок з принципами, функціями та чинниками корпоративної культури. Сучасні послідовники ресурсної концепції стверджують, що компанію слід розглядати не як дискретний бізнес, а як набір матеріальних і нематеріальних активів, або ресурсів, які розподіляються на фізичний, людський та організаційний капітали. Ресурси забезпечують конкурентні переваги. Підкреслюється також вплив внутрішніх і зовнішніх джерел (становище на ринку або привабливість галузі) конкурентних переваг. Ресурсний підхід підкреслює важливість залучення людей та їх розвитку, що є характеристикою сучасного підходу до управління персоналом. Конкурентна перевага досягається в тому випадку, якщо фірма зможе забезпечити себе людськими ресурсами й буде прагнути розвивати та навчати їх. Людські ресурси здатні засвоювати й удосконалювати знання, які вони можуть застосовувати ефективніше, ніж конкуренти. Подібний підхід повинен мати своєю метою поліпшення ресурсного потенціалу, що може виражатися в досягненні стратегічного балансу між ресурсами й можливостями в одержанні додаткової вартості від ефективного використання наявних ресурсів [111].

Привівши до відповідності внутрішні й зовнішні загрози і можливості, керівництво компанії обирає відповідну стратегію управління, спрямовану на реалізацію потенційних можливостей інтегрованих компаній (дод. Б, табл. Б.7, табл. Б.8 [14, с. 109–111]). Теорія стратегічного управління інтегрованими компаніями передбачає, що в основі процесу формування стратегії знаходиться інформація про стан зовнішнього середовища інтегрованої компанії та її маркетинговий потенціал, а процес реалізації стратегії пов'язаний з ефективним використанням та нарощуванням маркетингового потенціалу. Вважаємо, що урахування маркетингового потенціалу у системі стратегічного управління інтегрованими підприємствами являє собою комплексне і достатньо складне завдання. Розв'язання його потребує, з одного боку, глибокого вивчення всіх питань, які стосуються безпосередньо теорії

управління маркетинговим потенціалом підприємства, з іншого — перегляду і коректування деяких елементів системи стратегічного управління інтегрованими підприємствами.

Під ефективним управлінням маркетинговим потенціалом інтегрованої компанії варто розуміти повноту використання нею маркетингових функцій на основі дослідження системних властивостей, що уможливує раціональне використання, оптимізацію та нарощування маркетингових ресурсів. Структурно-логічна модель управління маркетинговим потенціалом інтегрованих компаній складається з: опису етапів оцінки, пошуку джерел збільшення резервів, розробки заходів, спрямованих на підвищення розміру маркетингового потенціалу. Сутність позитивної зміни маркетингового потенціалу (*МП*) при реалізації запропонованих заходів можна пояснити таким чином: якщо *МП* навести у виді функції, то, враховуючи характер залежності між розміром *МП* і вхідними величинами (*X*), можна стверджувати, що цілеспрямована дія на будь-яку складову *МП* сприяє збільшенню розміру самого *МП*:

$$МП = f(X_{фл}, X_{вл}, X_{рл}, X_{тр}), \quad (1.1)$$

де *МП* — значення маркетингового потенціалу інтегрованих компаній; $X_{фл}$, $X_{вл}$, $X_{рл}$, $X_{тр}$ — значення його складових, тобто інтегральний показник фінансового, виробничо-технічного, логістичного, ринкового і трудового потенціалів відповідно.

Ключовим елементом моделі управління інтегрованими компаніями є алгоритм пошуку джерел збільшення резервів маркетингового потенціалу (рис. 1.9). Розробка цього алгоритму ґрунтується на принципі логічної дедукції: спочатку висувається гіпотеза, а потім вишуковуються аргументи для її підтвердження або відхилення.

На першому етапі побудови алгоритму складається рейтинговий список підприємств, які входять до інтегрованої групи компаній, корегування маркетингового потенціалу яких вимагає негайного управлінського втручання.

На другому етапі визначаються чинники, які впливають на маркетинговий потенціал найбільше, а також складові маркетингового потенціалу, які його обмежують та мають недостатній ступінь розвитку. Тобто на цьому етапі виявляються напрями маркетингової діяльності, які потребують розвитку.

На третьому етапі визначаються техніко-економічні показники, які найбільше впливають на формування маркетингового потенціалу інтегрованої компанії. Для цього здійснюється аналіз вектора локальних пріоритетів матриці бінарних співвідношень вагомості критеріїв виробничо-технічного, логістичного, фінансового, ринкового, трудового й

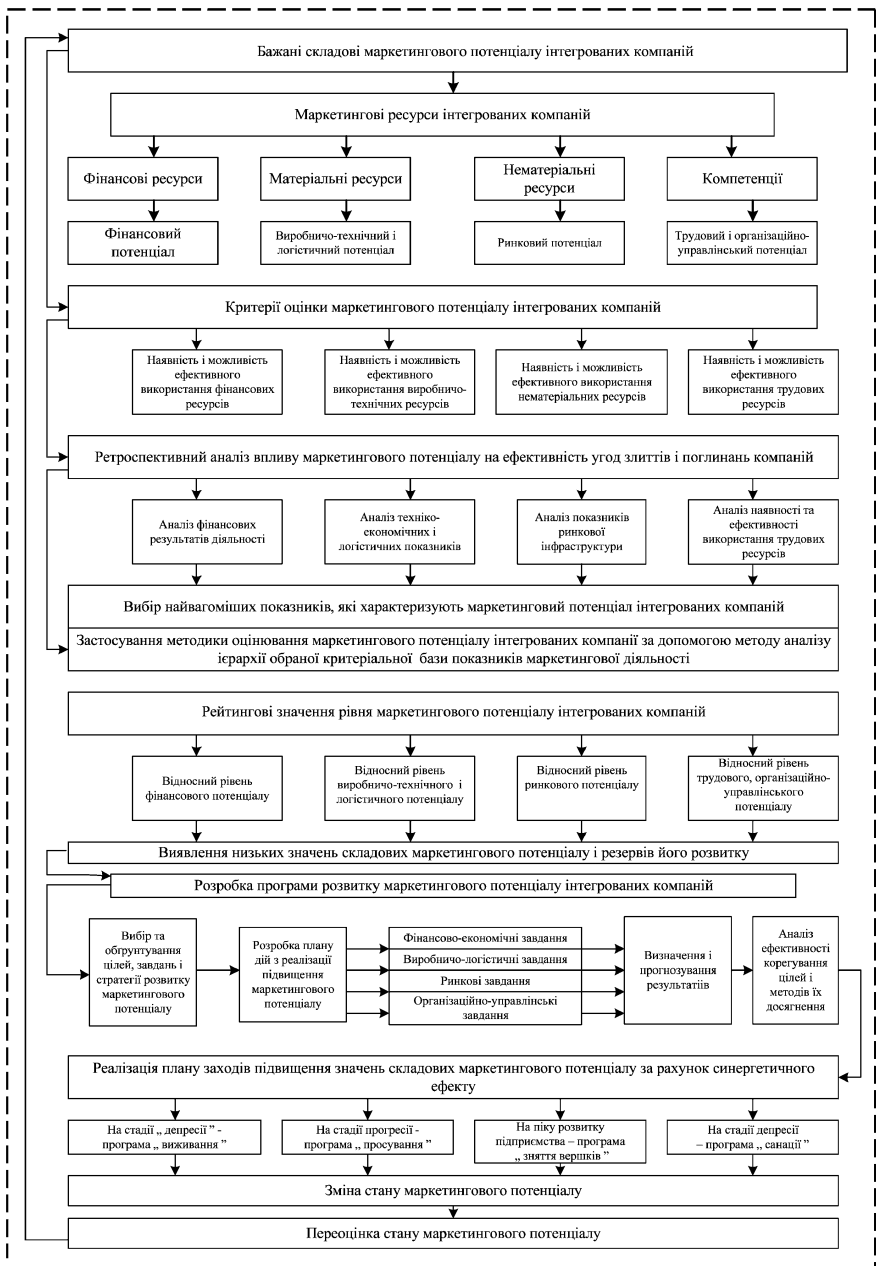


Рис. 1.9. Алгоритм пошуку джерел збільшення резервів маркетингового потенціалу (авторська розробка)

організаційно-управлінського потенціалів, на основі чого визначаються найвагоміші критерії, які найсуттєвіше впливають на розмір маркетингового потенціалу.

Четвертим етапом є пошук резервів збільшення розміру маркетингового потенціалу. Виявлені резерви є основою для розробки плану заходів, реалізація яких дозволить скорегувати й підвищити відповідні складові маркетингового потенціалу. Далі здійснюється порівняння розрахункового значення критерію маркетингового потенціалу з відповідними показниками, які були використані під час проведення техніко-економічного аналізу. У випадку, якщо значення критерію суттєво відхиляється від оптимального, здійснюється пошук резервів підвищення розміру маркетингового потенціалу. Для цього розробляється план заходів (виробничих, управлінських, економічних та ін.), які дозволять покращити цей показник. Після того, як знайдено джерела резервів, доцільно повернутись або до першого етапу аналізу, або до другого. На першому етапі побудови алгоритму складається рейтинговий список. Описаний вище цикл пошуку резервів збільшення маркетингового потенціалу доцільно повторювати до повного вичерпання переліку підприємств, які входять до інтегрованої групи компаній.

При цьому необхідно враховувати такі принципи: цілісність (тобто внутрішня єдність цього явища, що виражається в його системності, стійкості, відокремленості й самостійності); структурність (тобто сукупності стійких зв'язків об'єкта, що забезпечує його системність, збереження основних властивостей за різних зовнішніх і внутрішніх змін); модульна побудова (тобто виокремлення в системі модулів і розгляд їх, у свою чергу, як сукупності менших модулів); ієрархія (тобто введення підпорядкованості елементів, їх ранжирування); розвиток (тобто врахування змін у системі, її здатності до розвитку, розширення, зміни складових, накопичення інформації та ін.).

Галузева структура злиттів та поглинань в Україні показує, що кожна з інтегрованих галузей промисловості використовує ту чи іншу концепцію управління маркетингом (табл. 1.10) [30].

Таким чином, можна зробити висновок, що інтеграція підприємств виступає однією із форм розвитку стратегічного потенціалу взагалі і маркетингового в тому числі, оскільки спричиняє зміну не лише організаційної структури компаній, але і їхнього фінансового становища, прав власності на виготовлену продукцію, положення в галузі. У результаті дослідження було розроблено структурно-логічну модель управління маркетинговим потенціалом, у межах якої уточнено процедури й етапи оцінки маркетингового потенціалу, а також алгоритм пошуку резервів його збільшення, запропоновано заходи, спрямовані на підвищення рівня складових маркетингового потенціалу. Доведено

**Концептуальні підходи управління маркетинговим потенціалом
інтегрованих підприємств (галузевий підхід) [30]**

Концепція управління маркетингом	Зміст концептуального підходу	Зміст маркетингового потенціалу	Галузь, яка використовує концепцію управління маркетингом
Виробнича (удосконалення виробництва)	Вибір споживача визначається цінovими параметрами товару. Маркетингова діяльність зосереджується навколо розв'язання завдань з удосконалення виробничо-збутового процесу (за рахунок зменшення рівня витрат, підвищення продуктивності, розширення каналів збуту)	Граничні можливості підприємства у сфері виробництва та просування продукції у заданій якості і заданого асортименту, що відповідає параметрам платоспроможного попиту потенційних споживачів	Металургія, машинобудування, хімічна промисловість
Товарна (удосконалення товару)	Вибір споживача визначається якістю товарів і послуг, пріоритетом маркетингової діяльності є орієнтація на споживача. Товари та послуги повинні за технічними характеристиками та властивостями випереджати аналоги та приносити найбільшу вигоду при використанні	Загальна характеристика сукупності наявних ресурсів підприємства, яка відображає рівень розвитку виробничої бази і маркетингово-збутових можливостей, необхідних для забезпечення найбільш якісного задоволення цільових потреб	Торгівля, харчова промисловість
Збутова (інтенсифікація комерційних зусиль)	Маркетингова діяльність передбачає реалізацію заходів з активного пошуку потенційних споживачів і стимулювання попиту та збільшення обсягів продажів відповідних товарів або послуг	Загальна характеристика ресурсної бази підприємства (сукупність виробничих, кадрових, організаційних та інших видів ресурсів підприємства), які використовуються для максимізації обсягів реалізації товарів і послуг	Фінансові послуги
Класична (маркетинговий підхід)	Якісне задоволення споживачів потребує проведення комплексу маркетингових заходів, необхідних для виявлення існуючих ринкових можливостей та пошуку найбільш ефективних засобів задоволення потреб потенційних споживачів	Ступень відповідності та узгодженості функціонування основних елементів комплексу маркетингу, які в процесі спільної діяльності забезпечують підвищення результатів виробничо-господарської діяльності підприємства на основі якісного задоволення ринкових потреб	Будівництво, торгівля, харчова промисловість, фінансові послуги
Соціально-етичний маркетинг	Орієнтація на задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту для забезпечення довготривалого добробуту як підприємства, так і суспільства в цілому	Відображення досягнутого рівня життя суспільства (наявність високоякісних товарів і послуг при збереженні природних ресурсів) у процесі виробничо-господарської і маркетингової діяльності підприємства	Енергетика

необхідність побудови ефективної моделі управління маркетинговим потенціалом інтегрованих компаній на принципах цілісності, структурності, модульності, ієрархії, розвитку. Розмір маркетингового потенціалу визначається наявністю матеріальних, нематеріальних ресурсів і компетенцій, які обмежені виробничо-технічним, логістичним і фінансовим потенціалами компаній, що входять до альянсу. Нарощування і зміцнення маркетингового потенціалу має бути одним з основних завдань стратегічного альянсу підприємств, протягом реалізації якого необхідно узгоджувати рішення і дії всіх суб'єктів економічної діяльності, а отже, відбуватиметься ефективне управління розвитком сучасних інтегрованих формувань.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств машинобудування

Центральне місце у структурі багатьох країни світу посідає машинобудування. Виробництво продукції машинобудування як напрям економічної діяльності відіграє важливу роль, адже значна частка обсягів цієї продукції у структурі експорту країни свідчить про високий рівень її конкурентоспроможності та стан економіки в цілому. Як зазначено у «Державній програмі розвитку машинобудування на 2009–2011 рр.», високий рівень конкурентоспроможності неможливий поза активного залучення досягнень науково-технічного прогресу, впровадження нових видів продукції, використання новітніх технологій, розвитку існуючих систем управління з урахуванням всеохоплюючих інтеграційних і глобалізаційних процесів в економіці [112]. Цей господарський комплекс визначає напрями науково-технічного прогресу у національній економіці, забезпечує її технічне переозброєння, інтенсифікацію та підвищення ефективності всього суспільного виробництва. Для України це має особливу актуальність, оскільки країна прагне покращити стан власної економіки, підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку, забезпечити стабільність внутрішніх ринків збуту, що, у свою чергу, є одним із важливих компонентів досягнення поставлених цілей.

У роботах сучасних українських учених розглянуто теоретичні основи та проаналізовано стан підприємств важкого машинобудування України у докризовий період. З огляду на сучасний стан, додаткової уваги потребує пошук шляхів стимулювання розвитку вітчизняного важкого машинобудування, підвищення конкурентоспроможності його продукції за рахунок удосконалення маркетингового потенціалу. Дослідження розвитку маркетингового потенціалу підприємств важкого машинобудування, проблем його розвитку з урахуванням інтеграційних процесів повинно мати методологічну основу, базуватися на вивченні раніше застосованих методичних підходів.

Метод — це сукупність принципів побудови, форм і способів наукового пізнання [113, с. 18]. Методом називається захід або сукупність заходів у будь-якій діяльності, спосіб досягнення мети, шлях розв'язання певного завдання [114, с. 97]. Метод аналізу, оцінки та діагностики маркетингового потенціалу — це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію та регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання або галузі в цілому. Таку тріаду було запропоновано І. Крив'язнюк в цілому відносно комплексної економічної діагностики підприємства [115, с. 44]:

$$M = (K, I, P), \quad (1.2)$$

де K — система категорій; I — науковий інструментарій; P — система регулятивних принципів.

Науковцями досі використовувалися різноманітні методи маркетингового дослідження машинобудівних підприємств України, їх розвитку та регіональних особливостей розміщення. Так, Н. Сіправська застосовує історичний та факторний аналіз, методи індукції і дедукції для оцінювання дії внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємств машинобудування [116]. Ю. Барташевська, крім названих вище, враховувала метод ізольованих причинно-наслідкових зв'язків та аналізу статистичних показників [117]. В. Ситніченко використовує методологію стратегічного менеджменту, систему збалансованих показників, PEST- та SWOT-аналіз [118]. Г. Доморадзька та Т. Гладун застосовують метод наукової абстракції та ізолювання на прикладі одного обраного регіону [119]. А. Фатенок-Ткачук користувалася аналізом створеної інформаційної бази, індуктивним методом, ототожнюючи регіони за рівнем їх промислового розвитку [120]. У роботах М. Дзюби і Н. Гавкалової використано дедуктивний метод дослідження для аналізу стану машинобудівних підприємств на регіональному, зовнішньому та внутрішньому ринках [121; 122]. Окрім того, напрями розвитку машинобудування як пріоритетної галузі економіки України розробляли й інші науковці [123; 124; 125]. О. Могілевською були розроблені критерії ефективності маркетингового управління машинобудівного підприємства [126].

Загалом наукове забезпечення регулювання розвитку маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування вимагає таких підходів, що здатні враховувати максимальну кількість проблем, які можуть бути розв'язані в ході застосування цього методичного забезпечення, сукупності показників оцінки наявного стану маркетингового потенціалу як в цілому машинобудівної галузі, так і окремих підгалузей і підприємств. У цьому розділі буде обґрунтовано методичну необхідність врахування маркетингового потенціалу під час дослідження інтеграційних процесів у галузі важкого машинобудування.

М. Павленко доводить, що значна частина компаній машинобудування працює в умовах вертикальної інтеграції. Вертикальна інтеграція дозволяє: подолати проблему «подвійної надбавки», створити конкурентні переваги (неокласична теорія); забезпечити мінімізацію трансакційних витрат, підвищити ефективність управління поведінкою виконавця, розподілити права власності (неоінституціоналізм); сприяє зростанню фінансових потоків і ринкової оцінки фірми (теорія корпоративних фінансів) [127, с. 12]. Крім того, завдяки вертикальній інтеграції компаній створюються передумови для оптимізації податкового навантаження, інтенсифікації інвестицій, більш широкого впровадження інновацій, розвитку маркетингового потенціалу за рахунок розширення ринку збуту. Огляд широкого спектра теоретичних положень і досвіду країн із розвиненим вугільним машинобудуванням свідчить, що до створення вертикально інтегрованих машинобудівних холдингів є і економічні підстави, і національні традиції ведення бізнесу, проте тільки цими чинниками не можна повною мірою пояснити мотивацію суб'єктів бізнесу у прийнятті відповідних рішень.

Для цього буде розглянуто процес стратегічного аналізу, що передують прийняттю рішення про створення стратегічних альянсів, злиття або поглинання компаній. Метою дослідження є доказ вагомості маркетингових показників під час обґрунтування угод зі злиття й поглинання. Однією з моделей, що докладно описують процес злиття компаній, є модель Watson Wyatt (WW) [128, с. 25]. Вона розглядає п'ять основних стадій процесу злиття: постановку завдання, оцінку ситуації, дослідження, проведення переговорів, реальне об'єднання (табл. 1.11) [128, с. 20–26].

Як видно зі скороченого змісту моделі аналізу WW, таке поняття, як аналіз маркетингового потенціалу в ній відсутнє. Проте видно, що на стадії як виявлення ключових проблем, так і реалізації основних процедур і ризиків присутні етапи, пов'язані з маркетинговим аналізом. Під час виявлення ключових проблем на стадії аналізу й дослідження проводиться аналіз впливу злиття і поглинання на ділове середовище, тобто на партнерів компанії, у якості яких виступають покупці, постачальники, споживачі тощо. На стадії реалізації основних процедур і ризиків присутній аналіз синергетичного ефекту й економії від масштабу, де є маркетинговий ефект. Як було відзначено вище, при злитті або поглинанні компаній в основному намагаються досягти підвищення ринкової частки або одержання економії від масштабу. Така економія можлива тільки у випадку наявності синергетичного ефекту, що виражається в зростанні прибутку об'єднаної компанії за рахунок зниження питомих витрат, а також підвищення сукупного обсягу продажів.

Аналіз літератури з теорії та практики злиттів і поглинань показує, що особливості впливу угод злиття, поглинань і стратегічних альянсів

Перелік основних проблем і етапи процесу злиття відповідно до моделі Watson Wyatt (WW) [128, с. 20–26]
 Таблиця 1.11

Постановка завдання	Оцінка ситуації	Аналіз і дослідження	Проведення переговорів	Реальне об'єднання
<p>Розробка ділової стратегії об'єднаної компанії.</p> <p>Розробка стратегії розвитку.</p> <p>Установлення поглинання.</p> <p>Вироблення концепції злиття.</p> <p>Визначення необхідної компетенції.</p> <p>Визначення потенційних споживачів нової компанії.</p> <p>Визначення ринків збуту.</p> <p>Оцінка капіталу нової компанії.</p> <p>Оцінка виробничого потенціалу нової компанії</p>	<p>Визначення цільових ринків і основних об'єктів для поглинання.</p> <p>Вибір об'єкта поглинання.</p> <p>Складання протоколу про наміри.</p> <p>Розробка плану злиття або поглинання. Розробка вимог конфіденційності до інформації про заплановану угоду.</p> <p>Аналіз цінності для акціонерів і прибутковості власного капіталу.</p> <p>Аналіз можливості реалізації обраної стратегії.</p> <p>Аналіз сумісності корпоративних культур.</p> <p>Аналіз реальності термінів реалізації операції.</p> <p>Аналіз управлінського потенціалу.</p> <p>Оцінка потенційного синергетичного ефекту.</p> <p>Аналіз життєздатності нової компанії</p>	<p>Ключові проблеми</p> <p>Аналіз потенційних проблем.</p> <p>Аналіз фінансових аспектів злиття й поглинання.</p> <p>Аналіз проблем сумісності корпоративних культур і збереження персоналу.</p> <p>Аналіз юридичних аспектів злиття або поглинання.</p> <p>Аналіз впливу злиття або поглинання на ділове середовище.</p> <p>Аналіз впливу на операційну діяльність.</p> <p>Аналіз аспектів інтелектуального капіталу.</p> <p>Узагальнення результатів аналізу.</p> <p>Розробка попереднього плану злиття.</p> <p>Розробка умов переговорів.</p> <p>Політика погашення зобов'язань нової компанії.</p> <p>Розробка планів утримання персоналу на період перетворень.</p> <p>Розробка планів зі скорочення ре-структуризації штату працівників.</p> <p>Життєздатність знову створеної компанії у фінансовому аспекті.</p> <p>Визначення основних проблем.</p> <p>Синергетичний ефект та економія на масштабах від злиття або поглинання.</p> <p>Прибутковість активів</p>	<p>Встановлення термінів реалізації угоди злиття.</p> <p>Розв'язання юридичних проблем.</p> <p>Визначення організаційної структури майбутньої компанії.</p> <p>Оцінка фінансових результатів злиття або поглинання.</p> <p>Надання гарантій ключовим працівникам і безпосереднім керівникам інтегрованого процесу.</p> <p>Оформлення угоди.</p> <p>Вартість угоди.</p> <p>Ефективність діяльності.</p> <p>Персонал.</p> <p>Захист.</p> <p>Адміністрування</p>	<p>Здійснення реального об'єднання компаній.</p> <p>Формування нової організаційної структури.</p> <p>Організація або ре-структуризація бізнес-процесів.</p> <p>Розробка процедури прийняття рішень.</p> <p>Темпи реального об'єднання.</p> <p>Можливі втрати.</p> <p>Витрати.</p> <p>Обсяг продажів.</p> <p>Результати.</p> <p>Очікування акціонерів.</p> <p>Очікування громадськості.</p> <p>Очікування споживачів.</p> <p>Очікування працівників</p>

на зміну маркетингового потенціалу об'єднаної компанії не розглядалися. Під час прийняття рішення про злиття або поглинання оцінюються насамперед фінансові аспекти угоди. При цьому прогнози у сфері підвищення обсягу продажів проводяться умовно, що часто призводить до неврахування багатьох факторів, у тому числі маркетингових (таких як реакція потенційних споживачів на зміну власника торговельної марки, перетинання цільових сегментів і, як наслідок, відсутність передбачуваного зростання обсягів продажів, реакція конкурентів на об'єднання та ін.), що в результаті призводить до негативних результатів.

Що стосується створення стратегічних альянсів, то ситуація інша. Процес створення стратегічного альянсу базується на необхідності розвитку стратегії компанії й пошуку найбільш перспективних напрямів розвитку. У зв'язку із цим маркетинговий аналіз необхідності створення або вступу до стратегічного альянсу часто має вирішальне значення для прийняття загального рішення. Практика показує, що можливий успіх чи провал злиттів часто залежить від оцінки змін маркетингового потенціалу об'єднаної компанії, що згодом позначається на загальних доходах. У зв'язку із цим необхідно більш детально вивчити процес впливу угод злиттів і поглинань, а також стратегічних альянсів на формування маркетингового потенціалу компанії. Для початку буде проведено аналіз досліджень, присвячених оцінці впливу маркетингової діяльності на результати роботи всієї компанії. Вплив маркетингової діяльності на ефективність роботи компанії докладно вивчався в процесі PIMS-аналізу, який виявляє дію маркетингової стратегії на прибутковість компанії.

Аналіз стратегічного досвіду підприємств на різних ринках, за різних умов конкуренції знайшов відображення у PIMS-проекті і допоміг визначити стратегічні фактори, що впливають на прибутковість. Статистичний аналіз і комп'ютерне моделювання інформації визначають залежність між стратегією та ефективністю діяльності компанії, а також забезпечують умови стратегічного планування. Цей підхід був застосований інститутом стратегічного планування (Strategic Planning Institute) у м. Бостоні в рамках PIMS-програми, яка почала реалізовуватись з початку 70-х рр. XX ст. PIMS-аналіз полягає в пошуку інструкцій, розроблених на основі узагальненого досвіду прибуткових і збиткових компаній. У 1972 р. було складено базу даних із 450 корпорацій, що містить аналіз більш ніж 2800 структурних підрозділів. Статистичний аналіз і комп'ютерне моделювання бази даних забезпечили компаніям-учасникам необхідну інформацію і стратегічні напрями розвитку різних галузей у різноманітних економічних ситуаціях. Для бази даних фундаментальними є дві концепції: ділова одиниця (бізнес-одиниця) — підрозділ, продуктова лінія або центр прибутку; ринок, що обслуговується, — частина загального ринку, на якому конкурує фірма [13, с. 56].

PIMS-аналіз оцінює зміни в конкурентній позиції фірми, стратегію для її досягнення й остаточну прибутковість. Аналіз показує, що на прибутковість підприємства постійно впливають три групи факторів: перша описує конкурентну позицію фірми — частку ринку й відносну якість продукції; друга — відображає структуру виробництва — інтенсивність інвестицій і продуктивність праці; третя група відображає відносну привабливість ринку зростання ринку й характеристик споживачів. Усі перелічені фактори на 65–70 % забезпечують прибутковість розглянутих підприємств. Призначення PIMS-проекту полягає в застосуванні цього досвіду до розв’язання специфічних стратегічних питань. Цей аналіз виявив зв’язки між стратегією й ефективністю діяльності компанії. Результати аналізу допомогли західним компаніям зрозуміти й передбачити вплив стратегічних рішень та умов ринку на ефективність діяльності компанії. Нижче наведено найбільш загальні зв’язки між стратегією та ефективністю [129, с. 7–15].

1. У віддаленій перспективі найважливішим фактором, що впливає на ефективність діяльності структурних підрозділів компанії, є рівень якості готової продукції відносно її конкурентів.

2. Доля ринку і прибутковість тісно пов’язані між собою.

3. Висока інтенсивність інвестицій активно впливає на прибутковість.

4. Вертикальна інтеграція ефективна лише для підприємств деяких галузей промисловості. Для підприємств із невеликою часткою ринку показник повернення інвестицій вище, коли ступінь вертикальної інтеграції низький. Для підприємств, що займають частину ринку більше середнього значення, показник повернення інвестицій найвищий, незважаючи на рівень вертикальної інтеграції.

5. Більшість стратегічних факторів, що збільшують повернення інвестицій, також впливають на довгострокову вартість підприємства у майбутньому.

Деякі результати PIMS-проекту західних машинобудівних компаній Польщі, Франції та Німеччини варто враховувати для аналізу динаміки розвитку вітчизняних компаній важкого машинобудування, що наведено в табл. 1.12 [130, гл. 5–10]. Для англо-американської моделі характерна орієнтація на фондовий ринок і «акціонерний капіталізм». Основною економічною одиницею є компанія (корпорація) з великою розпорощеністю власників. У Великобританії, яка здавна славиться своїм вугільним машинобудуванням, і в США, де функціонує компанія «Джой» — світовий лідер у виробництві техніки для шахт, конкуренція з боку німецьких, українських і польських компаній відсутня [127, с. 15]. Для англо-американської моделі також характерна повна відсутність державного субсидування з боку держави.

Американські дослідники також не раз відзначали, що прийняття рішення про злиття й поглинання має базуватися на проведенні стра-

Результати PIMS-проекту, які варто враховувати для аналізу динаміки розвитку вітчизняних підприємств машинобудування [130, гл. 5–10]

Вітчизняні підприємства машинобудування	Англо-американські підприємства машинобудування
Ринкове середовище	
<p>Для англо-американської моделі характерна орієнтація на фондовий ринок і «акціонерний капіталізм».</p> <p>Підприємства машинобудування об'єднані до вертикально інтегрованих холдингів.</p> <p>Висока частка ринку приносить найбільший прибуток саме у вертикально інтегрованих холдингах.</p> <p>Витрати на дослідження та розробки найбільш прибуткові на нетривало зростаючих ринках, а розвиток машинобудівної галузі розвивається за умов обмеженого попиту, оскільки діє закон обмеженості ресурсів.</p> <p>Дуже важливим є використання можливостей компанії, коли співвідношення обсягів інвестицій до сукупної вартості капіталу максимальне.</p> <p>Висока відносна частка ринку (більше ніж 75 %) збільшує грошові потоки, а високий темп зростання ринку (більше ніж 7 %) зменшує їх.</p>	
Конкурентна позиція	
<p>Висока відносна частка ринку (більше ніж 62 %) і низька інтенсивність інвестицій (менше ніж 80 %) призводить до чистих доходів і навпаки.</p> <p>Високий рівень витрат на дослідження та розробки (більше ніж 37 % обсягу продажів) зменшує рівень сукупної вартості капіталу тільки за умов незначної частки ринку (менше ніж 26 %).</p> <p>Високий рівень витрат на маркетинг (більше ніж 11 % обсягу збуту) зменшує показник сукупної вартості капіталу тільки за умов незначної частки ринку (менше ніж 26 %).</p> <p>Високий рівень витрат на дослідження, розробки та маркетинг зменшують показник сукупної вартості капіталу.</p> <p>Швидкий темп виведення нових товарів на ринок, що швидко зростає, зменшує показник сукупної вартості капіталу.</p>	
Структура капіталу	
<p>Низький або середній рівень зростання галузі (менше ніж 9 %) разом із низькою інтенсивністю інвестицій (менше ніж 80 %) приносить доход.</p> <p>Високий рівень зростання (більше ніж 9 %) і висока інтенсивність інвестицій (більше ніж 120 %) призводять до втрати грошових потоків.</p> <p>Нечасте виведення на ринок нових найменувань готової продукції і низька інтенсивність інвестицій (менше ніж 80 %) приносять доходи компанії.</p> <p>Висока інтенсивність інвестицій і маркетингу (більше ніж 11 % обсягу збуту) призводять до втрат грошових потоків.</p> <p>Результатом низької інтенсивності інвестицій виявляються доходи.</p> <p>Збільшення ринкової частки за умов високої інтенсивності призводить до значних втрат.</p>	

тегічного аналізу наслідків такого рішення. При цьому в основі стратегічного аналізу має бути врахована оцінка зміни ринкової позиції об'єднаної компанії після злиття. Злиття компаній машинобудування до вертикально інтегрованих холдингів надає стабільне, але ж незначне повернення інвестицій. У деяких європейських країнах машинобудівні холдинги отримують відповідні субсидії з боку держави. Бюджетні кошти, які надаються вугільним компаніям, виявилися певним спонукальним мотивом до створення оперативних машинобудівних холдингів як

в Польщі, Німеччині і Франції, так і в Україні. Проте в Польщі наявність потужних гравців на арені вугільного машинобудування обумовила високий рівень конкуренції, що привело кожна з польських груп до складної боротьби за контракти на постачання устаткування шахтам. У Німеччині недержавним концерном-монополістом «Рурколе», одержувачем великих бюджетних коштів на своє існування, наприкінці 90-х рр. ХХ ст. була створена компанія Deutshe Bergbau-Technik GmbH (ДБТ), яка придбала провідні німецькі заводи вугільного машинобудування і сформувала з ними «інтегровану назад» вертикальну структуру. Хоча «Рурколе» сам є холдингом, до складу якого входить і холдинг ДБТ, машинобудівна і вугільна частини взаємодіють не на кшталт ієрархії, а за формою гібридної організації, як елементи економічної мережі. При цьому ДБТ відкрито декларується як концернова клієнтела [127, с. 16].

Сутність клієнтельних зв'язків полягає в тому, що концерн забезпечує ДБТ всебічну підтримку бізнесу, перш за все контрактами на постачання з Німеччини, а ДБТ забезпечує концерну надійність постачань і відносно низький рівень цін на устаткування при інтеріоризації в межах системи бюджетних коштів. Ознаки, що характеризують ситуацію із холдингами в машинобудівних секторах різних країн, наведено в табл. 1.13 [127, с. 16].

Таблиця 1.13

Характеристика машинобудівних секторів різних країн [127, с. 16]

Країна	Наявність субсидій	Холдинг як національна традиція	Наявність холдингів
Німеччина	1	1	1
Великобританія	0	0	0
Польща	1	0	1
Україна	1	1	1
Росія	0	1	0
США	0	0	0
Франція	1	1	0

1 — наявність ознаки; 0 — відсутність ознаки.

Можна визнати, що машинобудівні холдинги відіграють роль інструменту для концентрації бюджетних коштів, виділених на субсидування вугільної галузі. Утворення ТПК «Укрвуглемаш» було відповіддю машинобудівників на прийняття державної політики інноваційного переоснащення національної вугільної промисловості та розгортання широкої кампанії за реалізацію істотних переваг, притаманних вітчизняній техніці нового рівня [127, с. 16].

Результати PIMS-проекту показують вплив інтенсивності інвестицій (як відсоток обсягу продажів) та інтенсивності маркетингу (як відсоток витрат на маркетинг від обсягу продажів) на прибутковість компанії. Визначено стратегічний вплив частки ринку та якості продукції підприєм-

ства на рівень прибутковості. Окремі PIMS-моделі використовуються для проведення «тесту на реальність» розглянутих конкурентних стратегій. PIMS-аналіз дотепер є популярною моделлю стратегічного аналізу, хоча й сильно критикується багатьма фахівцями. Однак компаніям, які планують об'єднатися, рекомендується піддаватися такому PIMS-аналізу. Необхідність у ньому обумовлено одержанням об'єктивних даних про стан маркетингового потенціалу компанії (маркетингової або ринкової позиції), що дозволить підвищити точність прогнозів щодо зміни становища об'єднаної компанії на ринку (її загального маркетингового потенціалу).

Домінування впливу маркетингових факторів на ефективність результатів угод злиття й поглинань довели у 1997 р. П. Хейлі, П. Палепу й К. Рубак [131, с. 45–47]. Для пошуку відповіді було створено вибірку, що містить 50 найбільших злиттів і поглинань промислових корпорацій США, проведених за період 1979–1984 рр. Загальна ринкова вартість поглинутих компаній наближалася до 42 млрд. дол. Мета аналізу — виявити, які поглинання найбільш прибуткові — стратегічні або фінансові. До стратегічних злиттів і поглинань було віднесено дружні угоди, що відбувалися між компаніями, які перебували в одній галузі або були пов'язані між собою виробничим ланцюгом. Стратегічні злиття й поглинання, як правило, оплачувалися звичайними голосуючими акціями компанії-покупця. До фінансових злиттів і поглинань було віднесено ворожі угоди, які відбувалися між компаніями, що належать до різних галузей промисловості. Фінансові поглинання оплачувалися винятково фінансовими коштами. Таким чином, стратегічні злиття поєднують горизонтальні й вертикальні злиття, а фінансові — конгломеративні злиття. У результаті аналізу американські дослідники також виявили, що збільшення вартості відбувалося в середньому на величину, яка тільки-но покривала премії, які компанії-покупці сплачували за поглинаючі компанії. Тобто у середньому всі розглянуті угоди були ефективні, але ж доходність деяких з них сильно варіювала.

Якщо реалізація стратегій злиття і поглинання передбачає генерування значного прибутку для компанії-покупця, то фінансові поглинання, у найкращому разі, виявлялися самоокупними. Премії, що сплачуються за умов фінансових поглинань, були вище тих, що сплачуються покупцем у стратегічних поглинаннях. Таким чином, практика показала, що коли в основу угоди покладено стратегічні інтереси компанії, а не тільки фінансові, її ефективність зростає. Треба зазначити, що стратегічні інтереси компанії — це фактично ціль, обумовлена й заснована на ринкових реаліях, на стані попиту й можливостях компанії з його задоволення, тобто обґрунтована маркетинговим потенціалом компанії. Фінансові ж цілі відособлені від ринку, на якому діє компанія. Таким чином, варто стверджувати, що в багатьох випадках обґрунтуванням потенційної прибутковості та ефективності угод злиття й поглинань є

стратегічний маркетинговий аналіз або оцінка зміни ефективності використання маркетингового потенціалу компанії. Якщо реалізація угоди приведе до підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу компанії, то, швидше за все, вона буде успішною. Якщо ж такої кореляції не спостерігатиметься, то майбутня реалізація такої угоди є досить проблематичною.

У зв'язку із цим у роботі передбачається розробка методики оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом, що передуватиме прийняттю рішення про укладання угоди злиття, поглинання або придбання, оскільки поряд з іншими важливими ефектами, що входять до синергетичного ефекту, маркетинговий ефект у багатьох випадках може відігравати визначальну роль в успішності реалізації такого роду угод. Слід відразу зазначити, що маркетинговий синергетичний ефект може існувати тільки в угодах, що охоплюють горизонтальну й вертикальну інтеграцію. Тому конгломеративні угоди будуть виключені з подальшого розгляду.

З погляду методології важливо оцінити існуючий стан управління маркетинговим потенціалом підприємств машинобудування з використанням синергетичного підходу. Ця процедура являє собою аналіз та оцінку інформаційно-статистичних даних, отриманих від державних органів і суб'єктів господарювання. Недостатня увага до управління маркетинговим потенціалом пояснюється такими причинами:

- відсутність кількісних оцінок маркетингового потенціалу, що дозволило б здійснювати їх порівняльний аналіз для декількох підприємств;
- недостатнє розуміння потенційними акціонерами та керівництвом підприємства взаємозв'язку маркетингового і фінансового потенціалів;
- відсутність методик оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом із позицій інвесторів.

З метою підвищення ринкової орієнтованості підприємства, інвестиційної привабливості, отримання можливостей залучення додаткових інвестицій необхідно оцінювати маркетинговий потенціал, а також цілеспрямовано і своєчасно їм управляти. Маркетинговий потенціал є важливим елементом відстеження ефективності злиттів, поглинань або створення стратегічних альянсів. Його оцінка дозволяє виявити приховані резерви у розвитку підприємства і побачити спроможність господарського суб'єкта генерувати прибуткові продажі за рахунок клієнтської бази споживачів, конкурентів, ринків, що, у свою чергу, сприяє зниженню ризиків під час інвестування. У ході дослідження було проведено аналіз існуючих методик оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом (табл. 1.14) [132; 133; 134; 135], які визначають можливості обмеження їх застосування (дод. В) [6; 132; 133; 134; 135; 136].

Аналіз методик показав, що сьогодні відсутні загальноприйняті методичні рекомендації оцінки ефективності управління маркетинговим

**Аналіз методик оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом
машинобудівних підприємств [132; 133; 134; 135]**

Автори	Сутність методу	Недоліки
В. Баранчев і С. Стріжов [132]	Використання циклічного, системного (детального) та діагностичного підходів: — при циклічному маркетинговий потенціал підприємства (МПП) розглядається у 4 фазах — у фазі НДДКР, фазі виробництва, у фазі реалізації та споживання; — при системному підході маркетинговий потенціал підприємства розглядається як сукупність проміжних потенціалів, які характеризують ступінь готовності маркетингових ресурсів досягти заданих маркетингових результатів; — діагностичний аналіз маркетингового потенціалу проводиться за обмеженим та доступним як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків набором параметрів	Запропонована концепція обмежується в основному рекомендаціями, відсутністю алгоритму розрахунку окремих потенціалів, що входять до складу маркетингового потенціалу
Є. Попов [133]	Потенціал маркетингу розглядається як сума методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, забезпечуючи маркетингову діяльність. Застосовується проблемно-аналітичний підхід. Автор надає ієрархічну структуру складових потенціалу, що дозволяє оцінити МПП на п'яти рівнях (ресурсний, аспектний, дивізійний, методичний, конкретизуючий)	Запропонована методика має досить деталізовану структуру, яка перешкоджає її практичному застосуванню та не дозволяє оперативно оцінювати потенціал маркетингу
Л. Рожков, С. Безфамільна [134]	Включає факторну оцінку проміжних потенціалів. Для оцінки маркетингового потенціалу використовують такі фактори: масштаб ринку, обсяг продажів, конкуренція, наявність портфеля замовлень, витрати на рекламу. Кожний показник оцінюється на основі «рівня застосування» та «значущості». Загальне значення маркетингового потенціалу визначається сумою отриманих значень показників	Запропонована методика носить відносний характер, тому досить важко однозначно визначити, що автори розуміють під «рівнем застосування». Шкала оцінки факторів має всього три значення (-1; 0; 1), що також не дозволяє точно визначити рівень оціночних показників
О. Юлдашева [135]	Запропоновано два методологічних підходи до кількісної оцінки маркетингового потенціалу підприємства: — перший — заснований на оцінці ступеня використання маркетингових ресурсів (маркетинг-аудит); — другий — заснований на оцінці кількості потенційних споживачів компанії на ринку збуту	Надані методи оцінки не враховують вимоги потенційних інвесторів. За умов безперечних переваг першого підходу та запропонованої універсальної бази показників необхідні додаткові дослідження з вибору найбільш вагомих показників (загальна їх кількість біля 150). За умов застосування другого підходу в інвесторів виникає необхідність проводити додаткові дослідження, що не завжди їм доступно

потенціалом інтегрованих машинобудівних підприємств. У загальному виді розвиток маркетингового потенціалу інтегрованих компаній машинобудування слід досліджувати у чотири етапи (рис. 1.10 [137]).

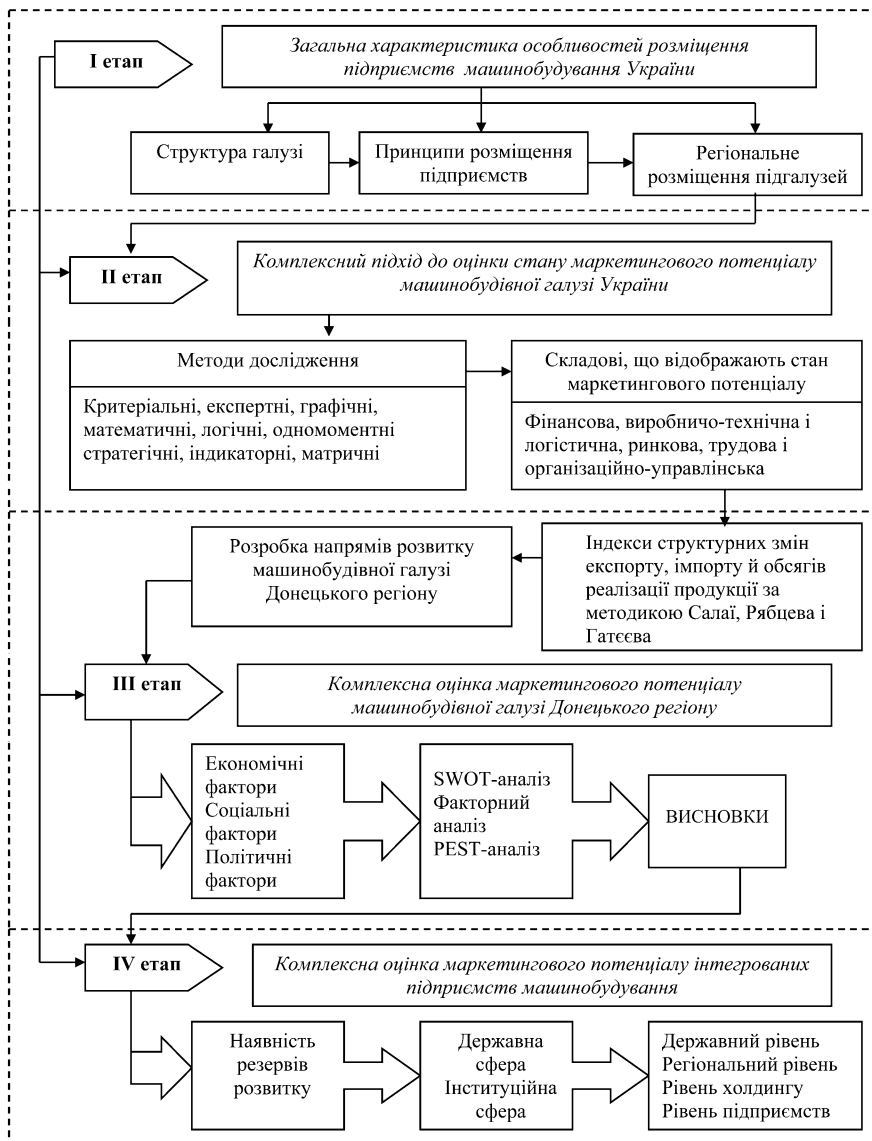


Рис. 1.10. Етапи оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств машинобудування (доопрацьовано [137])

На першому і другому етапах рекомендується дослідити питання, пов'язані зі структурою галузі машинобудування. На основі одержаних результатів варто побудувати вектор структури розвитку машинобудівної галузі. Аналіз літературних джерел дає підстави констатувати, що на сьогоднішній день немає єдності щодо методики та самого процесу оцінювання маркетингового потенціалу інтегрованих компаній машинобудування. Це є дуже важливим, оскільки маркетингові можливості підприємства сприяють зростанню бізнесу та стабільності грошових потоків, що виявляється актуальним із погляду як власників, так і потенційних інвесторів. Розглядаючи маркетинговий потенціал як основу забезпечення ефективності інтеграційних процесів, варто визначити, які з його складових впливають на нього найбільше, а які потребують додаткових вкладень, щоб забезпечити більш високий рівень розвитку підприємства у майбутньому. Тому варто оцінити, наскільки саме маркетинг та його ресурси впливають на загальний економічний потенціал інтегрованих компаній. Причинно-наслідкові зв'язки складових маркетингового потенціалу машинобудівних підприємств досить повно розглянуто в роботі В. Яхкінд [19, с. 8]. Втім автором недостатньо обґрунтовано використання одного чи системи показників, абсолютних чи відносних одиниць вимірювання. Дослідники розділилися на прихильників системності та тих, хто вважає, що за доцільне є використання єдиного інтегрального показника [14, с. 117].

На основі проведених вище досліджень було запропоновано методику оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств машинобудування, яка дозволяє здійснити моніторинг маркетингового потенціалу, робити порівняльний аналіз підприємств. Результати оцінки рекомендується використовувати для прийняття рішення про об'єднання або створення стратегічних альянсів, а також підприємствам для підвищення рівня маркетингового потенціалу. Методику призначено для інвесторів, підприємств, консалтингових служб, досліджень у галузі маркетингу. Порівняльний аналіз маркетингового потенціалу за наданою методикою варто проводити з аналогічними підприємствами, які планують об'єднатися або створити стратегічний альянс (з метою встановлення найбільш перспективного об'єкта), а також для оцінки динаміки його розвитку (з метою визначення перспектив розвитку підприємства). Головною перевагою розробленої методики є можливість її використання у сукупності з оцінкою загального економічного потенціалу підприємства. Це надасть можливість визначити джерела конкурентних переваг підприємства та потенціал його розвитку. Кожний критерій у запропонованій методиці визначається конкретними показниками, їх кількість може варіюватися від одного до тридцяти. У роботі було виявлено найбільш важливі з них, які наведено у дод. В, табл. В.1.

Для визначення інтегрального показника економічного потенціалу необхідно використати графічний спосіб дослідження, основою якого є діаграма Ісікави і встановлені В. Яхкінд причинно-наслідкові взаємозв'язки між складовими маркетингового потенціалу. У діаграмі Ісікави використовується аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів та виокремлення найбільш важливих причин, дія яких породжує конкретні наслідки та піддається управлінню [138].

На третьому етапі існує необхідність визначення основних факторів, які суттєво впливають на функціонування альянсів підприємств машинобудування на основі SWOT-аналізу, PEST-аналізу і факторного аналізу з відповідними висновками.

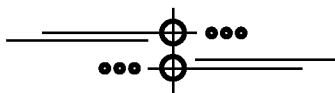
На четвертому етапі на основі проведеного дослідження та детального аналізу маркетингового потенціалу кожної компанії, що входить до холдингового об'єднання машинобудування, здійснюється підсумкова оцінка ефективності угоди злиття. Результати саме четвертого етапу повинні надавати можливість розробки заходів з ефективності розвитку управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств машинобудування, що впливає на їх подальший розвиток.

Таким чином, результати дослідження теоретичних та концептуальних положень свідчать про те, що маркетинговий потенціал компанії, як частина загального економічного потенціалу, посідає важливе місце у його структурі та займає високий щабель у ієрархії його складових. Узагальнюючи наявні точки зору, у роботі запропоновано під маркетинговим потенціалом підприємства за умов інтеграційних процесів розуміти узагальнену властивість, яка забезпечує розвиток існуючих і формування нових ринків збуту, розширення асортиментної політики, досягнення довгострокової маркетингової стратегії у конкурентній боротьбі за умов діючих маркетингових обмежень. Формування та розвиток маркетингового потенціалу за інтеграційних відносин насамперед обумовлюються відповідністю та погодженістю основних складових (елементів, підсистем) комплексу маркетингу, логістики, ринкового потенціалу (потенційний обсяг та темп зміни ринкового попиту, купівельна спроможність споживачів, мінливість ринкової кон'юнктури, гострота конкуренції та ін.), виробничо-технологічного, трудового, фінансового і структурно-управлінського потенціалу. Підкреслюється, що саме ступінь відповідності ринкового, логістичного і маркетингового потенціалів відбиватиме належний рівень конкурентоспроможності підприємств на вітчизняних і світових ринках за умов всеохоплюючої глобалізації та інтеграції.

У монографії доведено, що перебування компаній машинобудування в нестабільному зовнішньому оточенні призводить до пошуку стратегій, спрямованих на збільшення частки ринку збуту та забезпечення конкурентоспроможності. Це можливо здійснити за умов або розвитку

власного виробництва, або інтеграції з іншими компаніями. Систематизація існуючих поглядів на питання інтеграції дозволила визначити, що інтегровані компанії — це структури, утворені двома або більше економічними суб'єктами (що мають майно у власності) шляхом встановлення цивільно-правових відносин із метою отримання прибутку або іншого виду ефекту від діяльності та її координації, з обґрунтуванням організаційних та владних відносин, визначенням керівного органу на основі договору або інших підстав. Встановлено, що найбільш поширеною формою інтеграції є угоди злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу, які виявляються ефективним інструментом адаптації підприємства до зовнішнього середовища, трансформуючи його у внутрішню структуру нової господарської одиниці. Угоди злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу передбачають ефективне управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих компаній. Ефективне управління маркетинговим потенціалом інтегрованої компанії передбачає повноту використання нею маркетингових функцій на основі дослідження системних властивостей, що уможливорює раціональне використання, оптимізацію та нарощування маркетингових ресурсів.

У дослідженні вдосконалено методичне забезпечення аналізу ефективності управління маркетинговим потенціалом машинобудівних компаній на основі виокремлення відповідних етапів його здійснення: характеристика особливостей розміщення компаній машинобудування України, системний аналіз стану маркетингового потенціалу галузі машинобудування України, комплексна оцінка маркетингового потенціалу галузі машинобудування Донецького регіону, аналіз маркетингового потенціалу інтегрованих компаній машинобудування за допомогою відповідних показників. Це дозволяє одержати більш обґрунтовані характеристики розвитку машинобудування на галузевому, національному і регіональному рівнях, а також на рівні сформованих інтеграційних об'єднань компаній.





2.1. Регіональні відмінності ринку злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів у машинобудуванні

На сучасному етапі світовий ринок машинобудування зазнає істотних змін під впливом багатьох факторів, таких як специфічні особливості розвитку окремих держав, компаній галузі, компаній із суміжних та підтримувальних галузей і процесів у світовій економіці. Така ситуація не завжди позитивно відображається на економіці країн, базові галузі яких є експортоорієнтованими, а отже, залежать від ситуації на світовому ринку металів. До таких галузей належить машинобудівна галузь України. Тому одним із актуальних питань для підприємств українського машинобудування є пошук шляхів адаптації до ситуації, яка склалася на світовому ринку металів, а також розробка маркетингової стратегії з метою збереження своїх конкурентних позицій та завоювання нових ринків. Деякі експерти і науковці, спираючись на ситуацію, що склалася на світовому ринку металів і машинобудування, пропонують як варіант конкурентної стратегії створення одного або декількох центрів консолідації, спроможних відстоювати інтереси національного сектору у світовому масштабі [143].

Як доведено у п. 1.2, будь-яке підприємство має два шляхи зростання — об'єднання із зовнішньою структурою (злиття, поглинання) або власний розвиток. Процес консолідації активів у світовій практиці не є новим і починається з 1916 р. При цьому він носить хвилеподібний характер. Особливо чітко ці хвилі виокремлюються в такі періоди: 1916–1929 рр. — зростання концентрації; 1965–1969 рр. — ера конгломератів; 1981–1989 рр. — деконгломерація; 1992 — наш час — ера мегазлиттів [144]. На сучасному етапі в результаті загострення конкурентної боротьби на світовому ринку машинобудування спостерігається досить швидка зміна джерел успішності бізнесу. Якщо до недавнього часу це були прогресивні технології виробництва, рівень якості і ціни або вдалі маркетингові заходи, то на сьогоднішній день ключовим фактором конкурентоспроможності у світовому машинобудуванні є створення стратегічних альянсів, злиття із приблизно однаковими за розмірами підприємствами-партнерами та поглинання компаній-конкурентів. На сучасному етапі за умов глобалізації світовий ринок металургії та машинобудування досягнув етапу, коли створено центри консолідації зі своєю сталою конкурентною стратегією та

перспективним планом злиттів і поглинань, з метою створення найбільшого світового виробника сталі і мати змогу хоча би частково контролювати світовий ринок. На думку багатьох вчених, такі можливості мають металургійні підприємства Китаю, Росії, Японії та Індії.

Сучасна глобальна система машинобудування більшою мірою зосереджена в обмеженій групі країн, які забезпечують випуск практично всієї номенклатури галузі, а саме: США, Японії, Великобританії, Франції, Німеччині, Російській Федерації, Канаді, Італії, Китаї та Україні [145; 146]. Але ж варто відзначити, що частка машинобудування у структурі промисловості нашої країни є недостатньою як для країни, яка позиціонує себе індустріально розвинутою державою. Якщо в 1991 р. частка машинобудування у структурі промислового виробництва складала понад 30 %, то останніми роками — всього порядку 13 % [117; 147]. Частка машинобудування у ВВП країн світу наведена на рис. 2.1 [146]. При цьому необхідно врахувати той факт, що в економічно розвинених країнах частка машинобудівних виробництв складає від 30 до 50 % загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині — 53,6 %, Японії — 51,5 %, Англії — 39,6 %, Італії — 36,4 %, Китаї — 35,2 %). Це забезпечує технічне переозброєння всієї промисловості кожні 8–10 років. При цьому частка продукції машинобудування у ВВП країн Євросоюзу складає 36–45 %, у США — 40 %, у Росії машинобудування забезпечує 18 % ВВП [145]. Питома вага машинобудування у структурі промислового виробництва України становить лише 13 % [147]. У нашій країні цей показник навіть у відносних величинах у 2–2,5 рази менший, що є, на наш погляд, основною причиною відставання української промисловості за технічним рівнем від промислово розвинених країн.

Далі буде розглянуто детальніше стан світового ринку злиттів і поглинань у динаміці та частку угод, яка належить гірничовидобувному сектору металургії та машинобудуванню (табл. 2.1) [148]. У 2009 р. обсяг світового ринку злиттів і поглинань скоротився на 34 % — до мінімаль-

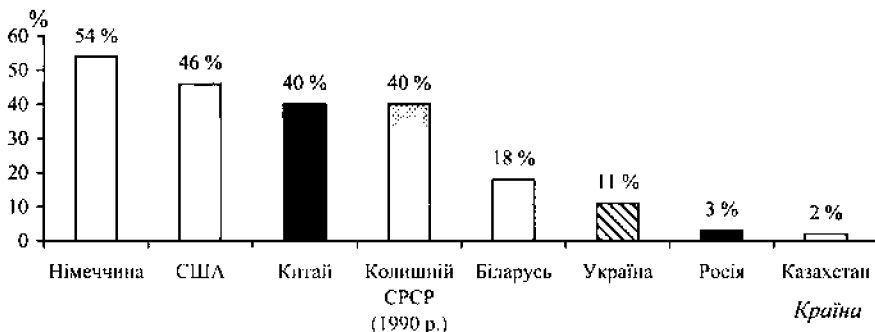


Рис. 2.1. Питома вага машинобудування у ВВП країн (2011 р.) [146]

ного за останні шість років рівня в 1,5 трлн. дол. США (дод. Д, рис. Д.1 [149]). Одна з основних причин застою ринку — непевність компаній у майбутньому. У 2008 р. підприємства прагнули поліпшити власну ліквідність. Ситуація спонукала багато компаній зосередитися на питаннях поліпшення операційної ефективності, відсунувши на другий план завдання, пов'язані з розвитком бізнесу. Зниження вартості активів не привело до активного зростання угод злиттів і поглинань у секторі приватних інвестицій. У період до економічної кризи великі фонди для покупки компаній використовували кредити. У 2009 р. такі угоди припинилися, оскільки навіть тим фондам, які зібрали гроші до кризи, не вдалось залучити позиковий капітал. Без кредитних грошей приватний капітал здійснює угоди вкрай неохоче.

Таблиця 2.1

Динаміка показників світового ринку злиттів і поглинань [148]

Галузь	2007 р.			2008 р.			2009 р.			2010 р.		
	кількість угод, млрд. дол. США	частка галузі у світовому обсязі злиттів і поглинань, %	темпи зростання ринку, %	кількість угод, млрд. дол. США	частка галузі у світовому обсязі злиттів і поглинань, %	темпи зростання ринку, %	кількість угод, млрд. дол. США	частка галузі у світовому обсязі злиттів і поглинань, %	темпи зростання ринку, %	кількість угод млрд. дол. США	частка галузі у світовому обсязі злиттів і поглинань, %	темпи зростання ринку, %
Усі галузі	4000	100,0	-	2000	100,0	-50,0	1500	100,0	-25,0	2400	100,0	60,0
Гірничодобувна і металургійна	210	5,25	-	127	6,35	-39,52	60	4,0	-52,8	132	5,5	120,0
Металургія і машинобудування	144,7	3,61	-	60,6	3,03	-58,12	15,1	1,01	-75,1	27,0	1,125	78,81

Навіть такі великі фонди, як Warburg Pincus і Advent International, які сумарно зібрали у 2008 р. понад 25 млрд. дол. США, у 2009–2010 рр. здійснювали тільки одиничні угоди.

За умов кризи активи суттєво подешевшали, однак новому інвесторові необхідно не тільки зайнятися реструктуризацією боргів, але й прийняти на себе ризик подальшого погіршення економічної ситуації і скорочення ринків збуту [150]. У 2010 р. загальна вартість міжнародних

угод зросла у три рази. На кінець 2010 р. загальна вартість угод склала 14,3 млрд. дол. порівняно з 4,4 млрд. дол. у 2009 р. Очікується, що тенденція зростання в укладанні галузевих угод злиття та поглинань збережеться і в майбутньому та дозволить наблизитись до показника 38 млрд. дол., зафіксованого у період піку активності у 2006–2008 рр. Загальний показник кількості угод злиттів та поглинань у 2010 р. у металургії і машинобудуванні також стрімко зростає — він збільшився на 79 % і склав 27 млрд. дол. США порівняно з показником 15,1 млрд. дол. роком раніше.

Необхідно зазначити, що в основному у найбільших угодах 2011 р. були задіяні гірничовидобувні, сервісні компанії та біржі. Іншими роками на світовому ринку злиттів і поглинань найбільші угоди уклалися у гірничовидобувному, банківському, сервісному (у тому числі логістичному), біржовому та інших секторах економіки. У 2006 р. у металургії та пов'язаній з нею машинобудівній галузі було укладено 385 угод на 86,4 млрд. дол. США. Як видно із табл. 2.1, кількість угод зі злиттів і поглинань у світовій металургії та машинобудуванні у 2007 р. зросла на 67 %. У 2008 р. порівняно з 2007 р. кількість злиттів і поглинань у світовій металургії знизилась на 58,12 %. У 2009 р. порівняно з 2008 р. обсяг угод злиттів і поглинань скоротився на 75 % [148]. Науковці пояснюють такий спад початком світової економічної кризи. У 2010 р. ситуація у металургійному і машинобудівному секторах щодо злиттів і поглинань почала стабілізуватися: кількість угод злиттів і поглинань зросла на 78 % [151]. У 2010 р. в результаті зростання доходів залізородних і вугільних компаній обсяг злиттів і поглинань у світовому гірничометалургійному комплексі майже подвоївся, досягнувши 132 млрд. дол. США. Найбільші угоди ринку злиттів і поглинань в гірничодобувній, чорній і кольоровій металургії в 2010 р. наведено у табл. 2.2 [148].

Помітне зростання на світовому ринку злиттів і поглинань було спричинено бажанням компаній забезпечити себе сировиною. Так, предметом двох із трьох найбільших угод, укладених у металургійній і машинобудівній галузі в 2010 р., була залізна руда. Метою учасників цих угод було також прагнення розширити свою присутність на ринках, які швидко зростають. Незважаючи на те, що ініціатива на світовому ринку злиттів і поглинань належить китайським компаніям, ключову роль у цьому сегменті відіграють все ж таки компанії країн з розвинутою ринковою економікою. Це обумовлено тим, що китайські компанії найчастіше беруть участь у консолідації своєї вкрай роздрібною металургійної галузі. Слід зазначити, що Африка також починає відігравати помітну роль на ринку злиттів і поглинань у металургії. Очікується, що частка угод на африканському континенті в цьому сегменті в майбутньому році буде досить істотною. У табл. 2.2 вказано лише основні мотиви наведених угод злиттів і поглинань. Наведені об'єднання передбачають і вер-

Таблиця 2.2

Найбільші угоди ринку злиттів і поглинань в металургії і машинобудуванні [148]

Покупець	Об'єкт угоди	Потужність	Сума	Основний мотив
Kinross Gold Corp.	91 % Red Back (Зах. Африка)	Золоторудні активи в Мавританії і Гані	7,2	Поглинання конкурента
Norsk Hydro	Алюмінієві активи Vale	10 млн. т бокситів, 8 млн. т глинозему, 455 тис. т алюмінію	4,9	Консолідація активів
Walter Energy (США)	Western Coal (Канада)	3–4 млн. т вугілля	3,3	Поглинання конкурента
Vale (Бразилія)	51 % BSG Resources	10–50 млн. т зал. руди на рік	2,5	Поглинання конкурента
Hebei Iron & Steel (КНР)	Hangang Nanbao (КНР)	5 млн. т сталі	2,35	Консолідація активів у КНР (на держ. рівні)
Glencore International AG	Prodeco (Колумбія)	9 млн. т вугілля	2,25	Консолідація активів
Sumitomo Corp. (Японія)	30 % Mineracao Usim. (Бразилія)	7 млн. т зал. руди на рік	1,93	Консолідація активів
Gerdau SA (Бразилія)	Gerdau Ameristeel (США)	12 млн. т прокату	1,61	Консолідація активів
Vedanta (Індія)	AngloAmer. Zinc	400 тис. т цинку	1,338	Консолідація активів
Російські інвестори ВЕБ	50 % + 2 акції ІСД	Понад 7 млн. т сталі та прокату	1,2–1,5	Консолідація активів
East China Mineral (КНР)	Jupiter (Бразилія)	3 млн. т руди на рік із перспективою зростання до 20 млн. т	1,22	Консолідація активів
Rio Tinto (Австралія)	15,6 % Ivanhoe Mines (Канада)	Із потенціалом виробництва 23 млн. т міді та 821 т золота	1	Консолідація активів
JFE Holdings Inc. (Японія)	14,99 % JSW Steel (Індія)	Понад 9 млн. т сталі і прокату	1,02	Консолідація активів
Інвестиційні компанії і фонди	51 % Stillwater Mining (США)	До 20 т золота на рік	1	Консолідація активів
«Трійка Діалог» (РФ)	48 % «Запоріжсталі»	Понад 3 млн. т сталі і прокату	0,85	Консолідація активів

тикальну інтеграцію, й отримання можливості виходу на нові ринки, й отримання більш масштабних контрактів та ін. Будь-яке об'єднання підприємств має на увазі симбіоз мотивів, які для кожного нового об'єднання підприємств будуть зовсім іншими. Також, розглянувши матеріал табл. 2.1 і табл. 2.2, можна зробити висновок, що на ринку після важкої кризової ситуації знов настав час великих угод, який відображає зростання впевненості у корпоративному секторі і явне економічне від-

новлення. Загальний обсяг угод у світі з початку 2011 р. склав 338 млрд. дол. США. Це на 25 % більше, ніж за той самий період 2010 р. [152].

Виходячи з проведеного дослідження, далі буде розглянуто основні тенденції розвитку укладання угод злиттів і поглинань у машинобудуванні та пов'язаному з ним гірничовидобувному секторі світового ринку. На світовому ринку чорних металів вже почали формуватися центри консолідації, серед яких слід виокремити металургійні і машинобудівні підприємства Індії, Японії, Китаю та Росії, які мають велетенські можливості зі скупівлі компаній важкого машинобудування і металургії, що знаходяться на межі банкрутства. Основна мета — консолідація активів підприємств цих країн, створення найбільшого світового виробника сталі, який матиме змогу хоча б частково контролювати світовий ринок. Ключовою тенденцією ринку злиттів і поглинань у 2010 р. є домінування угод у гірничовидобувній галузі, яка отримує найбільшу вигоду від дворазового подорожчання вугілля та руди. На основі цього швидко зростає кількість угод з боку китайських металургійних і машинобудівних компаній, які поспішають зміцнити свою сировинну безпеку [153]. Однією з головних тенденцій 2010 р. на ринку злиттів і поглинань експерти вважають зростання частки компаній із країн, що розвиваються. Вже в 2010 р. їх питома вага склала 48 % загальносвітового обсягу операцій злиттів і поглинань компаній (табл. 2.3) [154]. Зараз лідерство на ринку злиттів і поглинань отримали країни, що розвиваються. Це обумовлено катастрофічним зменшенням активності інвесторів у розвинених країнах, однак вважається, що це початок довгострокової тенденції на підвищення ролі країн, що розвиваються, у глобальній економіці [143].

У зв'язку з економічним відновленням світової економіки у після-кризовий період, зростанням фондових ринків і поновленням корпоративних доходів трансграничні злиття і поглинання були основним способом входу прямих іноземних інвестицій, вказуючи на швидку адаптацію до економічних умов, що змінюються. Вартісний обсяг трансграничних угод у 2010 р. збільшився на 36 %, але усе ще становив лише приблизно одну третину від попереднього пікового рівня, досягнутого у 2007 р. Обсяг трансграничних злиттів і поглинань у країнах, що розвиваються, подвоївся. У 2010 р. обсяг інвестицій у нові проекти скоротився, але в перші п'ять місяців 2011 р. було відзначено їх значне збільшення як за вартісним обсягом, так і за кількістю. Як і передбачалося, згідно з оголошеними з 2010 р. угодами, обсяги трансграничних злиттів і поглинань різко зросли, особливо в середині 2011 р. (див. табл. 2.3). Основним джерелом цього зростання була активність компаній у здійсненні великих угод у розвинених країнах і країнах з перехідною економікою. У цих країнах найважливіші угоди відносилися до сектору видобувної промисловості.

Світові прямі іноземні інвестиції, трансграничні угоди злиттів і поглинань, інвестиції в нові проекти у країнах світу, 2010–2011 рр. (млрд. дол.) [154]

Регіон/країна	Прямі іноземні інвестиції			Трансграничні угоди злиттів і поглинань			Інвестиції в нові проекти		
	2010 р.	2011 р.	темпи зростання (%)	2010 р.	2011 р.	темпи зростання (%)	2010 р.	2011 р.	темпи зростання (%)
Весь світ	1 289,7	1 508,6	17,0	338,8	507,3	49,7	807,0	780,4	-3,3
Розвинуті країни	635,6	753,2	18,5	251,7	396,3	57,4	263,5	229,9	-12,7
Європа	346,8	425,7	22,8	123,4	191,2	55,0	148,9	145,2	-2,5
ЄС	314,1	414,4	31,9	113,5	162,8	43,3	143,1	142,2	-0,7
США	228,2	210,7	-7,7	80,3	129,7	61,6	57,1	51,3	-10,2
Японія	-1,3	-1,3		6,7	5,1	-23,9	4,5	4,2	-8,0
Країни, що розвиваються	583,9	663,7	13,7	82,8	78,8	-4,8	491,6	498,1	1,3
Африка	54,7	54,4	-0,7	7,6	6,3	-17,1	84,1	76,6	-8,9
Латинська Америка і Кариби	160,8	216,4	34,6	29,5	20,3	-31,3	118,2	126,9	7,3
Азія та Океанія	368,4	392,9	6,7	45,7	52,3	14,3	289,3	294,7	1,8
Західна Азія	58,2	50,4	-13,4	4,6	9,5	105,8	52,0	60,2	15,7
Південна, Східна, Південно-Східна Азія	308,7	343,7	11,4	32,1	42,7	33,2	236,2	231,4	-2,1
Китай	114,7	124,0	8,1	6,0	9,0	50,8	84,6	81,9	-3,2
Індія	24,6	34,0	37,9	5,5	12,5	125,2	45,4	51,5	13,6
Південно-Східна Європа та СНД	70,2	91,7	30,6	4,3	32,2	644,5	51,8	52,3	0,9

У 2009 р. з'явився новий покупець — держава. Угоди злиттів і поглинань за участю державного капіталу в 2009 р. склали 15 % загальної ємності світового ринку, або 354 млрд. дол. США — найбільший показник за всю історію [149]. Значна частина великих угод злиття і поглинань була пов'язана зі спробами уряду розвинених країн пом'якшити наслідки важкої фінансової ситуації в декількох найбільших корпораціях. Їх банкрутство могло викликати нову хвилю коливань на фінансових ринках і подальше погіршення економічної ситуації. За спостереженнями експертів, державна підтримка в першу чергу була спрямована на банківський сектор. Серед великих транзакцій в машинобудівній галузі називають участь уряду США в підтримці компанії General Motors. Враховуючи кількість угод зі злиття й поглинання, криза закінчилася влітку 2010 р. Загальна сума угод у світі зі злиття й поглинання у 2010 р. дорівнювала 2,4 трлн. дол. США, що на 60 % більше порівняно з 2009 р. Підводячи підсумки 2009 р., видно, що світовий ринок злиттів і поглинань скоротився на 25 % — до 1,5 млрд. дол. США. Необхідно зазначити, що в основному у найбільших угодах 2011 р. були задіяні гірничовидобувні, сервісні компанії та біржі. Іншими роками на світовому ринку злиттів і поглинань найбільші угоди укладалися в гірничовидобувному, металургійному та енергетичному секторах.

Угоди, які проходять на теперішньому етапі часу, — це не докризові агресивні дії. На сьогоднішній день поширено два типи угод. Перший — коли продаються компанії на грані банкрутства. Другий — бажання стати масштабніше, щоб бути стійкіше. Багато інвесторів в існуючій економічній ситуації прагнуть укрупнити свою компанію для того, щоб бути стійкіше на випадок кризових ситуацій [155]. Центробанки різних країн світу проводять політику «дешевих грошей». Крім того, ті компанії, які першими почали виходити із кризи, першими розглядають можливості злиттів і поглинань інших компаній. Деякі західні науковці зробили висновок: в інвесторів знижується зацікавленість до нових угод. Деякі вітчизняні фінансисти попереджають, що рано ще казати про вихід із кризи. Обсяги ринку злиттів і поглинань однаково не порівняні з докризовими.

Регіони відрізняються між собою активністю на ринку злиттів і поглинань. Найбільше зростання показали ринки країн, що розвиваються, — там обсяг угод у 2011 р. склав 663,7 млрд. дол. США, що на 13,7 % більше, ніж у 2010 р. Ринки таких країн більше за інших постраждали від кризи активів, які подешевшали там, і тому привертають увагу багатьох компаній, успішно подававших кризові явища. У 2010 р. ринок завмер через боргову кризу в Європі, але на початку 2011 р. його активність відновила. Угоди за власні кошти й за рахунок притягнутих боргів зараз розподіляються приблизно 50 % на 50 %, багато компаній мають більші

запаси коштів, а також можуть одержати досить вигідні кредити, ставки за якими набагато нижче очікуваного зростання прибутку. У Європі у третьому кварталі 2010 р. обсяг угод з викупу компаній за рахунок кредитів перевищив 8 млрд. дол. США, досягнувши рекордного з початку кризи рівня [156]. Зростання пов'язано зі стабілізацією світової економіки. Найбільше заробляють посередники на угодах у США — там було зібрано 49 % усіх премій. На перше місце вийшов банк Goldman Sachs, за посередництвом якого завершено 210 транзакцій на загальну суму 282 млрд. дол. США. Фінансова установа витиснула з першого місяця конкурента — банк Morgan Stanley, який, хоча й провів більше угод — 226, однак їх сумарна вартість склала лише 238 млрд. дол. США (рис. 2.2) [157].

У США ринок злиттів і поглинань залишається стабільним. Загальний обсяг угод злиттів і поглинань у 2010 р. склав 201 млрд. дол. США, що на один відсоток нижче, ніж у другому, але на 41 % вище, ніж у третьому кварталі 2009 р. У Європі — навпаки, зафіксоване істотне падіння обсягу угод — на 15 % проти другого кварталу 2010 р. й на 4,6 % порівняно з третім кварталом 2009 р. Найближчими роками європейські фінансові інститути навряд чи будуть зацікавлені у нових угодах, оскільки вони стикнулися із занадто серйозними умовами банківської системи з приводу жорстких вимог до капіталу, а також скороченням бюджету країн Євросоюзу [157].

У європейській металургійній галузі активність на ринку злиттів і поглинань зросла в 2010 р. порівняно з низькими показниками 2009 р. Однак загальна вартість угод, як і раніше, залишалася незначною. Фахівці спостерігають ознаки поживлення, але не всюди цей процес відбувається динамічно. Так, у 2010 р. виробництво сталі в країнах ЄС у річному

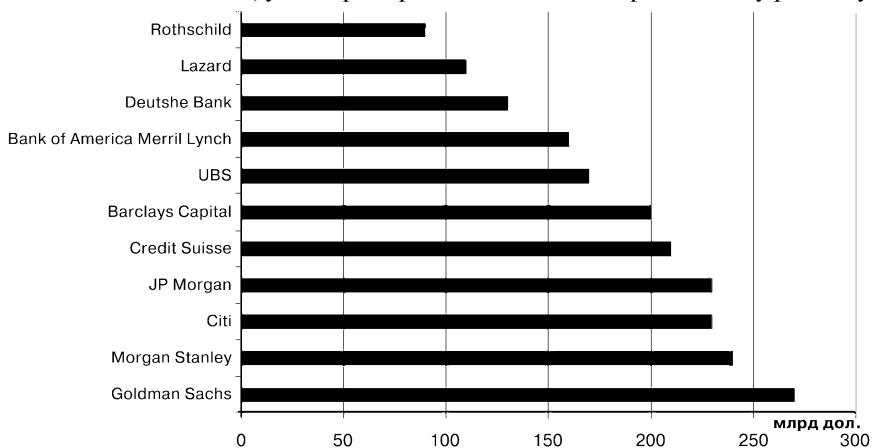


Рис. 2.2. Вартість завершених угод у десятиці найбільших посередницьких фінансових установ [157]

вимірі взагалі збільшилося на 24,5 %. Багато компаній Центральної та Східної Європи продовжують відновлюватися після кризи та поки не в змозі укласти значні угоди. Ці компанії намагаються знову зробити бізнес прибутковим та використовують грошові потоки для виплати боргів. Компанії в Росії та країнах Східної Європи в основному уклали угоди на внутрішніх ринках. Суми цих угод або були незначні, або не розкривалися. Попередніми роками угоди російських компаній з придбання активів за кордоном й угоди, спрямовані на консолідацію російської металургійної галузі, значно поліпшили загальні показники Європи у сфері злиттів і поглинань.

Китайські та індійські компанії продовжать активно шукати перспективні родовища по всьому світу. На думку аналітиків, у 2013 р. кількість угод злиття і поглинань порівняно з 2012 р. має збільшитися. Триватиме консолідація в багатьох секторах галузі. У 2011 р. капітал залучався в основному для цілей ефективного рефінансування, а не здійснення агресивних придбань великими компаніями. Компанії починали 2013 р. із високими кредитними рейтингами, володіючи можливістю готуватися до подальшого зростання.

Постійна позитивна динаміка кількості угод зі злиття і поглинань розглядається як підтвердження необхідності ефективного управління інтеграційними процесами підприємств машинобудування. За висновками науковців, активність на ринку злиттів і поглинань у світовій металургійній і машинобудівній галузі швидко зростає, і ця тенденція збережеться в цьому році. Галузь набирає обертів, проте відновлення ринку країн з розвинутою економікою усе ще відбувається нерівномірно. В одних країнах цей процес набув сталого характеру, а в інших є небезпека, що відновлення буде слабким або взагалі відбудеться спад. Крім цього, значною рушійною силою угод на ринках, які швидко розвиваються, будуть потреби компаній у сировині та у розширенні частки на ринку.

Вітчизняна економіка сьогодення характеризується спадом виробництва та гострими диспропорціями розвитку. Складна ситуація в господарстві країни посилюється кризовим станом однієї з найважливіших галузей — машинобудування. Від фінансового стану та ефективності функціонування машинобудівних підприємств залежить стійкий розвиток економіки країни. Машинобудування належить до галузей з досить високим рівнем інвестиційного ризику, значними коливаннями попиту на продукцію, доволі частими технологічними та продуктовими змінами. Це призводить до диспропорцій в експортно-імпортній діяльності. Так, понад 50 % виготовленої в Україні машинобудівної продукції експортується, але обсяги імпорту цієї продукції у 2,4 рази перевищують обсяги її експорту. Темпи зростання імпорту значно випереджають темпи експорту, що негативно впливає на торговельний баланс. У 2010 р. част-

ка продукції машинобудування в структурі експорту складала 11 %, імпорту — 28 %, тоді як в економічно розвинених країнах світу машинобудування визначає їх експортний потенціал і забезпечує від 32 % до 40 % усього експорту. Такі диспропорції є негативними з точки зору впливу на маркетингові можливості діяльності підприємств машинобудування.

Водночас спостерігається розширення обсягів операцій злиттів і поглинань у машинобудуванні, особливо у 2010 р. і на початку 2011 р., що є на сьогоднішній день одним із механізмів перерозподілу власності. Сьогодні, коли всім так не вистачає капіталу, далеко не завжди слід укладати повномасштабні угоди придбання. Але для цього потрібен зрілий підхід, який виробляється роками. Співробітництво в конкурентній боротьбі найчастіше сприяє більш розумному використанню капіталу в довгостроковій перспективі. Після глобальної фінансової кризи контроль за допомогою пайової власності не завжди гарантує економічний успіх. Але національний ринок злиттів і поглинань знаходиться у складному стані через втрату зацікавленості зарубіжних інвесторів. Кризові явища у світі негативно позначилися на вартості угод українського ринку злиттів і поглинань. Середня вартість бізнесу на ринку злиттів і поглинань у 2011 р. становила 280 млн. дол., у 2012 р. — знизилася до 83 млн. дол. Також збільшився розрив між заявленою вартістю угод і фактичною вартістю при закритті. Кількість угод також істотно скоротилася, що відображає загальносвітові тенденції.

В Україні за 2010 р. укладено угод вартістю 7,7 млрд. дол. США, у 2011 р. — на 6,5 млрд. дол. США. Лідером за кількістю і вартістю цих угод у 2011 р. став агросектор — біля 1,3 млрд. дол. США. Майже аналогічна вартість у сфері телекомунікацій, але вона припала лише на одну угоду з приватизації Укртелекому. Замикає трійку лідерів із показником біля 1 млрд. дол. США хімічна промисловість, завдяки консолідації активів із Д. Фірташем. Далі йде металургія — 0,5 млрд. дол. США (придбання «Метінвестом» біля 50 % «Запоріжсталі»), машинобудування — 0,3 млрд. дол. США (найбільша — це придбання частки ПАТ «Азовмаш») і банківський сектор — біля 0,2 млрд. дол. США. Однак усі угоди, які відбулися в Україні у 2011 р., були стресовими (із мультиплікатором менше одиниці). Проаналізувавши галузеву структуру обсягу консолідованих операцій за участю українських бізнесових структур (рис. 2.3) [85, с. 35], можна зробити висновок, що вона залишається стабільною протягом останніх кількох років. Чотири найактивніші галузі становили понад 50 % загальної вартості угод, серед яких металургія, машинобудування та хімічна промисловість склали 20 % [87, с. 35]. На ринку України рівень концентрації підприємств чорної металургії, за світовими мірками, досить низький. Це надає можливість припускати зростання угод зі злиття та поглинання, в результаті чого ключові гравці будуть зростати за рахунок більш дрібних. Активіза-

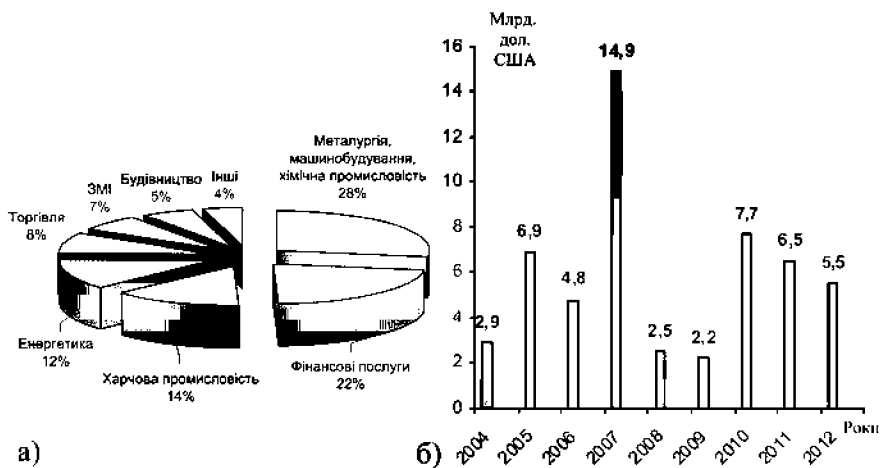


Рис. 2.3. Галузева структура (а) та динаміка обсягів (б) злиттів та поглинань в Україні у 2011 р. [87, с. 35]

цію угод злиттів і поглинань експерти пов'язують із частковою стабілізацією економічної ситуації на ринку і підвищенням вартості активів, що мотивує їх власників до продажу бізнесу.

Аналізуючи ринок злиттів і поглинань у динаміці, можна побачити, що у 2009 р. в Україні група російських інвесторів придбала контрольний пакет акцій української металургійної корпорації «Індустріальний союз Донбасу» (ІСД), що стало найбільшою угодою. Але ця угода була віднесена до 2010 р., оскільки завершена в 2009 р. не була. Якщо обсяг угод в Україні у 2008 р. становив близько 6 млрд. дол. США, то в 2009 р. кількість угод злиття й поглинань здійснено всього на 200 млн. дол. (без урахування продажу ІСД, де сума угоди оцінюється у 2–2,5 млрд. дол. США) [158]. У табл. 2.4 [159] наведено перелік основних угод злиття і поглинання, які були зроблені в Україні за період 2008–2012 рр.

У 2009 р. російські аналітики відзначили, що обсяг ринку злиттів і поглинань в Україні в 2008 р. скоротився майже в шість раз — до 3,69 млрд. дол. США (36 угод) проти 21,49 млрд. дол. США (87 угод) у 2007 р. У 2009 р. ситуація покращилась — 35 угод на суму 5,44 млрд. дол. США, що означає приріст на дві третини щодо показника 2008 р. [160]. Перша половина 2010 р. в Україні показує зростання ринку злиття і поглинань — середня вартість угоди збільшилася — із 0,15 млрд. дол. США у попередньому півріччі й 0,16 млрд. дол. США у першому півріччі 2009 р. до 0,2 млрд. дол. США. У підсумку — 18 угод на загальну суму 3,56 млрд. дол. США. Тобто зростання загальної вартості дорівнює 36,4 % щодо попереднього півріччя й 25,8 % щодо першого півріччя 2009 р. [161]. У першій половині 2010 р. за участю російського капіталу відбулися дві

Таблиця 2.4

Основні угоди злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів у вітчизняній металургійній і машинобудівній галузі за 2008–2012 рр. [159]

Об'єкт угоди	Покупець-інвестор	Сума угоди
2008–2009 рр.		
Металургійний завод «Істіл»	МирІнвест (Росія), Stemcor (Великобританія)	550 млн. дол.
Харцизький трубний завод	ТОВ «Метінвест», ЗАТ «СКМ»	125,8 млн. дол.
2009–2010 рр.		
Азовсталь	ТОВ «Метінвест», ЗАТ «СКМ»	95,12 млн. дол.
Азовзагальмаш	Українська промислово-транспортна компанія	+ 23,75 % акцій
2010–2011 рр.		
Макіївський металургійний завод	ТОВ «Метінвест», ЗАТ «СКМ»	86,24 млн. дол.
ММК Ілліча	ТОВ «Метінвест», ЗАТ «СКМ»	2 млрд. дол.
2011–2012 рр.		
Запоріжсталь	ТОВ «Метінвест», ЗАТ «СКМ»	850 млн. дол.
Дніпрспецмаш	Укрремколіямаш	0,21 млн. дол.
Донецький електрометалургійний завод	Мечел	537 млн. дол.

найбільші угоди: придбання за 1 млрд. дол. США (50 % + 2 акції) «ІСД» і придбання за 1,7 млрд. дол. США комбінату «Запоріжсталь». Так само придбаний «Луганськтепловоз» за 54 млн. дол. США. Найбільшою угодою, у якій і продавець, і покупець представляли Україну, стало злиття металургійного холдингу «Метінвест» із ММК ім. Ілліча. Параметри цієї трансакції ще остаточно не визначені. Відомо тільки, що у фіналі 75 % акцій об'єднаної компанії буде володіти «Метінвест», а 23 % залишиться у нинішніх власників ММК ім. Ілліча. Зараз ще не можна оцінити обсяг цієї угоди, але якби це була «чиста» покупка ММК ім. Ілліча, то його вартість була б не менше 2 млрд. дол. США [161].

Гірничовидобувні, металургійні і машинобудівні компанії прагнуть до зростання і не хочуть відкладати реалізацію планів розвитку. Таким чином, операції злиття і поглинання в 2013 р. активізуються, оскільки ринкові мультиплікатори нижче історичних середніх. Особливості інтеграційних процесів підприємств машинобудування наведено у дод. Д, табл. Д.1 [162].

Процеси злиття і поглинань в Україні призупинилися, що спричинило:

— зменшення загальної кількості угод із контрольними частками бізнесу;

— скасування або затягування низки угод через необ'єктивність оцінки бізнесу, який продається;

— зниження вартості об'єктів для покупки нижче рівня в 5 млн. дол. Сьогодні продаються невеликі компанії, що мають значне боргове навантаження, яке найчастіше перевищує розміри їх власного капіталу. Серед таких об'єктів багато компаній роздрібної торгівлі.

Важливою особливістю вітчизняного ринку є те, що в Україні процедура здійснення угод злиття й поглинань має низку особливостей. Головними з них є недостатня повнота інформації внаслідок неефективного бухгалтерського обліку, обмеженості можливостей інформаційних систем, що не задовольняє умови інвесторів, можливість рейдерських захоплень [163]. Крім того, більшість операцій злиття і поглинань відбувається поза межами українського законодавства.

Перераховані фактори суттєво збільшили ризик інвестиційних проєктів практично у всіх галузях. Особливо гостро це позначилося на металургійному і машинобудівному секторах. Українські підприємці призупинили більшість програм відновлення й розширення виробництва, зосередившись на боротьбі з наслідками кризи. Комплексний стан інвестування в машинобудуванні України показує, що галузь розвивається нерівномірно: найкращих показників було досягнуто у 2007–2008 рр. (табл. 2.5) [164], після чого стабільне зростання пригальмувалося через вплив світової фінансової кризи.

Таблиця 2.5

**Динаміка інвестицій в основний капітал машинобудування України,
млн. грн. [164]**

Рік	Освоєно	
	фактичні ціни	% до попереднього року
2002	37178	108,9
2003	51011	131,3
2004	75714	128,0
2005	93096	101,9
2006	125254	119,0
2007	188486	129,8
2008	233081	97,4
2009	151777	58,5
2010	150667	99,4
2011	195716	129,9

Інвестиційна діяльність є основним способом впровадження нових технологій на підприємствах на основі науково-технічного прогресу, що сприяє розвитку економіки і забезпечує підвищення ефективності машинобудівної галузі. Зважаючи на наведені тенденції, можна стверджувати, що інвестиційна діяльність характеризувалася динамічним розвитком до початку економічної кризи. Рівень надходження інвестиційних ресурсів суттєво скоротила фінансова криза, що охопила Україну напри-

кінці 2008 р. та призвела до подальшого скорочення обсягів інвестицій у 2009–2011 рр. Обсяг внесених із початку інвестування в економіку України прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на початок 2012 р. складає 50,8 млрд. дол. США (дод. Д, рис. Д.2 [164]), у розрахунку на одну особу становив 1115,7 дол. США. Розмір інвестицій у галузь машинобудування, яка забезпечує інноваційний розвиток, займає незначну частку — лише 4,4 % загального інвестиційного ресурсу в Україні (4391,4 млн. грн.) [164]. Фактично економіка України продовжує інвестуватися переважно за рахунок реінвестування доходів підприємств. Таким чином, можна зробити висновок, що домінування частки власних коштів підприємств у фінансуванні їх інвестицій в основний капітал фактично означає закритий характер економічного відтворення [165]. Можливість фінансування інвестиційної діяльності за рахунок власних фінансових коштів дає можливість підприємству отримати більшу суму прибутку, яку знову можна вкласти в проект і таким чином нарощувати грошову масу, прискорювати її обіг, скорочувати цикли обігів і підвищувати їх ефективність. Унаслідок цього кінцева мета діяльності підприємств у виді отримання прибутку перетворюється на початковий пункт нового фінансового потоку. Отже, на підприємствах, що фінансуються за рахунок прибутку, відносний розмір коштів стрімко зростає і значно перевищує їх абсолютну суму, тобто грошову, яка насправді існує і знаходиться в обігу. Це означає, що і в якісному, і в кількісному вимірах найефективнішими є власні джерела фінансування. Однак ключовим недоліком є нестабільність податкового законодавства за обмежених обсягів власних коштів підприємств [162; 165].

Іноземні компанії дуже обережно підходять до інвестування в економіку України, вважаючи за краще не вкладати кошти в галузі, які сильно залежать від державного регулювання. Структуру прямих іноземних інвестицій в машинобудування України у 2012 р. наведено у дод. Д, табл. Д.2 і рис. Д.3 [164].

Аналіз ефективності залучення іноземних інвестицій у машинобудівну галузь України дозволив зробити такі висновки [147; 164]:

— загальний обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на початок 2011 р. (за 1991–2011 рр.) склав 49,4 млрд. дол. США, або 872,6 дол. США у розрахунку на одну особу (наприклад, в країнах Центральної Європи і Прибалтики — 1,5–2,5 тис. дол. США);

— за 2000–2010 рр. частка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у ВВП збільшилася із 2,28 % до 4,38 %, проте участь ПІІ у створенні ВВП країни є надто низькою;

— на дві офшорні зони (Кіпр та Віргінські Острови) припадає близько 24 % усіх іноземних інвестицій, тобто інвестування відбувається в основному за рахунок повернення раніше вивезених капіталів віт-

чизняного бізнесу, який в такий спосіб уникає податкових зобов'язань у країні (діє договір із Кіпром щодо уникнення подвійного оподаткування). У результаті близько чверті спільних підприємств та від третини до половини (залежно від галузі) іноземних інвестицій були акумульовані на базі повернутого з офшорів вітчизняного капіталу;

— зростання іноземного капіталу в 2004–2011 рр. було зумовлене в першу чергу «горизонтальними» інвестиціями, спрямованими на освоєння внутрішнього ринку — внутрішня торгівля та фінансова діяльність, а ПП у промисловість України значно поступалися за обсягами інвестицій у третинний сектор, не вчиняючи бажаного впливу на експортний потенціал країни (зокрема, частка промисловості у структурі ПП знизилась майже на половину і склала у 2010 р. 22,5 %, а частка акумульованих ПП у фінансових установах зросла у три рази і склала у 2010 р. 22,4 %);

— кількість прямих іноземних інвестицій в Україні є низькою (низький рівень вкладень у високотехнологічні та інноваційні сфери), вони не сприяють структурним трансформаціям на інноваційній основі, а, навпаки, притримують недосконалу структуру промисловості із переважанням галузей низького рівня переробки; зростання обсягів фінансування інноваційної діяльності протягом 2000–2008 рр. відбувалося за рахунок внутрішніх джерел і практично не залежало від іноземних інвестицій, кошти яких у структурі джерел фінансування технологічних інновацій в Україні у 2008 р. склали всього 0,96 %. Проте позитивні зміни відбулися в 2009–2011 рр. — частка іноземних інвесторів у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності підвищилась до 19 % на фоні важкого фінансового стану та кризи активів вітчизняних підприємств та інвесторів.

У 2011 р., як і у 2010 р., найперспективнішими інвестиційними галузями аналітики вважали металургію, гірничовидобувну та машинобудівну. Підприємства галузі машинобудування відчували стабільний попит на їхню продукцію з боку країн СНД, що сприяло формуванню запасу зростання цін їх акцій на рівні 40 %. У 2010 р. обсяг торгів облігаціями внутрішньої держаної позики (ОВДП), акціями, корпоративними облігаціями та муніципальними цінними паперами збільшився порівняно з 2009 р. майже у 4 рази і становив понад 61,4 млрд. грн. (у 2009 р. — понад 15,1 млрд. грн.), що обумовлено суттєвим зростанням обсягів торгів ОВДП. У 2010 р. порівняно з 2009 р. обсяг торгів за ОВДП зріс у 7,1 рази, за корпоративними облігаціями зменшився в 1,3 рази, за муніципальними цінними паперами зріс у 4,3 рази, тоді як обсяг торгів за акціями залишився на рівні попереднього року [166].

Обсяг торгів у 2011 р. порівняно з 2010 р. мав таку динаміку: за ОВДП — збільшився в 1,4 рази і становив 76276,1 млн. грн. (у 2010 р. — 54640,9 млн. грн.); за корпоративними облігаціями — збільшився май-

же в 4,7 рази і становив 10511,9 млн. грн. (у 2010 р. — 2247,2 млн. грн.); за акціями — зменшився майже в 2,2 рази і становив 1933,2 млн. грн. (у 2010 р. — 4224,8 млн. грн.); за муніципальними цінними паперами — перебував майже на тому самому рівні і становив 136,5 млн. грн. (у 2010 р. — 141,6 млн. грн.). Аналіз обігу цінних паперів на першій фондовій торговельній біржі (ПФТС) свідчить, що у 2011 р. найбільша частка операцій припадала на державні облігації. Обсяг торгів із ними становив 76276,1 млн. грн., а частка ринку — 85,6 %. Ринок корпоративних облігацій посів друге місце в торгах ПФТС. У 2011 р. обсяг операцій із ними становив 10511,9 млн. грн., а їх частка в загальних торгах ПФТС — 11,8 %. Отже, лідером за обсягом торгів на ПФТС у 2010–2011 рр. був ринок державних паперів, на який припадає 89 % ринку (рис. 2.4) [166].

Відтягування фінансових ресурсів у державний сектор не супроводжувалося адекватним посиленням інвестиційної спрямованості державних видатків. Отже, фінансові можливості реалізації структурних реформ приватним сектором вкрай обмежені, а державні інвестиції і досі неспроможні відігравати роль каталізатора приватних капіталовкладень через високий рівень ризиків і низьку довіру до політики і дій уряду.

Багато науковців вважають, що головними покупцями на ринку злиттів і поглинань України найближчим часом стануть ІГ «Сократ», «СКМ», «Приват», «Енергетичний стандарт» та декілька російських компаній [143; 144; 145; 167, с. 282].

У 2012 р. найбільшими власниками активів у машинобудівній галузі в Україні є фінансово-промислові групи і холдингові об'єднання, як видно з табл. 2.6 [168; 169].

1. Фінансово-промислова група «СКМ» (Україна) (ФПГ «СКМ») (президент Р. Ахметов) — один із найбільших власників активів у машинобудівній галузі. Під контролем групи перебувають підприємства важкого і вугільного машинобудування, які споживають у значній кількості метал, вироблений на її металургійних комбінатах. У свою чергу, багато із цих підприємств виробляють устаткування, що поставляється на металургійні комбінати й вугільні шахти, контрольовані групою. Група «СКМ» володіє великими активами в різних галузях економіки



Рис. 2.4. Обсяги торгів на ПФТС у 2011 р., % [166]

і має можливість інвестувати значні кошти в машинобудівну галузь. У перспективі, найімовірніше, вона буде розширювати свою присутність

Таблиця 2.6

Рейтинг підприємств машинобудування у 2012 р. [168; 169]

Місце у галузевому рейтингу	Підприємство	Сфера діяльності	Прямий власник
1	ПАТ «Мотор Січ»	Авіабудування	В'ячеслав Богуслаєв (14,99 %) та 8149 фізичних і юридичних осіб
2	ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»	Виробництво залізничних вагонів	ЧАО Холдингова компанія «Теко-Дніпрометиз» (Україна; 10 %); AS Skinest Finants (Естонія; 25,15 %); «Трансблдинг Сервіс Лімітед» (Великобританія; 24,94 %); Divinta LLC (Естонія; 14,52 %); інші (25,39 %)
3	ПАТ «Азовмаш», ПАТ «Азовзагальмаш», «Азоввагон», ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», ПАТ «Маріупольський термічний завод», ЧАО «Торговий дім «Азовзагальмаш»)	Виробництво залізничних вагонів, портових і промислових кранів	Wessanen Trading Limited (Кіпр; 76,9 %)
4	ПАТ «Дніпровагонмаш»	Виробництво вантажних вагонів	ЧАО Холдингова компанія «Теко-Дніпрометиз» (46,29 %); ЧАО «Страхова група ТАС» (19,25 %); ПАТ «ТАСкомбанк» (11,64 %); інші (22,82 %)
5	ПАТ «Запоріжтрансформатор»	Енергетичне машинобудування	Zadano Limited (Кіпр; 24,99 %); Artamare Limited (Кіпр; 23,65 %); Karatano Limited (Кіпр; 24,99 %); Azidano Limited (Кіпр; 24,99 %)
6	ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	Важке машинобудування	Фізична особа (76,97 %)
7	ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	Автомобілебудування	Fairline Industries Limited (Великобританія; 99,6 %); інші (0,4 %)
8	НПК «Гірничі машини»	Вугільне машинобудування	Ukrainian Machine Building Holding Limited (Кіпр); «Коал Філд Імітед» (Великобританія); SCM LIMITED (Кіпр)
9	ВАТ «Стаханівський вагонобудівний завод»	Виробництво вагонів	Більше 2000 акціонерів ХК АвтоКрАЗ
10	ДП Антонов	Авіабудування	Державне агентство України з управління державними корпоративними правами

у галузі. До складу ФПГ «СКМ» входить машинобудівний холдинг НПК «Гірничі машини», який об'єднує машинобудівні активи групи «СКМ». Це найбільший в Україні машинобудівний холдинг із виробництва гірничошахтного устаткування. Його діяльність зосереджена на інжинірингу, виробництві, комплексних постачаннях і сервісному обслуговуванні устаткування для гірничодобувної галузі. До складу НПК «Гірничі машини» входять ПАО «Дружківський машинобудівний завод», АТ «Горлівський машинобудівник», ПАО «Донецький енергозавод», ПАО «Донецькгірмаш», ВАТ «Каменський машинобудівний завод» (Росія), ТОВ «Інженерно-технічний центр «Гірничі машини», ТОВ «Гірничі машини — Система якості», ТОВ «Сервісна компанія «Гірничі машини», ТОВ «Гірничі машини — Бізнес комфорт», АТ «Торговельна компанія «Гірничі машини» (Україна), ТОВ «Гірничі машини РУС». На умовах ексклюзивного дилерства в Казахстані Групу представляє ТОВ «Гірничі машини». Усі автозаводи, крім Запорізького, виявилися у другій десятці рейтингу (багато хто з них у 2012 р. показали збитки).

2. Група «Інтерпайп» (президент В. Пінчук), на відміну від ФПГ «СКМ», основний інтерес у галузі зосередила на вагонобудуванні й сільгоспмашинобудуванні. Вона є найбільшим приватним акціонером холдингу ВАТ «ЛК «Укragромашінвест», який володіє контрольними й блокувальними пакетами акцій більшості компаній сільськогосподарського машинобудування. Разом із державним холдингом вона реалізує інвестиційну програму, метою якої є відродження вітчизняного сільгоспмашинобудування. У 2004 р. група намагалася поставити під повний контроль ЛК «Укragромашінвест» і найбільш привабливі її активи. Якщо це в неї вийде, її активи в галузі значно зростуть.

3. Група «Енергетичний стандарт» (Україна) — досить велика бізнес-група, яка контролює вітчизняні підприємства трансформаторобудування. При цьому ВАТ «Запоріжтрансформатор» є однією з найбільших світових компаній, що виробляють важкі трансформатори, які успішно реалізуються на зовнішніх ринках. Групі належить також одне із провідних вітчизняних підприємств важкого машинобудування — ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. Фрунзе». Група має намір і надалі активно розбудовувати свій бізнес у галузі.

4. Група «Мотор Січ» (Україна) — єдина з відносно великих бізнес-груп в Україні, ядром якої є велике машинобудівне підприємство — ВАТ «Мотор Січ». Зважаючи на те, що основною продукцією підприємства є авіадвигуни, група зацікавлена в контролі над численними підприємствами, що поставляють відповідні комплектуючі. Найімовірніше, багато з підприємств, які беруть участь у виробничому ланцюжку, рано або пізно змушені будуть інтегруватися з головною компанією. Уразливим місцем групи є відсутність великих інвестиційних ресурсів і роз-

виток за рахунок власних коштів. Вихід на міжнародні ринки капіталу їй поки недоступний, насамперед, через низьку капіталізацію активів. Група прагне диверсифікувати свою діяльність і поступово трансформуватися в багатогалузеву фінансово-промислову групу. Однак, якщо вона зуміє зберегти свою незалежність, машинобудування залишиться одним з основних напрямків її діяльності.

5. Індустріальна група «УПЕК» (Україна) — відносно велика вітчизняна фінансово-промислова група, особливістю якої є те, що основні її активи зосереджені саме в машинобудуванні. Група має значний досвід відродження підприємств машинобудівної галузі, які перебували в стані глибокої кризи. Вона зуміла здійснити первинне нагромадження капіталу, але головне — створити кваліфіковану команду менеджерів, що спеціалізуються на управлінні машинобудівними підприємствами. Враховуючи сказане, слід очікувати подальший активний розвиток бізнесу групи у цій галузі.

Аналізуючи дані табл. 2.6, видно, що ПАТ «Мотор Січ» виявилось на першому місці в галузевому рейтингу переважно за рахунок значного обсягу основних активів (1,82 млрд. грн.) і найвищого в секторі розміру чистого прибутку (1,34 млрд. грн.). Крім того, компанія інвестувала найбільшу суму в модернізацію виробництва, яка складає сумарний обсяг інвестицій інших дев'яти компаній рейтингу. Найбільший чистий дохід виявився у концерну «Азовмаш» (16,37 млрд. грн.), проте низька вартість активів і боргове навантаження, що перевищує їх вартість, не дозволили групі компаній піднятися вище третього місця. «Азовмаш» ще в середині 90-х рр. був розділений на окремі фінансово-промислові структури. Найбільшу частку в річному обсязі виробництва забезпечує «Азовзагальмаш», який випускає продукцію вагонобудування (цистерни). Крім цього холдингу, серед десяти провідних компаній присутня ще одна «консолідована» група підприємств. Холдинг «Гірничі машини», який об'єднує машинобудівні активи групи «СКМ». Це найбільший в Україні машинобудівний холдинг із виробництва гірничошахтного устаткування.

Процес консолідації в металургії ще далеко не завершився. Консолідація самої галузі поки йде повільнішими темпами, ніж консолідація серед галузевих постачальників і споживачів. Після глобальної фінансової кризи було б доцільно продовжити процес консолідації в металургії, щоб ціни визначали не постачальники, а учасники галузі. Однак, залежно від конкретних обставин компаній, що беруть участь у цьому процесі, логіка консолідації може бути різною. У зв'язку із цим важливо заздалегідь обґрунтовувати стратегію злиттів і поглинань, щоб після укладення угод можна було уникнути синергетичних пасток. Виходячи із ситуації, що склалася на світовому ринку чорних металів, та виявлених тенденцій, однією із альтернатив конкурентної стратегії машинобудівних підпри-

емств України може стати консолідація активів у трьох варіантах, наведених на рис. 2.5.

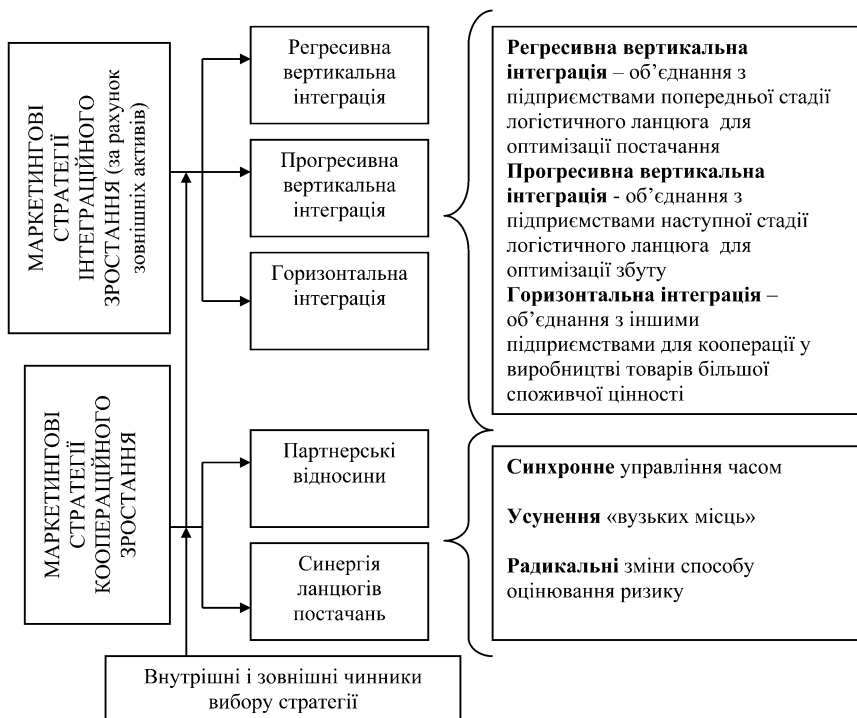


Рис. 2.5. Рекомендовані маркетингові стратегії консолідації маркетингових ресурсів інтегрованих підприємств машинобудування (авторська розробка)

Серед причин, що стримують ринок злиттів і поглинань України, можна виокремити:

— дефіцит фінансових ресурсів. Протягом останніх років за умов стабільного отримання валютних ресурсів українські підприємці звикли до доступних і порівняно дешевих кредитних грошей, які давали їм можливість заощаджувати власний капітал і користуватися ефектом фінансового коефіцієнта. На теперішньому етапі вільні кошти для покупки активів є в деяких національних інвесторів — в основному великих бізнесменів і тих, хто незадовго до кризи вигідно продав свій бізнес;

— падіння прибутковості бізнесу у зв'язку зі зниженням платоспроможного попиту й падінням продажів. Багато інвесторів відклали придбання активів в Україні на майбутнє — поки не відновиться економічне зростання у країні;

— значний рівень заполітизованості бізнесу та його державного регулювання;

— відсутність чітких цільових орієнтирів угод злиття, поглинань або створення стратегічного альянсу; помилки у визначенні потенційних інтеграційних ефектів на всіх етапах планування (частіше на стратегічному етапі);

— необґрунтований вибір об'єктів операцій (невідповідність фактичних характеристик компаній-учасниць запланованим);

— зміни цільових орієнтирів і ресурсної забезпеченості учасників операції в процесі її реалізації; зміни в макроекономічній ситуації;

— недостатня компетенція фахівців, які організують і виконують операції з інтеграції об'єктів господарювання.

Закордонні експерти вважають, що на розвиток українського ринку негативно впливають такі фактори: непрозорість структури власності; активне використання компаніями схем оптимізації податків; неефективність контрольного середовища; відсутність достовірної звітності й затяжний процес її підготовки; відсутність в учасників угод відповідного досвіду відносно їх здійснення [170].

Таким чином, можна зробити висновок, що стійке зростання світового ринку злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів (у тому числі українського) спостерігалось до 2007 р. включно (обсяг угод склав 4,3 трлн. дол. США). На сьогоднішній день світовий ринок злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів характеризується зростанням кількості й обсягів угод, але ж меншими темпами порівняно з 2007 р. внаслідок падіння за умов фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. (до 1,5 трлн. дол. США) Так, у 2011 р. зростання відбулось на 35 % порівняно з попереднім роком і склало 2,7 трлн. дол. Особливістю останнього періоду є швидке зростання ринку у країнах, які розвиваються. На ці країни прийшлося біля 17 % світового ринку злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів. Найактивнішими на ринку злиттів і поглинань були канадські компанії (29 %), за ними компанії з Великобританії (11 %), Австралії (9 %) і Китаю (9 %). В Україні за 2010 р. укладено угод вартістю 7,7 млрд. дол. США, у 2011 р. — на 6,5 млрд. дол. США. Проаналізувавши галузеву структуру обсягу консолідованих операцій за участю українських бізнесових структур, можна зробити висновок, що вона залишається стабільною протягом останніх кількох років. Чотири найактивніші галузі становили понад 50 % загальної вартості угод, серед яких металургія, машинобудування та хімічна промисловість склали 20 %. Дослідження показали, що процес консолідації в металургії і машинобудуванні ще не завершився. Консолідація самої галузі поки йде повільнішими темпами, ніж консолідація серед галузевих постачальників і споживачів. Після глобальної фінансової кризи було б доцільно продовжити процес консолідації металургії і машинобудування, щоб ціни визначали не постачальники, а

учасники галузі, використовуючи маркетингові стратегії зростання, а саме регресивну або прогресивну вертикальну та горизонтальну інтеграцію, партнерські відносини.

2.2. Аналіз управління маркетинговим потенціалом за показниками господарювання інтегрованих підприємств машинобудування Донецького регіону

Машинобудування у складі різних сфер діяльності розглядається як рушійна сила економіки, успішна діяльність якої визначає ефективність функціонування супутніх йому комплексів та галузей. Можна стверджувати, що від рівня розвитку машинобудування залежать промисловий потенціал держави, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, рівень соціального розвитку. Так само, як і промисловий потенціал держави в цілому, від машинобудування залежить розвиток регіонів. Але ця залежність має обернену форму, адже країна контролює і суттєво впливає на рівень розвитку машинобудування, чим зумовлює власне економічне процвітання.

Аналізом розвитку та стану машинобудівної галузі займається велика кількість вітчизняних вчених, таких як Я. Кудря, Т. Жуковська, Р. Скриньковський, Н. Карачіна, В. Захарченко, А. Золотарьов, О. Хмелевський, І. Макаренко та інші. Однак, зважаючи на значну динаміку та зміни у машинобудуванні, залишаються невирішеними питання сучасного стану машинобудівних підприємств України, об'єднаних до вертикально інтегрованих холдингів та факторів, що призвели до цих процесів.

На початку 90-х рр. ХХ ст. машинобудування опинилося у кризовій ситуації. Зменшувалось оновлення готової продукції, знос основних фондів досяг 50 %, середній вік працівників наблизився до 50 років. Лише близько чверті нових технологій відповідали світовому рівню. Машинобудування України, на відміну від інших держав світу, базується на технологіях, що залишилися із часів Радянського Союзу, це знижує її конкурентоспроможність та можливості на світовому ринку. Задля виходу машинобудування із ситуації, що склалася, необхідно провести ретроспективний аналіз сучасного стану машинобудівних підприємств.

На сьогоднішній день машинобудування розглядається як найбільший комплекс, від діяльності якого залежить конкурентоспроможність товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Машинобудування України об'єднує 11267 підприємств, з яких 146 — великі, 1834 — середні та 9287 — малі із виробництва різноманітних машин та устаткування, приладів і апаратури тощо. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 6 % оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % кількості найманих працівників [171]. Машинобудівні підприємства є одними з найбільш постраждалих від економічної кризи. Через зменшення зовнішнього попиту відбулося

зниження експорту продукції машинобудування, зменшення обсягів виробництва та збільшення кількості готової продукції на складах, погіршення фінансових результатів. Незважаючи на усі проблеми, машинобудівна галузь є однією із привабливих для великих фінансово-промислових і холдингових груп, які зацікавлені в ефективних капіталовкладеннях. Привабливість зростає, якщо є можливість здійснити більш глибоку інтеграцію за рахунок стійкого збуту металу, зробленого на підконтрольних підприємствах, і постачань машинобудівного устаткування на різні великі підприємства групи. Аналіз показує, що найбільш великі компанії галузі контролюються вітчизняними групами, які вже зробили первинне нагромадження капіталу і мають значні інвестиційні ресурси, що дозволяють налагодити ефективне виробництво на машинобудівних підприємствах.

Необхідно зазначити, що машинобудування є галуззю, де ще залишається велика кількість державних підприємств. Багато хто з них у свій час належали до оборонного комплексу, багато залишаються стратегічно важливими для вітчизняної економіки, і приватизація їх поки не передбачена. Однак велика кількість машинобудівних підприємств, у перспективі, все ж перейде під контроль приватних інвесторів. Основна частка підприємств приватизована (90 %), причому понад 80 % з них викуплено повністю [171]. За сприятливих умов участь у їхній приватизації можуть взяти не тільки вітчизняні групи, але й закордонні, у першу чергу — російські, зацікавлені в контролі над активами, інтегрованими у виробництво складної техніки. Різні галузі машинобудування зосереджено у різних регіонах України із урахуванням принципів розміщення (табл. 2.7) і відповідної структури (табл. 2.8) [147; 164].

Загальновідомо, що за умов глобалізації та інтеграції для ефективного функціонування економіки країни її промисловий комплекс має перебувати на високому рівні розвитку. Проте обсяг реалізованої промислової продукції України не досягає рівня розвинених країн світу. Структура реалізації продукції машинобудування в Україні у 2002–2011 рр. збільшилася, незважаючи на певні спади у 2009 р., у тому числі реалізація машин і устаткування скоротилась на 8,1 % (дод. Д, табл. Д.3) [147; 164]. Обсяги реалізованої продукції в цілому у машинобудівній промисловості у 2009 р. знизилися на 29,5 %. Певне відновлення обсягів реалізованої машинобудівної продукції, яке відбулося у 2012 р., досі не забезпечило досягнення передкризового рівня (дод. Д, табл. Д.3 [147; 164]).

У 2012 р. темп зростання обсягів реалізованої продукції становив 18,6 %, що менше середньорічного темпу за 2003–2007 рр. (33,0 %). Аналіз статистичних даних розвитку машинобудування України показав присутність двох чітко виражених циклів (дод. Д, рис. Д.4 [164]). Так, період із 1986 р. по 1990 р. — це фаза підйому, період із 1990 р. по 2000 р. — фаза рецесії (підфаза краху/гострої кризи і спаду) 10-річного спаду. 3

Таблиця 2.7

Розміщення галузей машинобудування в регіонах України

Регіон	Спеціалізація машинобудування
Донбас (Донецьк, Краматорськ, Луганськ, Маріуполь, Горлівка, Дружківка)	Важке та транспортне
Західноукраїнський (Львів, Луцьк, Рівне, Івано-Франківськ, Чернівці, Ужгород, Мукачево, Дрогобич, Стрий)	Хімічне, електромеханічне та сільськогосподарське
Подільський (Вінниця, Хмельницький, Тернопіль)	Обладнання, прилади, електромеханічне та сільськогосподарське
Придніпровський (Дніпропетровськ, Дніпродзержинськ, Кривий Ріг, Запоріжжя, Мелітополь, Кіровоград)	Електромеханічне, енергетичне, сільськогосподарське, автомобільне, важке і середнє, наукоємна космічна техніка
Південний (Одеса, Миколаїв, Херсон, Сімферополь, Ізмаїл, Керч)	Суднобудування, будівельно-шляхове, підйомно-транспортне, верстати, обладнання, прилади, сільськогосподарські машини
Харківський (Харків, Полтава, Кременчук, Суми)	Енергетичне, електротехнічне, сільськогосподарське та транспортне
Центрально-український (Київ, Житомир, Бердичів, Коростень, Чернігів, Черкаси)	Електро- й радіотехнічне, хімічне, верстати, обладнання

Таблиця 2.8

Структура галузей машинобудування України у 2010 р., % [147; 164]

Галузь машинобудування	Питома вага в товарній продукції, %
Автомобілебудування	36
Електротехнічне	12
Сільськогосподарське	11
Хімічне і нафтохімічне	9
Суднобудування	8
Будівельно-дорожнє та комунальне	7
Приладобудування	4,5
Машинобудування для легкої та харчової промисловості, виробництво побутових машин	4,5
Верстатобудування та інструментальне	4
Авіабудування	3,5
Гірничощахтне і гірничорудне	2,5

2001 р. по 2012 р. спостерігається хаотичний розвиток машинобудування. Отже, відновлення обсягів виробництва машинобудівної промисловості не відбулося, причинами чого є залежність машинобудівних підприємств та споживачів їх продукції від доступу до кредитних ресурсів, повільне введення в дію основних фондів, низький рівень інвестиційної та інноваційної активності машинобудівних підприємств. Причиною падіння обсягів реалізованої продукції в основних підгалузях машинобудівної промисловості є також повільне введення нових основних фондів. Так, у 2009 р. у машинобудівній промисловості було введено в дію нових основних засобів на суму 3062 млн. грн., у той час як цей показник

за аналогічний період для харчової промисловості склав 7071 млн. грн., металургійної — 5431 млн. грн.

Машинобудівний комплекс Донецької області, забезпечуючи майже п'яту частину загального обсягу реалізованої машинобудівної продукції України й десяту частину реалізації всієї промислової продукції регіону, посідає важливе місце в економіці не тільки області, але й держави в цілому. За останні десять років зниження обсягів випущеної продукції машинобудування області спостерігалось лише двічі (рис. 2.6 [147; 164], дод. Д, табл. Д.4 [172]): у 2005 р. — на 19,3 % і в 2009 р. — на 41,4 %.

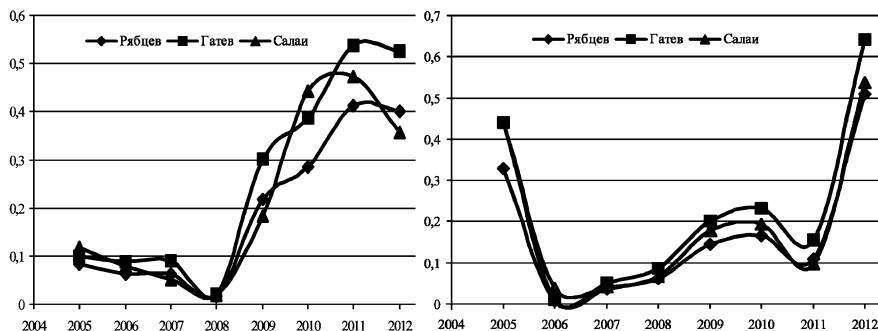


Рис. 2.6. Динаміка структурних змін обсягів реалізації продукції машинобудівної галузі в Україні (а) і Донецькому регіоні (б) (за розрахованими індексами Гатєєва, Рябцева і Салаї) [147; 164]

Найбільш вагомими прирости було досягнуто у 2001 р. — 50,7 %, у 2003 р. — 52 % і в 2010 р. — 53,6 %. Однак якщо високі темпи 2001 р. і 2003 р. забезпечені на тлі щорічного зростання виробництва, то позитивну динаміку випуску машинобудівної продукції за 2010 р. значною мірою обумовлено низькою базою порівняння (у 2009 р. під впливом світової фінансово-економічної кризи відбувся глибокий спад). Досягнуте в 2010 р. збільшення обсягів продукції в машинобудівному комплексі було самим істотним серед основних видів промислової діяльності (у цілому по промисловості області виробництво збільшилося на 14,7 %), що дозволило констатувати деякі позитивні структурні зміни, але вони ще не настільки значні (рис. 2.7) [172]. Частка машинобудування в річному обсязі всієї реалізованої промислової продукції склала 10,6 %, що хоча і стало найвищим показником за останні шість років, майже в чотири рази нижче питомої ваги металургії, яка перевищила 40 %.

Наприкінці 2011 р. порівняно з аналогічним періодом 2010 р. загальний обсяг машинобудівного виробництва області зріс на 17,7 % (у цілому по промисловості — на 15,4 %). Такий результат досягнуто за рахунок досить високої бази порівняння, оскільки на кінець 2010 р. приріст становив 50,9 % (у промисловості — 14 %) (дод. Д, табл. Д.5 [172]).

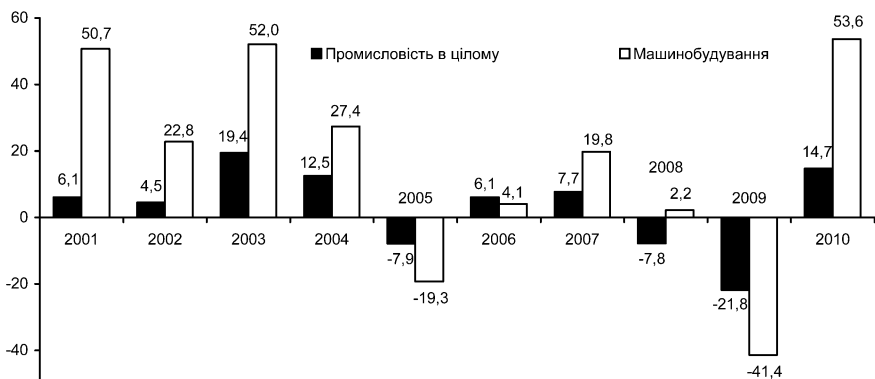


Рис. 2.7. Темпи приросту, зниження (–) загального обсягу виробництва у машинобудівному комплексі й у цілому по промисловості Донецької області [172]

Позитивній динаміці машинобудівного виробництва області в 2011 році сприяли не тільки експортні можливості, але й підвищення внутрішнього інвестиційного попиту підприємств вугільної і металургійної промисловості (з початку 2011 р. інвестиції в основний капітал зросли тут відповідно на чверть і в 1,6 раза), а також розширення масштабів будівництва (у будівельних підприємств області, які працювали за контрактами підряду, а також підприємств, що виконували будівельні роботи господарським способом, обсяг робіт на 35,8 % більше, чим у відповідному періоді 2010 р.). Випуск валів для прокатних станків за січень-жовтень 2011 р. збільшився порівняно із січнем-жовтнем 2010 р. на 31,2 %, кранів — на 40 %, елеваторів, конвеєрів і підйомників для підземних робіт — у 1,6 раза, бурильних і прохідницьких машин — у 2 рази [172].

Поряд з устаткуванням для вугільної і металургійної промисловості (у нашому регіоні традиційно машинобудівна продукція орієнтована на задоволення потреб насамперед цих галузей) машинобудівні підприємства області випускають продукцію самого різного призначення: для залізниць, будівництва, сільського господарства, а також електричні машини й апарати, промислове холодильне й вентиляційне устаткування, верстати, контрольно-вимірювальну апаратуру, побутові прилади (дод. Д, табл. Д.6 [172]). Зокрема, у 2010 р. Донецька область забезпечила в Україні майже весь випуск побутових холодильників, 56 % пральних машин, 37 % вантажних вагонів.

Зі збільшенням на кінець 2011 р. інвестицій в основний капітал у цілому по області в 1,6 раза потреби в новому обладнанні навіть випереджають можливості вітчизняного машинобудування. У результаті імпорту машин та устаткування в області порівняно з 2010 р. зріс удвічі, транспортних засобів — у 1,8 раза. Разом із тим можливості власного машинобудівного виробництва ще не вичерпано.

Зі зростанням машинобудівного виробництва пов'язаний розвиток експортного потенціалу галузі. За 2010 р. обласний обсяг експорту машинобудівної продукції збільшився (у доларовому обчисленні) у 1,6 раза, а її поставки в Росію, яка була й залишається найбільшим зовнішньоторговельним партнером (у 2010 р. на цю країну припадає 63 % обласного експорту продукції машинобудування), зросли порівняно з 2009 р. у 2,2 раза. Питома вага продукції машинобудування в обласному обсязі експорту всіх товарів збільшилося до 10,8 % проти 9,4 % за 2009 р. (рис. 2.8) [147; 164]. На кінець 2011 р. валютна виручка від експорту машин, устаткування, транспортних засобів зроста порівняно з аналогічним періодом 2010 р. на 30,2 % і склала 1,3 млрд. дол. США. При цьому експорт транспортних засобів зріс порівняно із 2010 р. у 1,8 раза, а машин і устаткування — зменшився на 14,9 %. Частка продукції машинобудування в обласному обсязі експорту склала 10,2 %, що в 6,2 раза менше, ніж чорних металів, питома вага яких становить 63 % (дод. Д, табл. Д.5 [172]). Проблемою є й те, що для виробництва необхідного асортименту продукції металу недостатньо для задоволення існуючих потреб машинобудівників, зокрема у тонколистовому прокаті. Із цієї причини збільшився імпорт металу в область — у 2,6 раза порівняно із січнем-вереснем 2010 р. [172].

Підвищення конкурентоспроможності продукції як за межами країни, так і на внутрішньому ринку неможливе без її відновлення й використання інновацій. У 2010 р. інноваційною діяльністю займалися 33 машинобудівних підприємства (38 % загальної кількості інновацій-

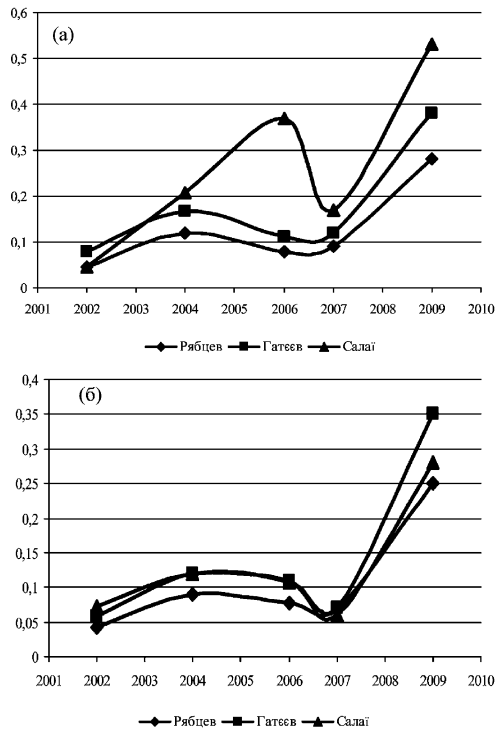


Рис. 2.8. Динаміка структурних змін експорту (а) та імпорту (б) машинобудівної галузі Донецької області (за розрахованими індексами Гатєєва, Рябцева і Салаї) [147; 164]

но активних підприємств області). Загальний обсяг витрат підприємств машинобудування на інноваційну діяльність склав 579,8 млн. грн. (у 2009 р. — 548,5 млн. грн.), або 74 % загального обсягу інноваційних витрат у промисловості області. Найбільше коштів (315,9 млн. грн., або 54 %) було спрямовано на придбання машин, устаткування і програмного забезпечення. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності були й залишаються власні кошти підприємств. У 2010 р. їх питома вага склала 98,4 %, інші кошти отримували з бюджету. У результаті інноваційної діяльності машинобудівні підприємства області освоїли за 2010 р. 28 нових технологічних процесів, що на 17 % більше, ніж у 2009 р., у тому числі кількість маловідходних і ресурсозберігаючих технологій збільшилася з 16 до 18. Збільшилося з 36 видів у 2009 р. до 41 — у 2010 р. освоєння нових машин, устаткування, приладів, апаратів. Було придбано 7 нових технологій проти 15.

Для проведення наукових досліджень і розробок підприємствами машинобудування у 2010 р. витрачено 227,1 млн. грн., що більше попереднього року в 2,3 раза. Частка машинобудівного комплексу в інноваційних витратах, спрямованих на виконання науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних робіт, у цілому по промисловості склала 96 %. У 2010 р. підприємствами машинобудування було реалізовано інноваційної продукції на 1,3 млрд. грн., що склало 37 % обласного обсягу реалізації інноваційної продукції й восьму частину інноваційної продукції машинобудування в країні. Майже 40 % машинобудівних підприємств Донецької області, що займаються інноваціями, поставляли інноваційну продукцію на експорт. За межі України відвантажено 72 % загального обсягу реалізованої ними інноваційної продукції, з неї 84 % — у країні СНД.

Продовжує удосконалюватися кадровий потенціал галузі. Чисельність працівників машинобудівних підприємств, які протягом 2010 р. освоїли нову професію, зросла порівняно з попереднім роком більш ніж удвічі, а тих, хто підвищив свою кваліфікацію, — у півтора раза.

Збільшення загального обсягу виробництва й експортних поставок сприяло поліпшенню фінансового стану галузі. Позитивний фінансовий результат роботи машинобудівних підприємств області за 2011 р. склав 427,8 млн. грн. (у 2009 р. збитки перевищували прибуток на 423,6 млн. грн.), за 2012 р. — дорівнює 1212,6 млн. грн., що у 3,2 раза більше порівняно із 2011 р. За цей період збільшилася з 59 % до 64 % питома вага прибуткових підприємств. Сума отриманого ними прибутку зросла в 1,9 раза і склала 1460,6 млн. грн., або більше дев'ятої частини прибутків всієї промисловості. У той самий час 36 % підприємств зазнали збитків у сумі 248 млн. грн. (дод. Д, табл. Д.7 [172]).

Рівень рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств у 2012 р. дорівнює 6,1 % (у цілому по промисловості — 1,6 %).

Платоспроможність підприємств багато в чому залежить від наявності оборотних коштів. У 2011 р. загальна їхня сума на підприємствах машинобудування склала 19,5 млрд. грн. У складі оборотних коштів 56,7 % припадає на дебіторську заборгованість, частка коштів становить 5,3 % [172].

Коефіцієнт покриття (відношення оборотних коштів до поточних зобов'язань) на кінець 2011 р. при нормативі 1,5–2 склав 1,17, що трохи вище, ніж у цілому по промисловості — 1,11. Разом із тим машинобудівні підприємства не володіють у достатньому обсязі коштами для негайного погашення термінових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (відношення коштів до поточних зобов'язань) при оптимальному значенні 0,2–0,25 склав лише 0,06 (у цілому по промисловості — 0,04) [173].

Поліпшення фінансового стану машинобудівних підприємств позитивно позначилося на їхній інвестиційній активності й рівні зарплати машинобудівників. Інвестиції в основний капітал машинобудування області, склавши за 2010 р. 569,5 млн. грн., збільшилися порівняно з 2009 р. на 29,8 %. На кінець 2011 р. у галузь інвестовано 466,3 млн. грн., що в 1,6 раза більше, ніж в аналогічному періоді 2010 р. (у цілому по промисловості — в 1,5 раза). Іноземний капітал в інвестуванні машинобудівних підприємств істотної ролі не відіграє. В обласному обсязі іноземних інвестицій на початок жовтня 2011 року питома вага машинобудування становить лише 2,3 % [147; 164; 172].

Кількість працівників на машинобудівних підприємствах становить більш 80 тис. осіб, або кожний шостий працівник індустрії (дод. Д, табл. Д.5 [172]). За чисельністю зайнятих машинобудування уступає тільки металургійній і вугільній промисловості, а за експортним потенціалом — лише металургії. У 2010 р. середньомісячна заробітна плата зайнятих на підприємствах машинобудівного комплексу збільшилася порівняно з попереднім роком на 42,3 % і склала 2492 грн. На кінець 2011 р. середньомісячна зарплата одного штатного працівника галузі склала 2952 грн. Однак це на 19 % менше середнього рівня оплати праці по промисловості області в цілому. На кінець 2012 р. середня заробітна плата в машинобудуванні області досягла 3333 грн. Заробіток 46 % працівників перевищив 3000 грн., а 15 % працівників було нараховано більше 5000 грн. Разом із тим на деяких підприємствах нарахована зарплата виплачується несвоєчасно. На кінець 2011 р. заборгованість із заробітної плати в машинобудівному комплексі області склала 53,3 млн. грн., у тому числі працівникам економічно активних підприємств не виплачено 29,7 млн. грн. [164; 172].

Хоча машинобудування належить до трудомістких галузей, частка заробітної плати в операційних витратах на реалізовану продукцію становить тут лише дев'яту частину, а дві третини припадає на матеріальні витрати. Для того щоб підвищувати заробітну плату й одночасно зберігати конкурентоспроможність продукції, необхідно скорочувати

інші складові собівартості, насамперед матеріальні витрати. У цілому по Україні ціни на металопродукцію (як основний конструкційний матеріал) у 2013 р. проти 2012 р. підвищилися на 15,1 %, а машинобудівна продукція подорожчала на 7,7 %.

Від розвитку машинобудування у визначальному ступені залежить забезпечення нової якості зростання й формування інноваційної моделі економіки. За умов, що склалися, запорукою стабільної роботи машинобудівного комплексу служить поліпшення ситуації на підприємствах вугільної та металургійної промисловості, які є основними замовниками устаткування, а також подальше зміцнення експортного потенціалу галузі. Одночасно зростає значення розвитку внутрішнього ринку машинобудівної продукції, призначеної для різних галузей промисловості — металургії, будівництва, сільського господарства, транспорту, а також для населення у виді побутової техніки. Підприємства машинобудування області забезпечують технікою й устаткуванням майже весь базовий промисловий комплекс України. Маркетингова діяльність цих підприємств пов'язана зі здійсненням функцій маркетингу, реалізація яких базується на маркетинговому потенціалі. Нами було проведено дослідження, що припускає аналіз маркетингової діяльності підприємств машинобудування й виявлення її впливу на внутрішньофірмові інтеграційні процеси суб'єкта господарювання. У ході дослідження планувалося визначити зміни в динаміці організації маркетингової діяльності й у напрямі виконання маркетингових функцій. Декільком підприємствам машинобудування Донецького регіону було запропоновано взяти участь в анкетуванні. У результаті дослідження погодилися брати участь 8 підприємств, які спроможні та здатні оцінити свою маркетингову діяльність (табл. 2.9).

Потужна вугільно-металургійна база та близькість споживачів готової продукції служить сприятливою умовою для розвитку в Донецькому регіоні важкого машинобудування для всіх галузей промисловості: рудота вуглевидобувної, металургійної, хімічної, залізничного транспорту й будівництва [174]. Так, найбільшим виробником обладнання для металургійної промисловості є ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (ЗАТ «НКМЗ»). На виробництві машин для видобувної промисловості спеціалізуються ПАТ «Ясинуватський машинобудівний завод», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Рутченківський завод «Гірмаш», ПАТ «Горлівський машинобудівник», ПАТ «Горлівський машинобудівний завод».

На особливу увагу заслуговує досвід організаційно-економічного розвитку таких потужних машинобудівних підприємств, як ЗАТ «НКМЗ» і ПАТ «Азовмаш». ЗАТ «НКМЗ» є одним із перших підприємств галузі, що почали реалізовувати новаторські рішення відносно докорінної зміни ста-

**Підприємства машинобудування Донецького регіону,
які брали участь в опитуванні**

Підприємство	Тип продукції
Холдингове об'єднання ПАТ «Азовмаш»	
ПАТ «Азовмаш»	Виробник залізничних вагонів, контейнерів-цистерн, підйомно-транспортного обладнання, гірничорудного обладнання, обладнання для плавки чавуна та виробництва сталі
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	Виробництво залізничного рухомого состава
ПАТ «Азовзагальмаш»	Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, виробництво залізничних локомотивів і рухомого состава
Вертикально інтегроване холдингове об'єднання НПК «Гірничі машини»	
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	Найбільший у СНД виробник гірничошахтного устаткування, а за окремими його видами (механізовані кріплення, шахтні та гірничорудні вагонетки) є монополістом у Східній Європі
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	Номенклатура випущеної заводом продукції включає: очисні вугільні комбайни для полого-похилих і крутих шарів, прохідницькі комбайни, стругові установки, лебідки, насосні станції та установки, гідрообладнання
ПАТ «Донецьгірмаш»	Підприємство-виробник вугільного і гірничорудного устаткування
ПАТ «Донецький енергозавод»	Лідер в Україні та країнах СНД у виробництві трансформаторів і трансформаторних підстанцій у вибухозахищеному виконанні. Продукцію підприємства призначено для електропостачання підземних електроспоживачів у шахтах, на рудниках, а також на розрізах вугільної та інших гірничовидобувних галузей промисловості
ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод»	
ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод»	Виробник обладнання для металургійної промисловості

рих схем управління й активного впровадження в господарську практику принципів і методів сучасного стратегічного менеджменту. Проведені структурні і системні зміни в організаційно-управлінському забезпеченні виробництва дозволили у стислі строки здійснити структурну трансформацію традиційної функціональної системи управління, створити децентралізовану, засновану на корпоративних принципах дивізіонально-продуктову систему управління. Вплив структурної трансформації ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод» на результати діяльності наведено на рис. 2.9 [174]. ПАТ «Азовмаш», на відміну від ЗАТ «НКМЗ», в історії своєї діяльності мало і негативний досвід структурних трансформацій. У процесі становлення ринкових відносин в Україні в резуль-

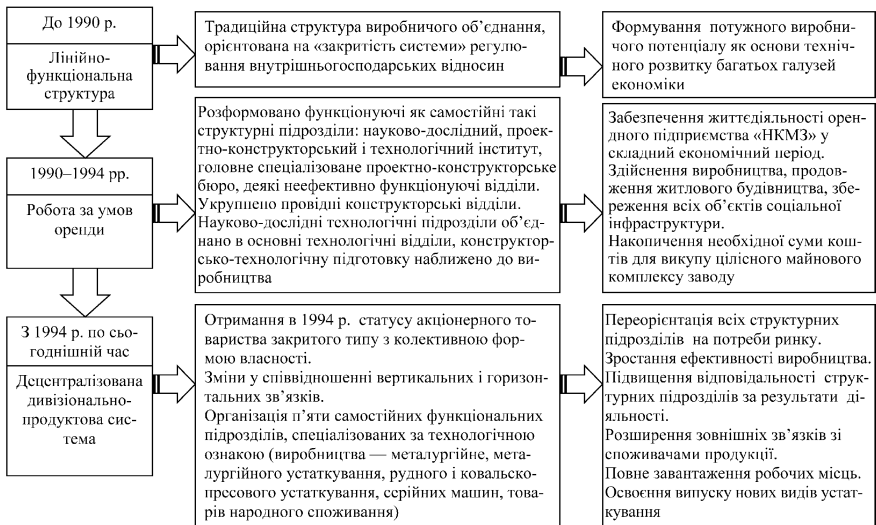


Рис. 2.9. Трансформація організаційної структури управління ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» з урахуванням інтеграційних процесів [174]

таті необґрунтованих і поспішних рішень єдине підприємство до 1997 р. було розділене на чотири відкриті акціонерні товариства: ЗАТ «Азов» (із 2003 р. — ВАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»), а сьогодні ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»; ПАТ «Азовзагальмаш»; ПАТ «Маріупольський термічний завод»; ПАТ «Головний спеціалізований конструкторсько-технологічний інститут». Наслідками проведеної структурної трансформації стали протиріччя в технічній, економічній і ринковій стратегії розвитку товариств.

З метою подолання зазначених проблем у 2000 р. наказом Фонду державного майна України було створено ПАТ «Азовмаш» на основі консолідації корпоративних прав на управління зазначених товариств. На сьогодні система управління ПАТ «Азовмаш» має складну організаційну структуру, до якої входять головна компанія та її наукові і виробничі підрозділи (дод. Д, рис. Д. 5 [175]). Управління акціями здійснюють два акціонери: держава — це Фонд державного майна України та ЗАТ «Українська промислово-транспортна компанія». Інтеграція у головній компанії ПАТ «Азовмаш» керівних структур у сфері ринку, виробництва, досліджень і розробки, забезпечення виробництва, матеріально-технічного постачання, інвестицій, економіки та фінансів, якості та сертифікації, кадрів і соціального забезпечення дозволяє проводити єдину цілеспрямовану інноваційну, науково-технічну, виробничу, економічну та соціальну політику, що є характерним для великих міжнародних корпорацій [174].

За підсумками 2011 р. обсяг виробництва товарної продукції ПАТ «Азовмаш» склав 9541,1 млн. грн., що на 37,9 % вище за 2010 р. У галузі вагонобудування було вироблено 16429 од. вантажних вагонів, обсяг виготовленої товарної продукції (робіт, послуг) з виробництва вагонобудування склав 9262,7 млн. грн., що більше на 42,8 % порівняно з минулим роком. У галузі важкого машинобудування було вироблено 6632,7 тонн продукції на суму 238,4 млн. грн. Доход (виручка) від реалізації продукції за підсумками 2011 р. склав 552839,0 тис. грн. Основною статтею доходів стала торговельна діяльність продукцією вагонобудування — 529040 тис. грн., частка якої у загальній сумі доходів склала 95,7 %. У 2011 р. виручка ПАТ «Азовмаш» зменшилась на 69,4 % порівняно з 180600,0 тис. грн. у 2010 р., що було пов'язано у першу чергу зі скороченням обсягів реалізації продукції вагонобудування [175].

В Україні утворення ТПК «Укрвуглемаш» було відповіддю машинобудівників на прийняття державної політики інноваційного переоснащення національної вугільної промисловості та розгортання широкої кампанії з реалізації істотних переваг, притаманних вітчизняній техніці нового технічного рівня. У Росії та Україні суттєвий вплив на структуру промисловості мають великі бізнес-групи енергетичної та металургійної спрямованості, що спираються на місцеві вугільні галузі. Наприклад, для української групи «Систем Кепітал Менеджмент», засновника ТПК «Укрвуглемаш», традиційними є дивізіональні системи управління й оперативні холдинги («Метінвест», «ДТЕК»). Сформована у 2003 р. українська ТПК «Укрвуглемаш» (згодом НПК «Гірничі машини») являє собою дистриб'юторську компанію, вертикально інтегровану із заводами вугільного машинобудування, — інтегрований назад («backward integration») оперативний холдинг [127, с. 16]. Табл. 2.10 [176] демонструє збільшення економічної ефективності заводів вугільного машинобудування, яке співпадає зі створенням на їх базі вертикально інтегрованої системи. Дружківський машинобудівний завод є національним монополістом із виробництва очисних комплексів, ЗАТ «Горлівський машинобудівник» — з випуску очисних комбайнів. Компанія «Гірничі машини» поставляє шахтам вугільної промисловості України широкий спектр очисної та прохідницької техніки, стаціонарного і транспортного устаткування.

Дослідження майнових прав розглянутих акціонерних товариств машинобудівної галузі, а також аналіз інформації про власників основних пакетів їх акцій дозволяють дійти висновку про недостатню кількість дієвих корпоративних зв'язків між ними. Виключенням є товариства-учасники ПАТ «Азовмаш». До позитивної тенденції слід віднести процеси координації підприємством ЗАТ «Науково-виробнича компанія «Гірничі машини» (реорганізоване ТОВ «Укрвуглемаш») виробни-

Таблиця 2.10
Чистий прибуток інтегрованих підприємств машинобудування Донецького регіону, тис. грн. [176]

Машинобудівне підприємство	Рік										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
ПАТ «Азовмаш»	250,0	349,0	2061,0	2153,0	2257,0	2412,0	2613,0	2803,0	3003,0		
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	453,0	423,0	11750,0	434,0	1442,0	-28955,0	-167443,0	-188705,0	-189652,0		
ПАТ «Азовзагальмаш»	44821,0	317,0	5884,0	963,0	1033,0	-265661	-204306,0	-260554,0	702472,0		
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	-19025,0	-423,0	1687,2	11732,7	25647,3	533,0	-78474,0	99891,0	184532,0		
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	-4562,3	-3942,5	201,6	101,4	-5059,90	-1313,0	-1347,0	-3828,0	-1303,0		
ПАТ «Донецькірмаш»	-8759,0	3722,0	8514,6	-17766,3	-36395,7	-4426,0	-24197,0	6100,0	23970,0		
ПАТ «Донецький енергозавод»	561,70	149,40	11594,70	5571,10	224,20	-561,00	-6531,00	629,00	7923,00		
ЗАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод»	136482,0	97338,3	151103,9	200494,9	461492,0	773408,0	562360,0	460463,0	169984,0		

цтва і збуту продукції чотирьох виробників гірничошахтного устаткування: ВАТ «Дружківський машинобудівний завод», ЗАТ «Горлівський машинобудівний завод», ВАТ «Донецькгірмаш» та ВАТ «Донецький енергозавод» [174].

Враховуючи те, що юридично, починаючи з 17.05.2008 р. Україна є учасником Світової торговельної організації і для українських машинобудівних підприємств жорстку конкуренцію складуть зарубіжні потужні корпорації, досить актуально постають питання інтеграції з партнерами. Формування у процесі структурних трансформацій таких корпоративних бізнес-груп, як ЗАТ «Систем Капітал Менеджмент», корпорація «Індустріальний союз Донбасу» свідчить про посилення інтеграційних процесів у різних секторах економіки Донецького регіону. Разом із тим слід зазначити, що у таких бізнес-групах управляючі компанії поки що мають незначний вплив на юридично самостійні товариства, які скоріше формально входять до їх складу, переважно шляхом участі в акціонерному (статутному) капіталі або на засадах стратегічного партнерства. Але в перспективі, якщо буде сприятливе законодавче поле, на основі таких бізнес-груп в Україні можуть бути створені потужні інтегровані компанії, промислово-фінансові групи та транснаціональні корпорації. Це буде супроводжуватися посиленням тенденцій злиття та поглинання акціонерних товариств у межах великих корпорацій, холдингів та інших структур [174, с. 62].

Проведене дослідження свідчить про те, що становлення корпоративного сектору у промисловості Донецького регіону, зокрема в машинобудівній галузі, успадковує загальнодержавну тенденцію, а саме: великі підприємства державної власності (до 1990 р.) — приватизація і демонополізація (1994–1997 рр.) — ринок відносно вільної конкуренції (1997–2000 рр.) — структурна трансформація акціонерних товариств з метою концентрації капіталу та створення ринку великих корпорацій (2001 р. — сьогоднішній час). Слід зазначити, що останній етап характеризується інтенсивними процесами перерозподілу прав власності. Основною метою при цьому є підвищення ефективності діяльності та зростання вартості промислових корпорацій. Серед машинобудівних підприємств акціонерної форми власності найбільшу вартість мають ті, що знаходяться у сфері економічних інтересів потужних регіональних бізнес-груп або мають повний технологічний цикл із виробництва кінцевої машинобудівної продукції [177, с. 26–31; 178, с. 18]. Так, у 2010 р. ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» із вартістю 999,34 млн. дол. був лідером індустріального машинобудування.

У п. 1.3 були виокремлені показники ефективності управління маркетинговим потенціалом із відповідними інтервалами змін та забезпеченості вихідною інформацією для проведення розрахунків. Вихідні дані

для розрахунку показників ефективності управління маркетинговим потенціалом для підприємств, що аналізуються, наведено у табл. 2.11 [176]. Розраховані показники ефективності управління маркетинговим потенціалом досліджуваних підприємств зведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємств машинобудування Донецького регіону [176]

Компанія	Вихідні дані для характеристики ефективності управління маркетинговим потенціалом за роками									
	обсяг реалізації продукції, млн. грн.		загальні витрати, млн. грн.		витрати на маркетинг, млн. грн.		адміністративні витрати, млн. грн.		чисельність персоналу у сфері маркетингу / загальна чисельність персоналу, осіб	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
ПАТ «Азовмаш»	40,15	63,8	91,35	26,22	63,4	1,11	14,45	16,72	<u>56</u> 428	<u>12</u> 164
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	2728	539,7	1819	1956	101,5	102,5	77,2	82,3	<u>123</u> 5284	<u>55</u> 4519
ПАТ Азовзагальмаш»	5407	10277	5218	8551	242,7	371,6	82,57	148,7	<u>231</u> 6582	<u>426</u> 12884
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	1154	1008	1051	943,7	13,2	9,2	50,37	73,25	<u>74</u> 3166	<u>68</u> 2965
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	13,63	18,81	42,5	52,1	0,16	0,162	5,708	5,551	<u>9</u> 396	<u>9</u> 323
ПАТ «Донецькгірмаш»	329,4	470,6	315,4	440,8	7,14	7,27	23,9	36,4	<u>45</u> 1377	<u>52</u> 1442
ПАТ «Донецький енергозавод»	55,9	85,2	48,7	63,6	0,824	0,938	4,73	9,9	<u>15</u> 351	<u>18</u> 345
ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	3347	2754	2540	2892	94,5	111,3	187,1	349,7	<u>136</u> 13578	<u>134</u> 13178

Загальні висновки щодо проведеного аналізу ефективності управління маркетинговим потенціалом (публічних акціонерних товариств) машинобудівної галузі в Донецькому регіоні можна навести у формі типового SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості та погрози) [174].

До сильних сторін можна віднести: наявність основних споживачів машинобудівної продукції в регіоні, а саме підприємств видобувної та ме-

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств машинобудування

Донецького регіону

Підприємство	Значення показників, які характеризують ефективність управління маркетинговим потенціалом за роками													
	рентабельність продукції, %		доля внутрішнього ринку, %		темپ приросту обсягів виробництва, %		темп зростання (зменшення) витрат на маркетинг		ефективність управлінських витрат, грн./1 грн.		питома вага персоналу з маркетингу, %		коефіцієнт оборотності запасів	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
ПАТ «Азовмаш»	0,62	4,7	1,13	0,14	+ 488	-86	74,86	0,017	5,99	1,38	13	7,3	182	202
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	-6,9	-35,1	6,86	1,21	+154	-81	9,29	1,01	3,26	0,51	2,32	1,21	91	24
ПАТ Азовзагальмаш»	-4,8	6,8	13,59	23,15	+177,3	+90,6	6,42	1,53	6,63	11,41	3,5	3,3	13,3	11,9
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	8,6	18,29	2,9	2,27	+86,04	-13	0,551	0,699	4,51	2,96	2,33	2,29	4,54	3,31
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	-28,1	-6,9	3,4	4,23	+28,07	+38,01	1,25	1,012	0,098	0,23	2,27	2,78	0,149	0,187
ПАТ «Донецькірмаш»	1,85	5,1	0,82	1,06	+274,4	+42,87	2,65	1,02	2,09	2,37	3,26	3,61	3,74	4,48
ПАТ «Донецький енергозавод»	1,12	9,29	0,14	0,19	+151,4	+52,3	2,38	1,138	2,82	2,58	4,27	5,2	2,88	1,9
ЗАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод»	13,76	6,17	8,4	6,2	+9,52	-17,7	1,032	1,17	4,95	1,96	1,01	1,016	0,22	0,165

талургійної промисловості, обсяг виробництва яких складає 13 % та 47 % загальнопромислового в регіоні; достатній обсяг виробництва в регіоні вихідної сировини для машинобудування: прокат — 43 %, чавун — 44,7 %, сталь — 46,1 % (у середньому машинобудівний комплекс споживає 33 % прокату, 40 % чавунного і понад 65 % сталевого литва); значна питома вага в регіоні інноваційно активних промислових підприємств — 10,4 %, що більше, ніж у Дніпропетровському (10,2 %) і Луганському (9,4 %) регіонах; наявність сировинної (металургійної) бази в регіоні; розвинута мережа транспортних комунікацій (залізничний, авіаційний, автомобільний, морський транспорт); автомобільні дороги і залізниці дають вихід транспортним потокам до інших промислових регіонів України та ближнього зарубіжжя (Російська Федерація); забезпеченість трудовими ресурсами (щільність населення в Донецькому регіоні становить 174 особи на 1 кв. м, що у 2,2 раза більше, ніж у середньому в Україні); зростання виробництва в машинобудівній галузі з 2001 по 2008 рр. порівняно із загальними показниками у промисловості (частка машинобудування у загальному обсязі промислової продукції Донецького регіону в період 2001–2008 рр. зросла з 7 % до 13 %); наявність у регіоні значного наукового потенціалу, структурними елементами якого є науково-дослідні організації (55 %), вищі навчальні заклади (12 %), науково-дослідні і конструкторські підрозділи на промислових підприємствах (10 %), конструкторські (8 %), проектні і проектно-пошукові організації (6 %).

До слабких сторін можна віднести: фізичний знос і матеріальне старіння виробничих фондів (у 2011 р. знос основних фондів у машинобудівній галузі складає 57 %); високу енерго- та матеріаломісткість машинобудівної продукції, що негативно впливає на її курентоспроможність; стабільну кількість підприємств машинобудування, що займаються інноваційною діяльністю (галузь машинобудування є основою в секторі високих технологій, тому відсутність в ній інноваційної активності гальмує технологічний розвиток інших базових галузей промислового регіону); скорочення кількості інновацій, що впроваджуються у виробництво машинобудівними підприємствами; незначну кількість представлених патентів; низьку виробничу, технологічну й екологічну конкурентоспроможність машинобудівних підприємств; низькі витрати на інформаційні технології; низьку рентабельність машинобудівних підприємств (2–4 %); високі витрати на господарську діяльність (у тому числі адміністративні і податкові); необґрунтовано широку присутність на внутрішньому ринку зарубіжних виробників машинобудівної продукції; ускладнений доступ акціонерних товариств до зовнішнього фінансування, нерозвинутість фондового ринку; значну питому вагу збиткових машинобудівних підприємств (33 % у 2011 р.); скорочення вдвічі питомої ваги машинобудування у галузевій структурі промислового виробництва Донецького

регіону (якщо в 1990 р. цей показник складав 18,4 %, то в 2011 р. мав значення 9 %); зменшення темпу зростання обсягу виробництва машинобудівного комплексу, починаючи з 2003 р., та його відставання від загальнопромислового у 2011 р. із причини скорочення інвестиційного попиту серед підприємств вугільної і металургійної промисловості; високі ставки податків; високу банківську ставку за користування кредитом (18–20 % річних при середньому рівні рентабельності галузі — 10 %); недостатній рівень заробітної плати, відсутність стимулу для залучення кваліфікованих та молодих спеціалістів на машинобудівні підприємства; обмежені можливості фінансування робіт з утилізації нагромаджених відходів; занадто високий рівень антимонопольного контролю (в Україні найменший показник ринкової частки суб'єкта господарювання, що визнається монопольною, — понад 35 % (для порівняння: ЄС — 40–45 % і більше; в Японії — 50 % і більше; в РФ — 65 % і більше; США — 60–65 % і більше); слабку протекціоністську політику з боку державних органів влади; неефективну товарну структуру експорту (у 2011 р. частка машин і механізмів склала 5,7 %).

До можливостей розвитку інтеграційних компаній, які функціонують у машинобудівній галузі, належать: зміна організаційної структури промисловості через концентрацію ресурсів, вертикальну і горизонтальну інтеграцію, розвиток корпоративного сектору, розширення географії виробництва і збуту, зосередження основної уваги материнських компаній на розробках нових технологій і продуктів; поширення процесів дедиверсифікації компаній із посиленням їх спеціалізації та орієнтації на досягнення ефекту економії за рахунок збільшення масштабів виробництва; промислова, фінансова і торговельна інтеграція капіталів; формування висококонцентрованих інтегрованих господарських структур, у тому числі транснаціональних, що сприятиме захисту вітчизняного виробництва за умов загострення міжнародної конкуренції та запобігатиме перетворенню їх на периферійні виробничі потужності для обслуговування міжнародних альянсів; створення нових робочих міст; потужний розвиток галузевої науки; розвиток імпортозамінних виробництв наукоємної та високотехнологічної продукції; збільшення експорту традиційної конкурентної та високотехнологічної продукції вітчизняного виробництва; інноваційно-технологічна модернізація виробництва зі збільшенням прошарку виробництв нових технологічних укладів з поглибленою переробкою та випуском продукції кінцевого споживання; розвиток сільськогосподарського машинобудування; розробка машин та устаткування для реалізації екологічно чистих технологій, переробки і утилізації відходів; виробництво технологічного устаткування для модернізації базових галузей промисловості — енергоблоків теплових електростанцій, шахтного устаткування, виробництв металургійної та

хімічної промисловості у напрямі ресурсо- і енергозбереження, екологізації, автоматизації та підвищення ефективності виробництва; розвиток виробництв складальної побутової техніки тривалого користування, яка дозволить значно підвищити культуру та ефективність домогосподарств, а також послабить залежність українського споживача від імпорту.

Погрозою для управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих компаній машинобудування Донецького регіону можуть бути: подорожчання металу як основного виду сировини в машинобудівному виробництві; зростання цін на енергоносії; скорочення обсягів інвестицій в основний капітал у базових галузях (металургійна, вугільна, хімічна), що негативно впливатиме на обсяги реалізації, оскільки вказані галузі є основними споживачами машинобудівної продукції; нестабільний політичний стан; зміна державних правил та зростання податкового пресу; несвоєчасне постачання комплектуючих; напруженість із зайнятстю в регіоні; зростання рівня інфляції в Україні та рецесія на зарубіжних ринках; поглиблення внаслідок глобалізації диспропорцій у розподілі науково-технічного потенціалу, виробничих потужностей і суспільного багатства між різними регіонами світу; скорочення частки машинобудування у загальній структурі промисловості (у розвинутих країнах частка машинобудування у 2–3 рази вища, ніж в Україні), внаслідок чого ця галузь поки що не зможе перебрати на себе роль авангардної ланки інноваційно-інвестиційного розвитку економіки.

Дослідження існуючого стану управління маркетинговим потенціалом проводилося методом експертного опитування представників машинобудівних підприємств Донецької області. На запитання анкети відповідали: керівний склад підприємства — 45 %; начальники фінансових, аналітичних, економічних служб — 27 %; начальники відділів маркетингу — 18 %; фахівці з маркетингу — 10 %.

Крім того, базою послужили результати досліджень маркетингової діяльності підприємств машинобудування, дані Державної служби статистики у Донецькій області, документи про фінансову звітність деяких підприємств машинобудування Донецької області за 2006–2011 рр. Попередньо було розроблено гіпотезу дослідження, засновану на тому, що роль маркетингової діяльності в розвитку внутрішньофірмових інтеграційних процесів на підприємствах машинобудування недооцінено. Основними положеннями гіпотези є такі:

- на підприємствах існують відділи маркетингу або структури, що виконують маркетингові функції, діяльність яких впливає на внутрішньофірмові інтеграційні процеси підприємств важкого машинобудування;

- відділи або структури маркетингу орієнтовані переважно на розв'язання тактичних, а не стратегічних завдань, що обмежує можливість впливу маркетингової діяльності на внутрішньофірмові інтеграційні процеси підприємств важкого машинобудування.

Дослідження, проведені в 2009–2011 рр., показали, що відділи маркетингу існували тільки на 60 % підприємствах, на інших функції маркетингу (переважно збутові й рекламні) виконували відділи збуту та продажів або планово-економічні структури. Роль служби маркетингу на підприємствах машинобудування Донецької області була значно припинжена й зводилася часто до виконання адміністративних функцій. Маркетинговий персонал характеризувався малою чисельністю (5–12 осіб у відділі), невисокою мобільністю й креативністю (середній вік працівників 45 років), недостатнім професіоналізмом (відсутність фахової освіти у галузі маркетингу й досвіду). Проведене дослідження показало, що в цілому становище у сфері маркетингу відносно покращилося. Наявність в організаційній структурі відділу маркетингу відзначили 82 % респондентів, із них 36 % підприємств мають розгорнуту структуру, до складу якої входять структурні підрозділи або є фахівці з дослідження ринків, організації реклами, виставок та ін. Крім того, 28 % підприємств мають різновиди маркетингового відділу: група маркетингу в складі комерційного відділу, управління маркетингом і збутом, маркетингова діяльність розподілена між торговельним домом і службою розвитку.

Аналіз результатів анкетування показав, що середній вік працівників значно знизився (у середньому 32 роки по підприємствах). У відділі маркетингу кількість працівників визначається його структурою та характером продукції. На опитуваних підприємствах воно сильно варіюється — від 9 до 100 осіб. Незалежно від кількості працівників у середньому тільки 2–3 особи мають фахову освіту з маркетингу (вищу/додаткову) або закінчили спеціалізовані курси. У цьому зв'язку можна відзначити, що якісно професійний склад незначно покращився порівняно з результатами попередніх досліджень. Позитивною зміною в діяльності маркетингового відділу є підвищення їх статусу і рівня взаємодії на підприємстві. Респонденти оцінили позицію відділу маркетингу на підприємстві як середню (55 %) і значну (45 %), хоча при цьому ніхто не вказав його пріоритетного становища. Значна кількість респондентів (73 %) відзначили ефективну його взаємодію з іншими структурами підприємства, що дозволяє спільно вирішувати проблеми, що виникають в діяльності суб'єкта господарювання. Частина респондентів (27 %) відповіли, що інші відділи взаємодіють із маркетинговими структурами, але не завжди керуються їхніми рекомендаціями.

Що стосується виконання маркетингових функцій (табл. 2.13), то тут спостерігається чітка орієнтація на реалізацію дослідницьких та аналітичних завдань і організацію системи збуту.

Показово, що розробка стратегії і планів маркетингу також здійснюється на підприємствах, однак при цьому значна частина респондентів відзначила, що розробка нових товарів і торговельних марок не відбува-

Таблиця 2.13

**Рівень реалізації функцій маркетингу на підприємствах машинобудування
Донецької області**

Функція маркетингу	Не реалізується, %	Реалізується несистематично, %	Реалізується систематично, %
1. Дослідно-аналітична			
Вивчення змін зовнішнього середовища	-	36	64
Дослідження конкурентів	-	-	100
Дослідження споживачів	-	36	64
Аналіз кон'юнктури ринку	-	27	73
2. Виробнича функція			
Розробка нових товарів	36	46	18
Впровадження системи якості готової продукції і виробничих процесів	-	18	82
3. Збутова й розподільча			
Організація системи збуту	9	18	73
4. Ціноутворення			
Розробка цінової політики	-	13	87
5. Комунікативна			
Організація просування товару	18	18	64
Розробка торговельних марок	54	28	18
6. Інтеграційна			
Навчання й стимулювання служб маркетингу, що працюють	54	28	18
Координація між НДЦКР і маркетингом	73	18	9
7. Планування, організації і контроль			
Розробка стратегії і планів маркетингу	-	27	73
8. Інвестиційна			
Формування іміджу інвестиційно привабливого підприємства	-	45	55
Участь у розробці інвестиційних проектів	82	18	-

ється, хоча це належить до основних стратегічних завдань. Аналіз реалізації маркетингових функцій показав, що, незважаючи на досить активну маркетингову діяльність у сфері оперативних завдань, участь відділів маркетингу машинобудівних підприємств у розвитку внутрішньофірмових інтеграційних процесів незначна. Інвестиційна функція маркетингу на досліджуваних підприємствах практично не реалізується.

Основна частина респондентів (73 %) відзначила, що в них існує пророблена маркетингова стратегія на 2–3 роки, у якій чітко визначено сегменти ринку, виявлені конкурентні переваги товарів підприємства, розроблено комплекс маркетингу. У 17 % підприємств хоча й немає довгострокової стратегії, розробляються щорічні плани маркетингу. Що стосується стратегічних орієнтирів, то респондентами в рівній кількості (по 35 %) відзначені збільшення частки ринку за рахунок розширення сфери діяльності на існуючих ринках і пошук споживачів (традиційної продукції) на нових ринках. У цілому можна говорити про досить слабку орієнтацію підприємств галузі на інноваційний шлях розвитку: тільки в 15 % досліджуваних підприємств стратегія спрямована на освоєння нових видів продукції та вихід на нові ринки (рис. 2.10).

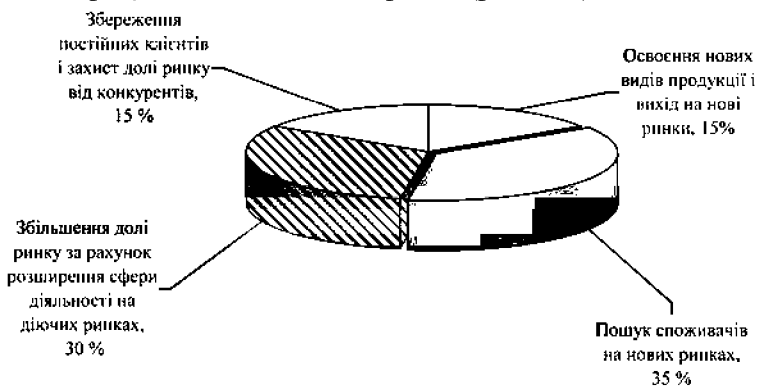


Рис. 2.10. Стратегічні напрями розвитку підприємств машинобудування Донецької області

Таке припущення підтверджує й аналіз відповідей респондентів щодо кількості і структури витрат на маркетинг. У значній групі підприємств (72 % респондентів) річні витрати на маркетинг становлять менше 750 тис. грн., із них у 27 % — менше 125 тис. грн. Тільки в одного підприємства були вказані річні маркетингові витрати більше 1,125 млн. грн. Враховуючи обсяги реалізації продукції на ринках машинобудівної продукції, можна говорити, що частка маркетингових витрат у загальній структурі витрат підприємства є низькою (рис. 2.11).

При цьому на багатьох підприємствах значна частка витрат пов'язана з рекламою та просуванням товару (від 30 до 80 % у цілому). Участь у ви-

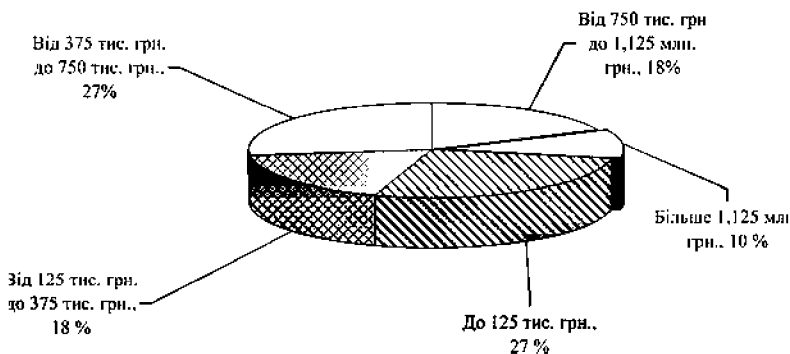


Рис. 2.11. Річні витрати на маркетинг на підприємствах машинобудування Донецької області

ставках є одним із пріоритетних напрямів у політиці просування. Керівники підприємств розглядають їх як основний інструмент формування іміджу і готові виділяти під них певну частку коштів, оскільки тут результат можна контролювати через кількість залучених клієнтів, укладених договорів. Із цієї ж причини деякі підприємства готові витратити на розвиток збутових систем і виділили частку витрат на збут як основну в загальній структурі. Крім того, деякі суб'єкти господарювання відзначили, що значна частина маркетингових витрат пов'язана з персоналом (до 80 %).

Поряд із цим можна відзначити вкрай обмежені витрати або їх відсутність на розвиток торговельної марки й посилення лояльності покупців (1,5–16 %). Це можна пояснити тільки тим, що підприємства в цілому задоволені своїм становищем на ринку та не орієнтовані на динамічне зростання. Усі представники підприємств (100 %) відповіли, що їх марка добре відома в Україні і Росії. Більша частина респондентів (64 %) відзначила, що основна частка реалізованої продукції припадає на постійних клієнтів, і тільки одне підприємство працює переважно з новими клієнтами. У цьому зв'язку можна говорити про стагнаційне становище в галузі й відсутність імператив зростання.

Проведений аналіз управління маркетинговим потенціалом за показниками господарювання інтегрованих компаній важкого машинобудування Донецького регіону дозволив зробити такі висновки.

По-перше, інтеграційні процеси української економіки носять об'єктивний характер, вони продиктовані необхідністю досягнення вагомих конкурентних переваг. Виявлено, що у машинобудівній галузі України тільки міцні виробничі комплекси в змозі забезпечити ефективне функціонування на рівні світових досягнень. Структурні зрушення в економіці стали причиною передання багатьох функцій більш гнучким і маневреним малим і середнім підприємствам, що створює позитивні передумови для їх розвитку, тобто оптимального симбіозу великого, ма-

лого і середнього бізнесу. Інтеграція зі спеціалізованими у конкретній галузі організаціями дозволяє отримати синергетичний ефект, що виявляється першим конкурентним фактором у машинобудуванні.

По-друге, технологічна складність продукції машинобудування та обмеженість ринків збуту обумовлюють використання широкого кола факторів забезпечення конкурентоспроможності галузі та відповідних цільових конкурентних переваг, необхідною умовою досягнення яких стає використання складного інструментарію маркетингу в різних сферах діяльності [19].

По-третє, структура більшості сегментів вітчизняного машинобудування визначається олігополістичним характером, що зумовлює нестійкість ринкових позицій. Мінливість ринкової кон'юнктури, зміни якої пов'язані із циклічністю коливань попиту на продукцію галузі, вимагає від учасників ринку цілеспрямованого здійснення комплексу заходів із формування та розвитку маркетингового потенціалу на основі проведення масштабних маркетингових досліджень, реалізації активної політики оновлення товарного асортименту [19].

По-четверте, аналіз статистичної звітності доводить, що машинобудівний комплекс Донецької області потребує оновлення виробничого потенціалу. Доказом цього є те, що знос основних фондів складає до 55–57 %, а знос десятої частини основних засобів досяг 100 %. При цьому інвестиції в основний капітал у 2011 р. у цілому по області збільшились у 1,6 раза, але ж потреби в новому обладнанні зараз навіть випереджають можливості вітчизняного машинобудування. За умов посиленої конкуренції без значних капіталовкладень та активізації інноваційної діяльності в найближчій перспективі неможливо буде забезпечити ефективний розвиток цієї галузі, а відтак, і технологічний розвиток інших виробництв [174].

По-п'яте, проведене дослідження свідчить про те, що становлення корпоративного сектору у промисловості Донецького регіону, зокрема в машинобудівній галузі, успадковує загальнодержавну тенденцію, а саме: державна власність — приватизація і демонополізація — ринок відносно вільної конкуренції — структурна трансформація акціонерних товариств із метою концентрації капіталу та створення ринку великих корпорацій. Слід зазначити, що останній етап характеризується інтенсивними процесами перерозподілу прав власності. Основною метою при цьому є підвищення ефективності діяльності та зростання вартості промислових корпорацій [174].

По-шосте, результати опитування спеціалістів-маркетологів компаній машинобудування Донецької області підтвердили той факт, що маркетинговий потенціал підприємств в існуючому виді здатний забезпечувати конкурентоспроможні позиції у відносно короткостроковому

періоді. У стратегічному аспекті ефективна робота таких підприємств пов'язана з певним ризиком із приводу неперспективності деяких ринків збуту, високою конкуренцією на них, незначною часткою ринку підприємств, відсутністю нових видів продукції, неактивною роботою зі знаходження нових клієнтів і виходу на нові ринки. Спеціалісти-маркетологи і керівники підприємств вважають, що основні зусилля відділу маркетингу спрямовані на реалізацію дослідно-аналітичних і збутових функцій, розв'язання завдань ціноутворення, планування, організації та контролю. Недостатня увага приділяється підвищенню рівня кваліфікації маркетингового персоналу, існує слабка взаємодія між маркетинговими структурами й науково-дослідними відділами, що не дозволяє першим повною мірою брати участь у розробці нової інноваційної продукції. Проведене дослідження підтвердило висунуту гіпотезу про недооцінку ролі маркетингового потенціалу в розвитку інтеграційних процесів на підприємствах машинобудування.

2.3. Оцінка впливу маркетингового потенціалу на загальний економічний стан інтегрованих підприємств машинобудування

За сучасних умов економічної нестабільності, через вплив «пост-кризових» явищ та низку негативних факторів на національному та регіональному рівнях (недосконалість законодавчої бази, політична нестабільність, низький імідж країни як виробника якісних товарів і послуг на світовому ринку, неефективна система мотивації праці персоналу вітчизняних підприємств, необізнаність менеджерів із сучасними методами управління та економіко-математичного аналізу і т. ін.) виникає необхідність у створенні можливостей якісного та досконалого аналізу економічного потенціалу інтегрованих компаній машинобудування, рівня їх наявних та потенційних спроможностей. Варто відзначити, що особливо гостро це відчувається за умов економічного спаду та депресії. Отже, вміння якісно та максимально адекватно оцінювати економічний потенціал з урахуванням маркетингової складової компаній на різних етапах життєвого циклу є досить актуальним завданням, розв'язання якого створює можливість точного визначення «вузьких місць» у роботі підприємств машинобудування, знаходження раціональних шляхів нарощування потенціалу та досягнення максимальної результативності роботи підприємства навіть при економічному спаді.

Вивченням потенціалу підприємства, у тому числі питаннями його оцінювання, займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, серед яких: О. Балацький [12], Л. Балабанова [46], Б. Бачевський [179], Е. Горбунов [9], О. Дідченко [180], Н. Краснокутська [6], Р. Марушко [15], О. Маслак [181] та ін. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій і наукових робіт, присвячених цій проблематиці, не-

вирішеними залишаються чимало питань, у тому числі стосовно підходів до оцінки економічного потенціалу на різних етапах життєвого циклу підприємства з урахуванням маркетингової складової.

Проблема оцінювання економічного потенціалу з урахуванням маркетингової складової на різних етапах циклічних коливань діяльності підприємства є важливою як на теоретичному, так і на практичному рівнях. На сьогоднішній день існує чимало методик оцінювання потенціалу, в основі яких лежать різноманітні математичні, графічно-аналітичні моделі, матричні, аналітичні, логічні та лінгвістичні методи тощо. Кожна з існуючих методик оцінювання має позитивні та негативні боки, що відповідним чином впливає на якість кінцевого результату. Важливим завданням сучасних досліджень залишається пошук оптимального використання наявного економічного потенціалу за умов як економічного розвитку, так і економічного спаду. Отже, важливим завданням сучасних досліджень є пошук максимально адекватного, точного та якісного методу оцінки економічного потенціалу підприємства з урахуванням маркетингової складової за умов циклічних коливань.

Аналіз літературних джерел дає підстави констатувати, що на сьогоднішній день серед науковців немає єдності щодо методики та самого процесу оцінювання потенціалу підприємства. Визначається недостатня обґрунтованість використання одного чи системи показників, абсолютних чи відносних одиниць вимірювання. Дослідники розділилися на прихильників системності та тих, хто вважає, що доцільним є використання єдиного інтегрального показника [179, с. 117].

Складність визначення загальноприйнятого підходу до оцінювання економічного потенціалу багато в чому обумовлена відсутністю комплексного інструментарію його вимірювання. Оцінки потенціалу інтегрованих компаній важкого машинобудування становлять досить складний і суперечливий процес, оскільки деякі їх елементи (наприклад, трудовий, інтелектуальний, креативний потенціали) важко виміряти математично. Таким чином, актуалізується вербальна (лінгвістична) оцінка, що базується на переліку чисельних показників [181, с. 123]. На наш погляд, доцільним є застосування комплексного підходу до оцінки економічного потенціалу з урахуванням стадій життєвого циклу підприємств машинобудування. Цей метод передбачає всебічну характеристику всіх основних складових економічного потенціалу (виробничо-технологічної, трудової, логістичної, маркетингової, організаційно-управлінської, фінансової та стратегічної), дає змогу не лише кількісної, але і якісної оцінки (за допомогою застосування лінгвістичних змінних), надає можливість підвищення ефективності процесів прогнозування загального стану компаній важкого машинобудування, розробки максимально доцільної та раціональної програми розвитку,

досить точно розкриває недоліки у роботі компаній на кожній стадії функціонування. Головною метою визначення фази життєвого циклу економічного потенціалу є прийняття максимально ефективних управлінських рішень, спрямованих на вибір та реалізацію політики суб'єкта господарювання та поточне управління його діяльністю. Схематично загальний алгоритм комплексного підходу до оцінки потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування за умов циклічних коливань наведено на рис. 2.12 [181]. Відповідно до наведеного алгоритму в першу чергу було розроблено систему показників, що відображають

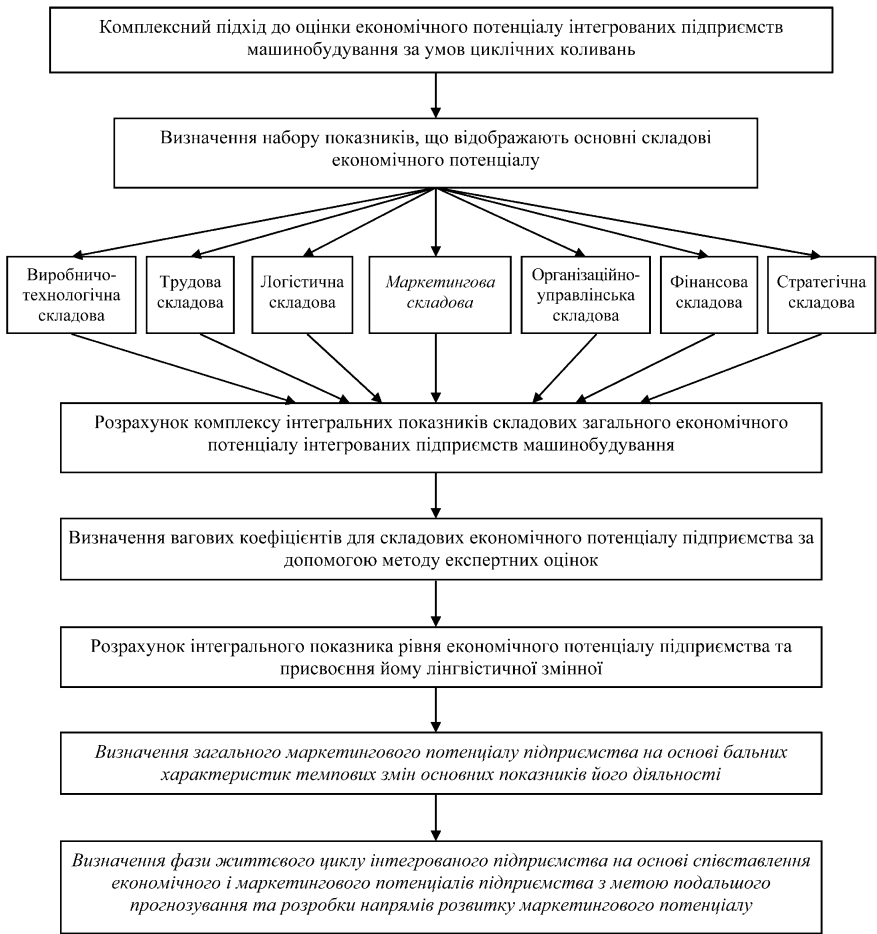


Рис. 2.12. Етапізація оцінки економічного потенціалу з урахуванням маркетингової складової інтегрованих підприємств машинобудування за умов циклічних коливань (доопрацьовано [181])

основні складові економічного потенціалу підприємства з урахуванням маркетингового, логістичного та ринкового потенціалів. Для визначення найбільш суттєвих причино-наслідкових взаємозв'язків між ними використано графічний спосіб дослідження та побудовано діаграму Ісікави (рис. 2.13 [181]). Діаграма Ісікави використовується як аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів та виокремлення найбільш важливих причин, дія яких породжує конкретні наслідки та піддається управлінню [138].

Для реалізації другого етапу комплексного підходу (розрахунку інтегральних показників складових економічного потенціалу) необхідно забезпечити співставність та порівнянність усіх відібраних показників, що можна досягти за допомогою процедури нормування. На сьогоднішній день існує чимало методик стандартизації інформаційної бази: на основі вагових коефіцієнтів, еталонних (нормативних) показників та ін.

У процесі реалізації комплексного підходу оцінки економічного потенціалу для визначення нормованих показників застосовано формули, побудовані на основі відхилень $(x_{ij} - a)$ зі стандартизованим варіаційним розмахом $(x_{\max} - x_{\min})$. Виходячи із цієї методики, нормування кількісних характеристик показників економічного потенціалу інтегрованих компаній важкого машинобудування здійснюється за формулами (2.1) і (2.2). Для показників-стимуляторів (чим більше, тим краще) нормований показник Y_{ij} розраховується таким чином:

$$Y_{ij} = \frac{X_{ij} - \min X_{ij}}{\max X_{ij} - \min X_{ij}}, \quad (2.1)$$

де Y_{ij} — нормований i -й показник в j -й сукупності; X_{ij} — значення i -го показника в j -й сукупності; $\min X_{ij}$ — мінімальне значення i -го показника; $\max X_{ij}$ — максимальне значення i -го показника.

Для показників-дестимуляторів (чим менше, тим краще) Y_{ij} розраховується за допомогою формули:

$$Y_{ij} = \frac{\max X_{ij} - X_{ij}}{\max X_{ij} - \min X_{ij}}. \quad (2.2)$$

Величина Y_{ij} буде наближуватися до 1 при наближенні фактичного значення X_{ij} до $\min X_{ij}$.

Серед обраних для розрахунку показників усі виявляються стимуляторами, окрім фінансового левериджу та коефіцієнту співвідношення темпів зростання витрат на управління й обсягу виробництва. Інтегральний показник для кожної складової економічного потенціалу визначається як середнє значення відібраних коефіцієнтів за визначений календарний період, що обумовлено рівнозначністю між собою усіх показників певної групи:

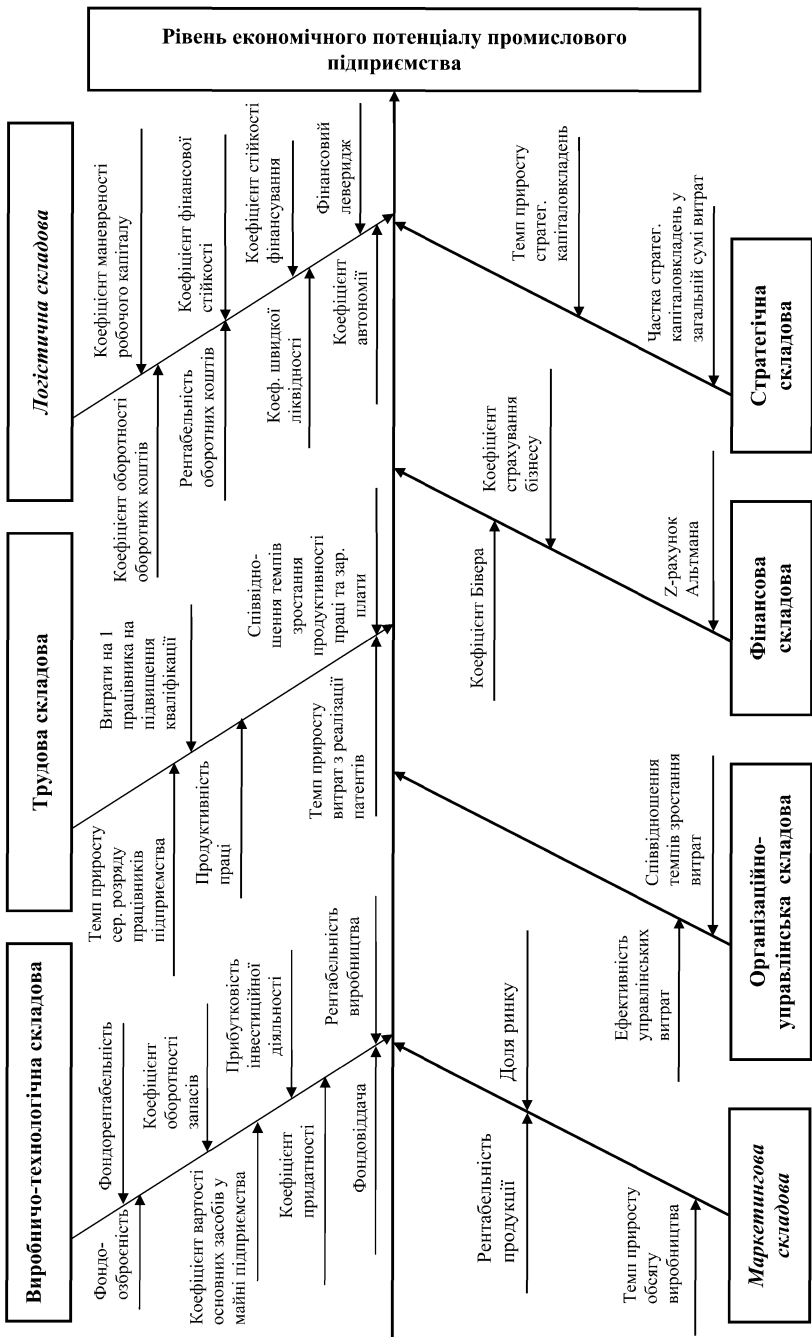


Рис. 2.13. Причинно-наслідкова діаграма Ісківи для оцінки рівня економічного потенціалу підприємства (доопрацьовано [181])

$$I_j = \frac{\sum Y_{ij}}{n}, \quad (2.3)$$

де Y_{ij} — нормований i -й показник в j -й сукупності; n — кількість показників певної групи.

Отже, за допомогою наведеної методики пронормовано усі відібрані для розрахунків показники компаній важкого машинобудування Донецького регіону: ПАТ «Азовмаш», ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Горлівський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Донецький енергозавод», ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (результати розрахунку інтегральних показників складових економічного потенціалу з урахуванням маркетингового, логістичного та ринкового потенціалів досліджуваних підприємств відображено у дод. Д, табл. Д.18). Розгорнутий розрахунок наведено у дод. Д, табл. Д.8–Д.17 [176].

Для розрахунку інтегральних показників рівня економічного потенціалу досліджуваних інтегрованих компаній важкого машинобудування було визначено вагові коефіцієнти для кожної складової потенціалу за допомогою методу експертних оцінок (табл. 2.14 [181]).

Таблиця 2.14

Вагові коефіцієнти складових загального економічного потенціалу підприємства (на основі експертного методу) [181]

Складова	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт
Виробничо-технологічна	22	0,22
Трудова	17	0,17
Логістична	21	0,21
Маркетингова	14	0,14
Організаційно-управлінська	12	0,12
Фінансова	8	0,08
Стратегічна	6	0,06
Усього	100 балів	1

Експертну оцінку було здійснено в декілька етапів:

- 1) визначено загальну мету оцінки на основі визначення вагових коефіцієнтів (рівня значущості) складових економічного потенціалу компаній важкого машинобудування;
- 2) сформульовано процедуру експертного оцінювання;
- 3) визначено шкалу оцінювання (від 0 до 100 балів), при цьому пропонується одночасно використовувати оцінку у вигляді коефіцієнта (до 1) для зручності подальших розрахунків;
- 4) здійснено опитування експертів;

5) оброблено отриману інформацію та за допомогою статистичних методів аналізу розраховано вагові коефіцієнти складових економічного потенціалу.

Виробничо-технологічну складову було оцінено експертами у 22 бали (0,22 у коефіцієнтному співвідношенні). Така досить висока вагомість цього компонента пояснюється значною залежністю ефективності діяльності промислового підприємства від налагодженості та раціональності виробничого процесу, забезпеченості основними та оборотними фондами, рівня ефективності їх використання, прибутковості інвестиційної діяльності та загальної рентабельності виробництва (дод. Д, табл. Д.8, Д.9).

Трудова складова отримала оцінку в 17 балів (0,17), що обумовлено високою значущістю кількісних та якісних характеристик працівників підприємства для забезпечення його ефективної та прибуткової діяльності. Наявність висококваліфікованих кадрів на всіх етапах виробництва та організаційно-управлінського процесу можемо вважати одним із важливих аналізаторів успіху та стабільного розвитку суб'єкта господарювання (дод. Д, табл. Д.10, Д.11).

Досить високо була оцінена експертами логістична складова — 21 бал (0,21), що є логічним та справедливим рішенням, тому що фінанси лежать в основі функціонування будь-якого суб'єкта господарювання: вони є фундаментом для розширення та оновлення матеріально-технічної бази, джерелом здійснення інвестиційної діяльності та реалізації інноваційних проектів, платіжним засобом розрахунків із постачальниками, кредиторами, бюджетом і працівниками підприємства та ін. (дод. Д, табл. Д.12, Д.13).

Маркетингова і ринкова складові отримали оцінку в 14 балів (0,14), що підтверджує досить високу значущість процесів налагодження збуту, підвищення конкурентної позиції підприємства, розроблення ефективної рекламної політики, налагодження стосунків із потенційними споживачами та формування гідного іміджу суб'єкта господарювання в очах споживачів та партнерів по бізнесу (дод. Д, табл. Д.14, Д.15).

Організаційно-управлінська складова отримала дещо нижчу оцінку, ніж попередня компонента, а саме 12 балів (0,12). Проте варто відзначити, що цей структурний елемент економічного потенціалу також відіграє важливу роль у діяльності будь-якого підприємства. Грамотне управління, створення раціональної організаційної структури, висока ефективність методів планування, прогнозування та контролю обумовлюють якісну та максимально результативну роботу суб'єкта господарювання, забезпечують злагодженість функціонування та взаємодії усіх його структурних елементів, сприяють досягненню поставленої стратегічної мети (дод. Д, табл. Д.16, Д.17).

Фінансова та стратегічна складові були оцінені у 8 (0,08) та 6 балів (0,06) відповідно. Це пояснюється тим, що ці компоненти є, умовно кажучи, «похідними» від інших елементів потенціалу, тобто їхні кількісні значення суттєво залежать від техніко-економічного та фінансового стану підприємства, ефективності організаційно-управлінської діяльності, якості маркетингової політики тощо. Однак не варто применшувати значення цих елементів, адже вони націлені на забезпечення процесів господарювання та розвитку підприємства в майбутньому, а також являють собою невід'ємну частину економічного потенціалу підприємства.

Отримавши вагові коефіцієнти всіх складових, можна розрахувати інтегральний показник рівня економічного потенціалу підприємства за допомогою використання такої формули:

$$I = \sum_{i=1}^n I_j \times r_j, \quad (2.4)$$

де I_j — інтегральний показник j -ї складової економічного потенціалу; r_j — вага j -ї групи показників.

У дод. Д, табл. Д.18 наведено розрахунки інтегральних показників рівня економічного потенціалу досліджуваних підприємств за допомогою використання вагових коефіцієнтів його елементів та формули (2.4). Динаміку розрахованих інтегральних показників відображено у дод. Д рис. Д.6—Д.8, з яких видно, що рівень економічного потенціалу досліджуваних машинобудівних підприємств характеризувався періодичними коливаннями протягом періоду аналізу (2003–2011 рр.), що обумовлено відповідними змінами у процесі функціонування суб'єктів господарювання або впливом зовнішніх факторів. Варто відзначити однозначно негативний вплив на діяльність усіх компаній машинобудування світової фінансово-економічної кризи 2009 р., що яскраво виражено у значному зниженні рівня економічного потенціалу досліджуваних підприємств. З метою якісної оцінки рівня економічного потенціалу пропонується застосувати систему класифікаційних ознак, розроблену на основі широковідомої шкали Харрінгтона, однак дещо модифікованої нами відносно розрахованих даних та наявної статистичної інформації (табл. 2.15).

Використовуючи запропоновану шкалу оцінювання, можна присвоїти лінгвістичні змінні інтегральним показникам рівня економічного потенціалу досліджуваних підприємств (дод. Д, табл. Д.19).

Третім етапом комплексного підходу є визначення фази життєвого циклу економічного потенціалу підприємства. При цьому значення мають не лише кількісний та якісний рівні економічного потенціалу, але й зміни, пов'язані із дією часу. Це обумовлено тим, що при оцінці лише кількісного показника або його лінгвістичної змінної не враховуються

Шкала оцінювання інтегрального показника рівня економічного потенціалу підприємств машинобудування [180]

Інтервал інтегрального показника рівня економічного потенціалу	Рівень економічного потенціалу підприємства	Характеристика
[0; 0,2]	Критичний	Рівень економічного потенціалу недостатній для нормального функціонування підприємства. Виникає гостра необхідність застосування санаційних заходів та сприяння виходу суб'єкта господарювання з кризового стану
[0,2; 0,3]	Низький	Характеризує поступове подолання підприємством кризових явищ, однак рівень економічного потенціалу недостатній для забезпечення нормального функціонування, розвитку та підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання
[0,3; 0,5]	Прийнятний	Рівень економічного потенціалу є достатнім для забезпечення нормальної діяльності підприємства, потребують нарощування окремі складові потенціалу з метою виходу на більш якісний рівень функціонування
[0,5; 0,7]	Достатній	Діяльність підприємства характеризується стабільністю, економічний потенціал є достатнім для ефективного функціонування, нарощування прибутковості та платоспроможності суб'єкта господарювання
[0,7; 0,9]	Високий	Усі складові економічного потенціалу використовуються досить ефективно, підприємство характеризується достатнім рівнем прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості. Високий рівень економічного потенціалу дозволяє суб'єкту господарювання впроваджувати заходи із подальшого розвитку та завоювання нових ринків збуту
[0,9; 1]	Еталонний	Ідеальний рівень економічного потенціалу, який є метою будь-якого господарського суб'єкта, адже свідчить про максимально можливу ефективність його діяльності

динамічні зміни у діяльності підприємства та втрачається можливість точного визначення стадії життєвого циклу економічного потенціалу. Одне й те саме кількісне значення може відповідати різним фазам, адже графічна форма життєвого циклу передбачає можливість потрапляння точок з однаковими координатами по осі *У* (рівень економічного потенціалу) на різні проміжки кривої та, відповідно, у різні стадії життєвого циклу. З метою розв'язання зазначеної проблеми пропонується враху-

вати маркетинговий потенціал досліджуваного суб'єкта господарювання, алгоритм визначення якого наведено на рис. 2.14.

Методика визначення маркетингового потенціалу підприємств машинобудування базується на бальній оцінці темпових змін основних критеріїв, характеристику яких наведено у дод. В, табл. В.1: ринкова привабливість; маркетингові рішення у галузі збутової політики; маркетингові технології у галузі товарної політики; взаємовідношення з клієнтами; маркетингова стратегія.

Маркетинговий потенціал підприємства пропонується розраховувати за формулою:

$$MPI = w_1 \cdot K_1 + w_2 \cdot K_2 + w_3 \cdot K_3 + w_4 \cdot K_4 + w_5 \cdot K_5, \quad (2.5)$$

де MPI — маркетинговий потенціал; K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 — критерії маркетингового потенціалу, значення яких визначаються за формулою:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^n P_j}{n}, \quad (2.6)$$

де K_i — значення i -го критерію (у балах); P_j — значення j -го показника (у балах); n — кількість показників, які характеризують критерій.

Критерії маркетингового потенціалу, як показало дослідження, мають різні значення, що проявляється у присвоєнні їм вагових коефіцієнтів, наведених у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Значення вагових коефіцієнтів маркетингового потенціалу підприємств машинобудування

Критерій		Ваговий коефіцієнт	
позначення	найменування	позначення	значення
M_1	Ринкова привабливість	w_1	0,256
M_2	Маркетингові рішення у галузі збутової політики	w_2	0,256
M_3	Маркетингові технології у галузі товарної політики	w_3	0,197
M_4	Взаємовідношення з клієнтами	w_4	0,161
M_5	Маркетингова стратегія	w_5	0,130

Маркетинговий потенціал підприємства може приймати значення від 0 до 10 (формула (2.7)), його найкраще значення складає 10, найгірше — 0:

$$0 \leq MPI \leq 10. \quad (2.7)$$

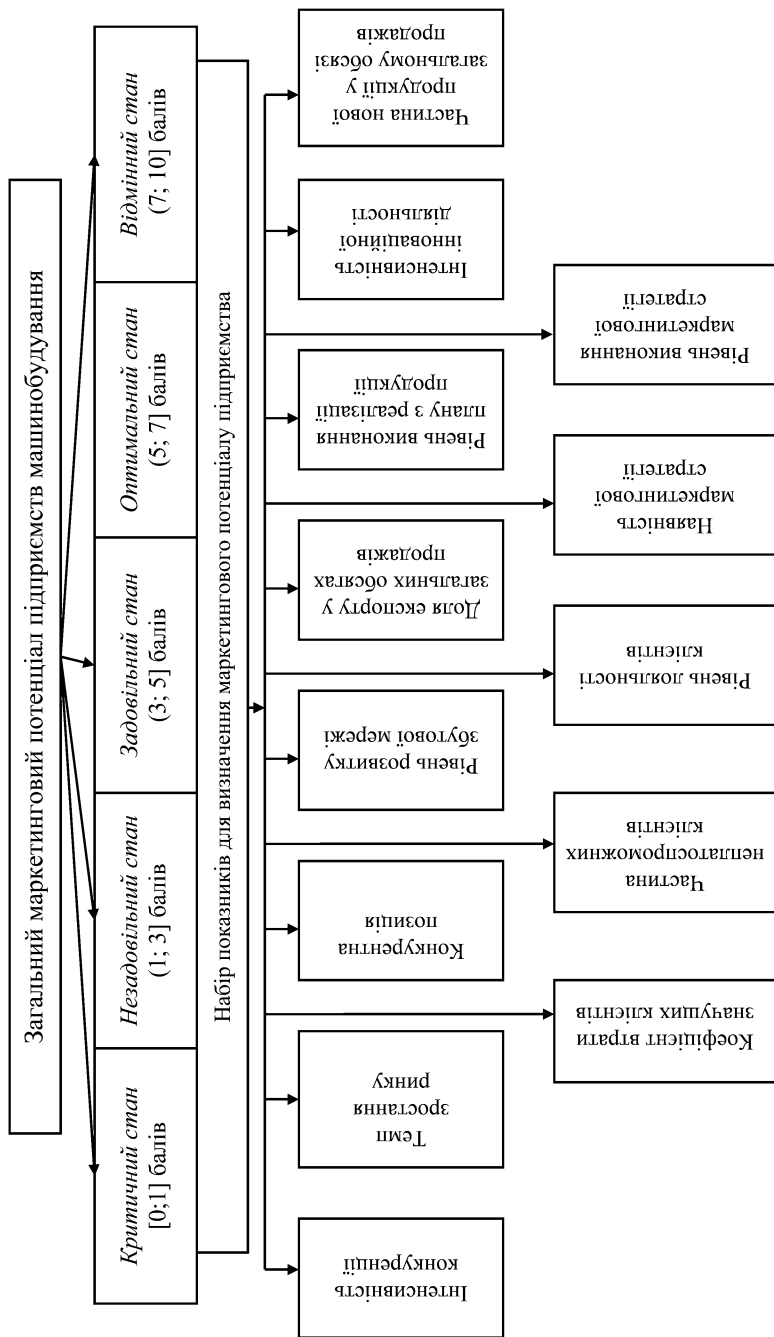


Рис. 2.14. Набір показників для визначення маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування на основі бальних характеристик темпових змін його критеріїв

Таким чином, на основі отриманих бальних і відповідних їм коефіцієнтних оцінок розроблено шкалу оцінювання маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування (на основі шкали Харрінгтона):

— критичний стан [0; 1] — спостерігається погіршення маркетингового потенціалу підприємства порівняно з попереднім періодом аналізу, діяльність суб'єкта господарювання характеризується критичністю та наближенням до стану банкрутства;

— незадовільний стан (1; 3] — маркетинговий потенціал низький, тобто більше 50 % значень показників мають середнє значення, а інші — низьке;

— задовільний стан (3; 5] — спостерігаються незначні позитивні зрушення у маркетинговій діяльності підприємства, однак його маркетинговий стан хоча і вважається задовільним та здатним забезпечити нормальне функціонування, є недостатнім для подальшого розвитку суб'єкта господарювання та максимально ефективного використання усіх його маркетингових ресурсів і можливостей;

— оптимальний стан (5; 7] — характеризує тенденцію до розвитку маркетингового потенціалу, суб'єкт господарювання розвивається досить значними темпами, його маркетинговий стан є стабільним та спроможним забезпечити подальше нарощування ефективності функціонування підприємства;

— відмінний стан (7; 10] — ідеальний стан, що є метою діяльності кожного підприємства і передбачає максимальне використання маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання, своєрідний «пік розвитку».

Результати визначення загального економічного стану досліджуваних підприємств (ПАТ «Азовмаш», ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Горлівський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Донецький енергозавод», ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод») наведено у дод. Д, табл. Д.20.

Для визначення стадії життєвого циклу економічного потенціалу підприємства розроблено матрицю, яку наведено на рис. 2.15, що є авторською розробкою, за допомогою якої з'являється можливість співставити рівень економічного потенціалу суб'єкта господарювання з його маркетинговим потенціалом. Як видно з наведеної матриці, економічний потенціал жодного з досліджуваних підприємств не досяг стадії процвітання або піку розвитку, що обумовлено неможливістю повного використання потужностей суб'єктів господарювання, впливом внутрішніх та зовнішніх негативних факторів. Так, світова фінансово-економічна криза 2009 р. призвела до переходу економічного потенціалу більшості досліджуваних машинобудівних підприємств на стадію рецесії.

Рівень економічного потенціалу	Рівень маркетингового потенціалу				
	критичний стан [0; 1]	незадовільний стан (1; 3]	задовільний стан (3; 5]	оптимальний стан (5; 7]	відмінний стан (7; 10]
Критичний [0; 0,2]	Потенціал у стадії депресії				
Низький [0,2; 0,3]	Потенціал у стадії рецесії ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»				
Прийнятний [0,3; 0,5]	ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» ПАТ «Донецькгірмаш» ПАТ «Донецький енергозавод»				
	Потенціал у стадії прогресії ПАТ «Азовмаш» ПАТ «Азовзагальмаш» ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»				
Достатній [0,5; 0,7]					
Високий [0,7; 0,9]					
Еталонний [0,9; 1]	Потенціал процвітання				
	Потенціал на піку розвитку (при ідеальному стані підприємства)				

Рис. 2.15. Матриця визначення стадії життєвого циклу інтегрованих підприємств машинобудування на основі співставлення рівня економічного і маркетингового потенціалів (авторська розробка)

Залежно від фази економічного циклу змінюються пріоритети в діяльності підприємства і, відповідно, корегуються його політика, тактичні цілі та прогнози на майбутнє. Формування потенціалу, у свою чергу, має лаконічно відповідати стратегії підприємства та його головним цілям. Так, знаходячись на стадії процвітання, підприємство спрямовує сили на використання економічних умов для досягнення максимального ефекту, підвищення своєї конкурентної позиції, розширення існуючих та завоювання нових ринків збуту.

На стадії рецесії (ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Горлівський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Донецький енергозавод») для підприємств пріоритетними завданнями стає реалізація усіх можливих санаційних заходів з метою недопущення пе-

реходу на стадію депресії, мобілізація ресурсів для виготовлення та реалізації максимально можливого обсягу продукції (послуг), зацікавлення споживачів у придбанні продукту суб'єкта господарювання.

У стадії депресії доцільним є згрупування всіх наявних і прихованих можливостей підприємства для подолання кризових явищ, запобігання банкрутству та забезпечення поступового відновлення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

У фазі прогресії (ПАТ «Азовмаш», ПАТ «Азовзагальмаш», ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод») підприємства все ще зазнають впливу «посткризових» явищ, однак їх загальний стан суттєво покращується. Необхідними заходами на цій стадії стають випуск інноваційних видів продукції, нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, налагодження процесів збуту готової продукції.

Таким чином, визначивши стадію життєвого циклу економічного потенціалу досліджуваних машинобудівних підприємств, є змога більш точно розробляти програму розвитку підприємств машинобудування (рис. 2.16 [180]). Отже, застосування запропонованого в роботі синергетичного підходу дає змогу здійснювати ефективну кількісну та якісну оцінку економічного потенціалу підприємства, враховуючи при цьому всі його основні складові. Визначення фази життєвого циклу економічного потенціалу на основі цієї методики сприяє більш точному та коректному формуванню програми розвитку маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування, забезпеченню ефективності процесу формування потенціалу з метою підвищення прибутковості діяльності підприємств та покращення їх конкурентних позицій.

За період із 2003 по 2011 рр. стан майже всіх інтегрованих компаній важкого машинобудування характеризувався або як низький, або як прийнятний, за винятком ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (стан економічного потенціалу — достатній, окрім 2011 р.) і ПАТ «Донецькгірмаш» (стан економічного потенціалу у 2010 р. — високий). У 2011 р. найбільше погіршилася ситуація на ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» (стан економічного потенціалу — низький), ПАТ «Донецькгірмаш» (порівняно з 2010 р. економічний потенціал знизився з високого до прийнятного стану) і ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (економічний потенціал знизився з достатнього до прийнятного стану). Покращення економічного потенціалу у 2011 р. відбулося на ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» і ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» (порівняно з 2010 р. економічний потенціал посилювався і перейшов з низького до прийнятного стану). На ПАТ «Азовмаш» змін в економічному стані не відбувалось протягом 2003–2011 рр. та економічний потенціал носить прийнятний характер.

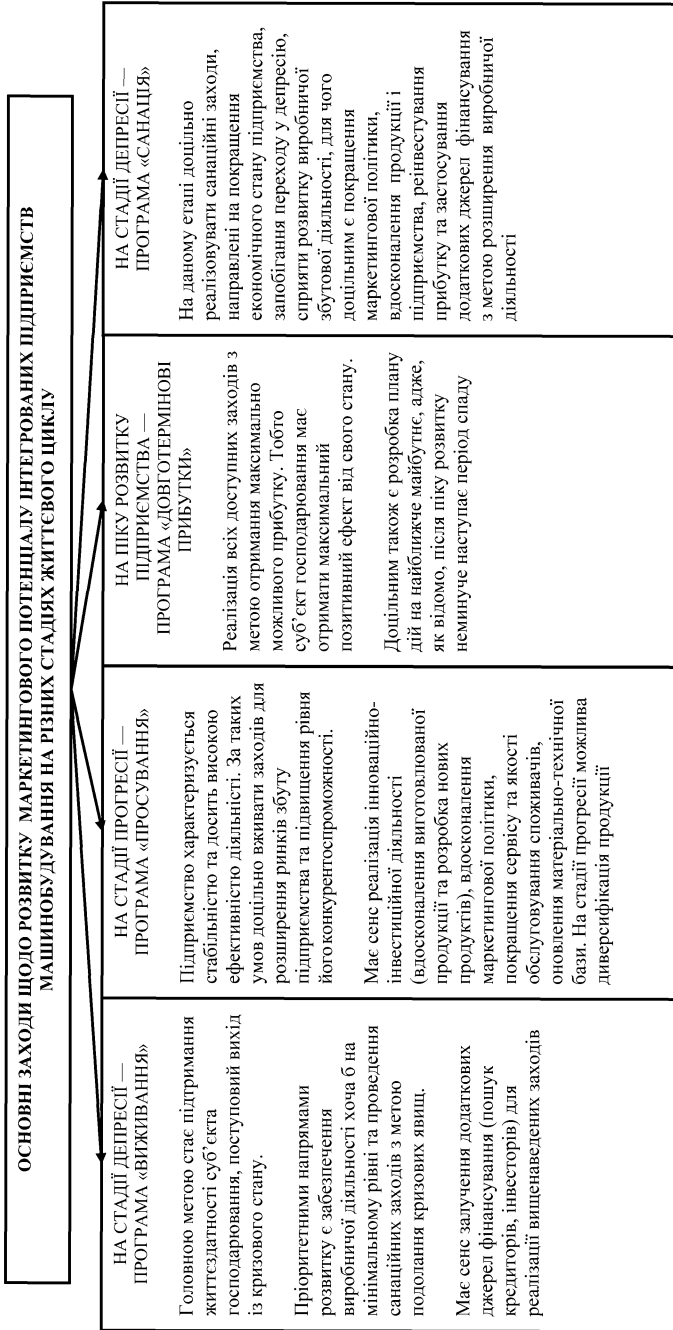


Рис. 2.16. Заходи щодо розвитку маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування на різних стадіях життєвого циклу (доопрацьовано [180])

За результатами досліджень регіональних відмінностей ринку злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів встановлено, що стійке зростання ринку (у тому числі українського) спостерігалось до 2007 р. включно (обсяг угод склав 4,3 трлн. дол.). На сьогоднішній день світовий ринок злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів характеризується зростанням кількості й обсягів угод, але ж меншими темпами порівняно з 2007 р. внаслідок падіння через фінансово-економічну кризу 2008–2009 рр. (до 1,5 трлн. дол. США). Особливістю останнього періоду є швидке зростання ринку у країнах, які розвиваються. На ці країни пришлося біля 17 % світового ринку злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів. Найактивнішими на ринку злиттів і поглинань були канадські компанії (29 %), за ними компанії з Великобританії (11 %), Австралії (9 %) і Китаю (9 %). В Україні за 2010 р. укладено угод вартістю 7,7 млрд. дол. США, а у 2011 р. — на 6,5 млрд. дол. США. Дослідження показали, що процес консолідації в металургії і машинобудуванні ще не завершився. Консолідація самої галузі поки йде повільнішими темпами, ніж консолідація серед галузевих постачальників і споживачів. Після глобальної фінансової кризи було б доцільно продовжити процес консолідації металургії і машинобудування, щоб ціни визначали не постачальники, а учасники галузі.

Нами виявлено, що у машинобудівній галузі Донецького регіону тільки міцні виробничі комплекси в змозі забезпечити ефективне функціонування на рівні світових досягнень. Серед машинобудівних підприємств акціонерної форми власності найбільший маркетинговий потенціал мають ті, що знаходяться у сфері економічних інтересів потужних регіональних бізнес-груп (ЗАТ «Систем Капітал Менеджмент» та ін.) або мають повний технологічний цикл з виробництва кінцевої машинобудівної продукції (вертикально інтегроване об'єднання ПАТ «Азовмаш»). Найкращих кінцевих результатів досягають також ті акціонерні товариства, які в процесі структурної трансформації досягли оптимального співвідношення вертикальних і горизонтальних зв'язків в організаційній структурі.

За період із 2003 по 2011 рр. стан майже всіх інтегрованих компаній важкого машинобудування характеризувався або як низький, або як прийнятний, за винятком ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» і ПАТ «Донецькгірмаш». У 2011 р. найбільше погіршилась ситуація на ПАТ «МЗВМ», ПАТ «Донецькгірмаш» і ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Покращення економічного потенціалу у 2011 р. відбулось на ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» і ПАТ «Горлівський машинобудівний завод». На ПАТ «Азовмаш» змін в економічному стані не відбувалося протягом 2003–2011 рр., а економічний потенціал носить прийнятний характер.



3.1. Обґрунтування концептуальних підходів до оцінки синергетичного ефекту злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів

При створенні стратегічних альянсів або при будь-яких інших інтеграційних взаємодіях підприємств все частіше використовується поняття синергії. Існує безліч різних його трактувань, проте суть синергетичного ефекту полягає у зростанні ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему. Розуміння природи походження синергетичного ефекту і володіння методичним інструментарієм його оцінки дозволить обґрунтувати доцільність та ефективність будь-яких форм інтеграції підприємств і забезпечить об'єктивність оцінки їх ринкової вартості.

Синергія як явище та категорія економічної науки не знайшла єдиного підходу до свого кількісного виміру. Одна група науковців при дослідженні синергії вказує на труднощі її розрахунку, оскільки часто складно оцінити ті реальні зміни, які виникнуть у результаті злиття та поглинання [81, с. 157]. Друга група вважає, що синергію можна оцінити та кількісно виміряти [187, с. 53]. Звичайно, стратегії диверсифікованості та інтеграції (злиття, поглинання, стратегічні альянси) пояснюються бажанням керівників підвищити ефективність використання існуючих ресурсів (диверсифікованість), а також досягти синергії між власним бізнесом і бізнесом партнера. Однак дуже часто така синергія очевидна тільки в теорії. На практиці ж присутній негативний синергетичний ефект, що сприяло в 90-х рр. ХХ ст. втраті інтересу до вивчення феномена синергії й появи великої кількості статей, спрямованих проти існування на практиці такого виду ефекту. Незважаючи на це, значна кількість учених і практиків вважають, що синергетичний ефект існує не тільки в теорії, але й може бути досягнутий на практиці за рахунок більш обґрунтованих та організованих дій управлінців і, що особливо важливо, ретельного аналізу, який передує прийняттю рішень про диверсифікованість, злиття або стратегічний альянс. Таким чином, більшість науковців вважають, що синергетичний ефект існує, але він важко досяжний на практиці з причин низької компетенції практиків у сфері знання щодо умов і принципів прояву такого ефекту. Безумовно, що на практиці складно оцінити зміни, викликані

злиттям. Проте, на думку А. Дамодарана, «ті, хто вважає, що синергію неможливо оцінити і виразити в кількісній формі, виявляються неправими» [188, с. 56]. Ф. Еванс і Д. Бішоп стверджують: «...аналіз компанії-мети повинен починатися з виміру синергетичного ефекту як важливого елемента створення вартості» [189, с. 115]. Отже, кожне злиття має оцінюватися з точки зору вірогідності досягнення синергетичних ефектів. Нині існує необхідність розробки комплексного методу оцінки ефекту синергії, що враховує всі аспекти операцій злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу, в тому числі маркетингову складову. Для досягнення поставленої мети слід розглянути можливість застосування ресурсного, прибуткового, ринкового і витратного підходів, що традиційно використовуються при оцінюванні ефекту синергії.

Нове життя теорії синергізму дав поширений на сьогоднішній день ресурсний підхід до функціонування фірми. Щоб проаналізувати, яким чином вплинув ресурсний підхід на теорію синергізму, треба провести аналіз наукових робіт, що формують основу ресурсного підходу. Джерела ресурсного підходу до діяльності фірми лежать у роботах Б. Вернерфельта, який впровадив поняття ресурсної бази фірми як основи для формування й вибору ринкової стратегії [190]. Теорія ресурсної бази Б. Вернерфельта виникла як альтернатива продуктовому підходу до діяльності фірми. Погляд на фірму з позиції наявних у неї ресурсів приводить до висновків, що суттєво відрізняються від традиційного продуктового підходу. Стратегія інтегрованої компанії, за Б. Вернерфельтом, полягає в досягненні рівноваги між експлуатацією існуючих ресурсів і розвитком нових, а придбання фірми (злиття) може розглядатися як покупка додаткового набору ресурсів. Обґрунтовуючи збільшення рідкісних ресурсів, фірма одержує, за інших рівних умов, можливість не лише пристосуватись до недосконалого ринку, але й зменшити ціни покупки й одержати високі прибутки [190].

Однак ідеї Б. Вернерфельта не користувалися популярністю приблизно до 1990 р., поки не з'явилися й не набули широкої популярності ідеї К. Прахалада та Г. Хемела про «стрижневі компетенції корпорації», у якості яких виступають організаційні здатності компанії (технології управління різними сферами бізнесу та функціональними підрозділами) [191]. На їх думку, завданням менеджменту є ідентифікація й розвиток стрижневих організаційних навичок і ноу-хау, а також вивчення того, яким чином наявні можливості можуть бути використані для виробництва різних видів готової продукції. Надалі ці ж вчені висунули концепцію про динамічні можливості. Роботи Б. Вернерфельда та К. Прахалада з Г. Хемелом схожі тим, що акцентують увагу на підтримці й розвитку внутрішніх можливостей фірм.

На протигагу цьому традиційний підхід базувався на погляді зовнішніх можливостей компанії. Тут, насамперед, варто відзначити ідею

вибору стратегії позиціонування компанії М. Портера. Зокрема, він стверджував, що стратегія позиціонування визначається існуючою ситуацією на ринку і в його сегментах, а також структурою ринку, конкуренцією та ін., тобто станом зовнішнього середовища [192]. М. Портер одним із перших ідентифікував можливі сфери прояву синергетичного ефекту в маркетинговій діяльності у процесі злиттів і поглинань компаній. Він назвав їх потенційними конкурентними перевагами для ринкових взаємозв'язків (табл. 3.1) [193]. Одним із перших, хто об'єднав теорію синергізму з ресурсами, був І. Ансофф. Ще в 1965 р. він відзначив, що компанія поєднується з іншими фірмами для того, щоб результати їх спільної діяльності значно перевершували їх власні досягнення.

І. Ансофф виокремлює чотири основних види синергізму: торговельний (виникає у зв'язку з використанням компанією однакових каналів збуту, систем просування готової продукції, репутації торговельних марок і т. ін.); операційний (результат більш високого ступеня використання виробничих потужностей і персоналу); інвестиційний (загальне використання устаткування, складів та ін.); управлінський (перенесення компетенції менеджерів на управління іншою компанією або в іншу сферу діяльності). Ці види синергії відповідають чотирьом галузям виникнення синергетичного ефекту: маркетинг, виготовлення готової продукції, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) і загальне управління. І. Ансофф також визначає три джерела синергії: економія від зниження витрат (економія від масштабу); зростання виторгу від реалізації продукції; зростання інвестиційних можливостей [194; 195].

Таким чином, І. Ансофф доводить, що прояв синергетичних ефектів відбувається тільки у випадку певної відповідності сильних сторін і компетенцій компанії тим вимогам, які ставить до суб'єкта ринку нова сфера діяльності, яку компанія прагне освоїти (у процесі диверсифікації або через альянс з іншим підприємством). Якщо ж така відповідність відсутня, то, швидше за все, синергетичні ефекти не досяжні.

Іншою важливою науковою працею, яка розвиває ресурсний підхід до теорії синергізму й пояснення виникнення синергетичних ефектів, була робота японського дослідника Х. Ітамі. Вважається, що японський фахівець Х. Ітамі був першим, хто звернув увагу дослідників на важливість нематеріальних ресурсів для формування конкурентних переваг [196]. Ефективність використання ресурсів Х. Ітамі прямо пов'язує з одержанням синергетичного ефекту. Мета стратегії Х. Ітамі — досягнення максимальної вигоди від використання ресурсів і створення адекватних ресурсів. Тобто він розглядає синергізм як процес підвищення ефективності використання ресурсів. Фірма, як вважає Х. Ітамі, повинна прагнути до підвищення результатів використання всіх наявних ресурсів. Способами досягнення цієї мети є вдосконалення коефіцієнта ви-

Детермінанти конкурентної переваги для ринкових взаємозв'язків [193]

Форма спільної діяльності	Потенційна конкурентна перевага	Найбільш імовірне джерело витрат компромісу
Загальна торговельна марка	Зниження витрат на рекламу. Поліпшення іміджу товарів	Неузгодженості або суперечливі іміджі товарів
Спільна реклама	Зниження витрат на рекламу Великий важіль при закупівлі рекламних площ	Використання різних медіа або комерційних повідомлень. Зниження ефективності реклами через відмінності між товарами, що просуваються
Спільне просування	Зниження витрат просування при використанні загальних і перехресних купонів	Відмінності у часі й формах використовуваних заходів щодо просування
Перехресні продажі	Зниження витрат пошуку нових клієнтів. Зниження витрат реалізації товару	
Взаємозалежне встановлення цін на компліментарні товари		
Пакетні продажі		
Загальний відділ маркетингу	Зниження витрат маркетингових досліджень. Зниження накладних маркетингових видатків	Розбалансоване позиціонування товарів. Відмінності в поведінці споживачів
Загальні канали	Збільшення ринкової влади при використанні каналів, що дозволяють удосконалити сервіс, позиціонування в місцях продажу	Канал одержує більшу порівняно з фірмою ринкову владу
Загальний торговельний персонал або торговельні офіси	Зниження торговельних витрат або витрат на підтримку торговельної інфраструктури	Відмінності в поведінці покупців
Загальна сервісна мережа	Зниження сервісних витрат	Відмінності в устаткуванні або знаннях, необхідних для здійснення стандартного ремонту
Спільна обробка замовлень	Зниження витрат обробки замовлень	Відмінності у формі й складі типових замовлень

користання фізичних ресурсів (розширення товарного асортименту без збільшення виробничих потужностей) або вхід на новий ринок за умов надвиробництва на поточному ринку. X. Ітамі виокремлює зовнішні й

внутрішні фактори синергізму. До зовнішніх він відносить споживачів, конкуренцію і технології, до внутрішніх — ресурси й організацію, а точніше, їх внутрішню, або організаційно-ресурсну, відповідність. Підвищуючи ефективність використання фізичних ресурсів, організація скорочує витрати, що Х. Ітамі визначає як «компліментарний ефект» [196, с. 70]. Науковець робить висновок, що компліментарний ефект не є джерелом синергізму. На його думку, «синергізм багато в чому нагадує економічний феномен, сутність якого зводиться до того, що нематеріальні активи однієї частини компанії одночасно використовуються де завгодно без будь-яких втрат» [196, с. 72].

Однак у концепції Х. Ітамі існує безліч некоректностей при детальному її вивченні. Неточно застосовується термін «компліментарний ефект» без розгляду його гносеології. Тобто під комплементарним ефектом Х. Ітамі має на увазі звичайне підвищення ефективності використання існуючих ресурсів за рахунок їх більш повного залучення в підприємницьку діяльність. Термін «комплементарний» він використовує лише в значенні «додатковий», припускаючи додавання до існуючого портфеля продуктів нових товарних одиниць без додаткових інвестицій в активи. Із гносеологічного погляду компліментарність — це процес об'єднання будь-яких структур, які доповнюють одна одну, результатом чого є поява нових структур з новими якостями. Однак незаперечною перевагою дослідження Х. Ітамі є сам факт поділу синергетичних ефектів на ефекти від використання матеріальних і нематеріальних ресурсів та акцентування уваги на тому, що синергетичні ефекти від використання нематеріальних ресурсів більш стійкі в часі.

Не можна не відзначити класифікацію Р. Базела й Б. Гейла механізмів створення синергетичної вартості [197]. Вони визначають синергетичний ефект як результат діяльності кластера відносно суми результатів його складових і виокремлюють чотири методи створення синергетичної вартості:

- 1) діяльність або спільна діяльність для досягнення ефектів масштабу;
- 2) ефекти «перерозподілу» маркетингу та НДДКР або використання існуючих переваг у цих сферах іншими підрозділами компанії;
- 3) використання існуючих компетенцій в іншій «спорідненій» галузі;
- 4) загальний імідж — коли цінність окремих бізнес-одиниць характеризується іміджем учасників корпоративної структури.

Основний висновок Р. Базела й Б. Гейла полягає в тому, що «...портфели активів, которые отличаются интенсивностью по параметрам маркетинга и НИОКР, достигают повышенного уровня синергизма, и результаты их деятельности превосходят возможные показатели их независимых бизнес-единиц в отдельности. Конечно, результаты отражают не только эффект масштаба при распределении функциональных издержек, но и эффекты перераспределения, которые бизнес-кластеры

получають благодаря маркетингової діяльності НІОКР підприємств альянса» [198, с. 88–89].

Варто ще раз, більш глибоко проаналізувати сутність терміна «синергетичний ефект», а також процес та умови прояву таких ефектів на практиці. Синергетичний ефект — зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему за рахунок так званого системного ефекту (емерджентності) [199, с. 680]. Доведено, що синергетичний ефект має місце тоді, коли новостворювана система починає генерувати якісно нові властивості, які не могли проявлятися в окремих її частинах (підсистемах). У цьому аспекті синергетичний ефект — це наслідок появи нової якості створеної системи. Саме нові якості надають нові ефекти, які перевищують суму ефектів від окремих частин. Таким чином, синергетичний ефект є наслідком прояву властивості емерджентності системи.

А. Мардас та О. Мардас вважають, що економічні системи, як правило, не адитивні, їм властива та або інша ступінь синергії. Синергія, на їх думку, — це цілеспрямованість дій, інтеграція зусиль, яка приводить до посилення (примноження) кінцевого результату. Якщо всі компанії альянсу мотивовані однією метою і згуртовані, то виникає інший ступінь організованості, з іншими вихідними характеристиками [200].

У процесі об'єднання двох компаній відбувається складне структурне злиття або інтеграція складних систем, кожна з яких складається з підсистем різного рівня складності. Маркетинговий потенціал є підсистемою складної системи «економічний потенціал компанії», аналогічно як і виробничий або фінансовий потенціали. Встановлено, що синергетичний ефект, обумовлений виникненням нових якостей і властивостей системи, виникне тільки у випадку вдалого злиття двох систем в одну, для чого необхідне дотримання певних умов або принципів.

Тепер залишається виявити умови прояву цих нових якостей, що приводять до синергетичних ефектів. Припустимо, що об'єднання ресурсів двох компаній може реалізуватися як їх сума, що не приводить до якісної зміни всієї системи. Такий варіант відповідає принципу адитивності системи. Адитивність (від лат. *additio* — додаток) — властивість величин, яка припускає, що сума значень величин, відповідних до частин об'єкта, дорівнює значенню величини відповідного цілого об'єкта. При цьому варто відзначити, що сумарні величини є якісно однорідними. А якщо ні, то їх адитивність неможлива. Тобто принцип адитивності характерний для кількісного додавання якісно однорідних фізичних об'єктів, що не призводить до якісної зміни властивостей системи. Як було відзначено вище, швидше за все, в цьому випадку системи не вийде, оскільки не відбудеться інтеграції й не виникне цілісність, результатом якої є нові якісні властивості. Отже, на таку систему чекає біфуркація. Але

закон переходу кількісних змін у якісні дозволяє зробити припущення, що навіть звичайне додавання однорідних фізичних об'єктів або ресурсів може привести до неадитивності нової системи. Саме це виявляється головною метою процесів злиття, поглинання і створення стратегічних альянсів.

Єдність протилежностей забезпечується виконанням принципу компліментарності елементів (ресурсів), тобто їх погодженості та взаємодоповнюваності. Таким чином, для одержання нової системи, тобто для забезпечення цілісності нової системи і прояву синергетичних ефектів, необхідно виконати принципи неадитивності й компліментарності ресурсів нової системи.

Далі буде розглянуто окремо прояв неадитивності й компліментарності ресурсів двох підсистем при їх об'єднанні в єдину систему. Адитивність системи можна розглядати як протилежність синергізму, точніше, як умову непрояву синергетичного ефекту. Інакше кажучи, якщо має місце адитивність, то синергетичний ефект не виникне. Для матеріальних ресурсів характерна властивість адитивності у випадку, якщо вони якісно однорідні. При додаванні якісно однорідних матеріальних ресурсів (сировинних, трудових, виробничо-технологічних, фінансових та ін.) має місце адитивність, або звичайна їх сума. Отже, у результаті додавання однорідних ресурсів вийде нова система, що володіє сумарною кількістю однорідних матеріальних ресурсів. Синергетичний ефект проявляється в можливій неадитивності витрат на функціонування нової системи, а також можливій неадитивності доходів від її діяльності. Аналіз наслідків об'єднання ресурсів двох компаній з погляду витрат дозволяє зробити певні висновки.

По-перше, матеріальних ресурсів стає у два рази більше, що може привести до необхідності їх оптимізації або підвищення ефективності використання (наприклад, можна на 100 % завантажити виробничі потужності одного підприємства і продати частину потужностей іншого через непотрібність тощо). Тобто об'єднання матеріальних ресурсів приводить до скорочення потреби в деяких з них, що в цілому збільшує ефективність використання ресурсів, які залишилися.

По-друге, з погляду економіки, нове підприємство меншими витратами досягає більшого результату на одиницю продукції. Це і є синергетичний ефект за рахунок неадитивності витрат, а точніше, їх субадитивність (коли сукупні витрати після об'єднання менші, ніж сума витрат кожної компанії до об'єднання).

Таким чином, відзначено важливість якісної однорідності матеріальних ресурсів, яка й забезпечує їх адитивність, тобто можливість підсумовування. Якщо ні, то перед об'єднанням якісно різномірних ресурсів їх необхідно привести в більш-менш однорідний стан. У випадку наявності якісно різномірних технологій виробництва (устаткування,

якість вихідної сировини і т. ін.) інтеграція може бути неможлива або будуть потрібні істотні витрати на приведення технологій до одного рівня. Отже, об'єднання ресурсів може привести як до зниження одних витрат, так і до збільшення інших. При цьому ефект збільшення витрат може поглинути ефект від їх зниження.

Дуже важливим є правильний вибір тих ресурсів, які дійсно потрібні для одержання цілісно нової системи. При об'єднанні компаній має бути створене якісно нове інтегроване об'єднання. Це об'єднання поглине те відсутнє, що дозволить йому виявити свої нові емерджентні властивості. У цьому випадку система не буде мати властивість адитивності, оскільки величина цілого нової компанії не дорівнюватиме сумі складових її величин кожної компанії, що брали участь у злитті.

Можна погодитися з тим, що для економічних систем не характерна властивість адитивності, але ж вона має місце в певних випадках. Властивість адитивності характерна для систем, що накопичують кількісні зміни, які не впливають принципово на зміну її властивостей. До певного моменту будь-яка система накопичує кількісні зміни, підсумовуючи їх (властивість адитивності). При досягненні критичної точки кількісних змін система переходить у якісно новий стан. Саме тут проявляється синергетичний ефект, коли ефективність системи перевершує суму ефективності окремих її частин. Синергетичний ефект може бути й негативним (дисенергія). Отже, при злитті або поглинанні може виявитися як адитивність, так і неадитивність, у тому числі синергізм. Усе залежить від того, чи буде критичною кількість матеріальних ресурсів, накопичених системою після злиття.

В економіці неадитивність характерна для витрат і доходів. При об'єднанні ресурсів знижуються витрати на їх придбання (субадитивність витрат), паралельно збільшуються доходи від їх використання (суперадитивність доходів). Синергетичні ефекти, що виникають у процесі об'єднання ресурсів за рахунок властивості неадитивності витрат і доходів, можна з більшою або меншою ймовірністю прорахувати. Більші обсяги виробництва дозволять суттєво знизити закупівельні ціни на ресурси, що приведе до падіння собівартості й зростання прибутку (синергетичний ефект). Отже, можна стверджувати, що для окремих видів матеріальних ресурсів характерна властивість адитивності. Однак паралельно має місце неадитивність витрат на матеріальні ресурси й доходи від їх використання. Неадитивність витрат і доходів створює синергетичний ефект. Неадитивність доходів інтегрованої компанії виражається в тому, що, контролюючи більшу частину ринкових ресурсів, компанія може підняти ціни на свою продукцію і збільшити доходи. При цьому сума матеріальних ресурсів не зміниться, зміниться ціна на готову продукцію і, відповідно, прибуток.

Також варто дослідити, чи можливе об'єднання нематеріальних активів. Доведено, що підсумовувати можна тільки оцінені нематеріальні ресурси, тобто нематеріальні активи. Підсумовувати інші види нематеріальних ресурсів просто неможливо, вони за своєю природою неадитивні. Так, не можна об'єднати дві корпоративні культури, можна тільки спробувати їх інтегрувати. Таким чином, необхідно оцінити сумісність таких ресурсів. На підтвердження цьому багато сучасних дослідників процесів злиття і поглинань усе частіше відзначають, що перешкодою на шляху успішного злиття є несумісність організаційних культур компаній, що приводить до додаткових витрат і неможливості досягнення синергетичного ефекту. Отже, злиття або поглинання буде успішним, якщо відбудеться комплементарний ефект, тобто взаємодоповнення якостей однієї системи якостями іншої.

Професор В. Дергачов відзначає, що компліментарність (додатковість, взаємодоповнюваність) — це іманентне поняття, що має зміст у межах єдиного соціокультурного простору [201]. Ще Н. Бор відзначав, що протилежності не виключають, а доповнюють один одного. В. Дергачов підкреслює, що принцип компліментарності функціонує тільки в межах культури з певним стереотипом поведінки [201].

Компліментарність нематеріальних ресурсів проявляється в тому, що при об'єднанні двох компаній з'являється можливість інтегрувати досягнення кожної з них у рамки загальної організаційної структури, тобто забезпечити ефективний обмін знаннями, досвідом, технологіями, використовувати репутацію й імідж торговельних марок, відносини з партнерами, особливо з наявними клієнтами. Для цього повинні виникнути довіра і взаєморозуміння між персоналом компаній, бажання вступати в контакти й обмінюватися інформацією. Середовищем усіх цих процесів внутрішніх комунікацій є корпоративна культура, або внутрішньофірмові цінності персоналу. Тому дуже важлива відповідність і єдність «соціокультурного простору», яка є ключовим чинником забезпечення успіху або невдачі процесу злиття. Принцип компліментарності працює й відносно матеріальних ресурсів. Так, при створенні спільного підприємства один партнер надає передову технологію й устаткування, а інший — свій ринок (базу клієнтів) і зв'язки із ключовими партнерами. Практично всі стратегічні альянси (у тому числі спільні підприємства) засновані на принципі взаємодоповнення ресурсів, або компліментарності.

Компліментарність ресурсів пов'язана з витратами й доходами нової інтегрованої компанії з трьох причин:

1) якщо матеріальні ресурси один одне доповнюють, то знижуються витрати на придбання таких ресурсів;

2) відповідність нематеріальних ресурсів один одному забезпечить можливість ефективної комунікації і взаємодії між персоналом компа-

ній, що суттєво знизить витрати на інтеграцію, які впливають на синергетичний ефект від зниження операційних витрат і зростання доходів. Важливо, що існують випадки, коли існуючий синергетичний ефект від об'єднання компаній не проявляється з тієї причини, що витрати на інтеграцію перевищують його рівень або просто поглинають його. Саме ці витрати недораховують на практиці інтегровані компанії, в результаті чого не одержують синергетичний ефект, на який розраховували до об'єднання;

3) компліментарність нематеріальних ресурсів забезпечує зростання доходів об'єднаної компанії. Відбувається це за рахунок того ж обміну знаннями й досвідом між персоналом і перенесення нових технологій і ноу-хау з однієї компанії в іншу. Слід зазначити, що перенесення позитивного іміджу однієї компанії на іншу може суттєво збільшити обсяги продажів продукції компанії з більш слабким іміджем до об'єднання.

Таким чином, принцип компліментарності є на практиці умовою прояву ефекту синергії у сфері як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів. Синергія можлива тоді, коли дотримується компліментарність, тобто взаємна відповідність і взаємодоповнюваність поєднаних ресурсів. При цьому істотне значення має сумісність організаційних культур компаній.

Резюмуючи викладене, можна зробити висновок, що при злитті двох компаній їх матеріальні ресурси можуть бути досить просто згруповані. За умов досягнення певної критичної точки кількості матеріальних ресурсів виникає субадитивність витрат, суперадитивність доходів і синергетичний ефект. Це відповідає принципу неадитивності матеріальних ресурсів. Якщо при об'єднанні матеріальних ресурсів двох компаній їх сума не перевищує певної критичної точки, то має місце звичайна адитивність матеріальних ресурсів, витрат і доходів, і синергетичного ефекту не буде. У той же самий час синергетичний ефект забезпечує компліментарність матеріальних і нематеріальних ресурсів. Відповідність і взаємодоповнюваність ресурсів впливають відразу на три економічні показники, що забезпечують синергетичний ефект: рівень витрат на обслуговування наявних ресурсів, рівень витрат на забезпечення інтеграції ресурсів, рівень доходів від використання ресурсів. Отже, умовою прояву синергетичного ефекту є дотримання принципів неадитивності при об'єднанні однорідних матеріальних ресурсів і принципу компліментарності матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Властивість субадитивності витрат і суперадитивності доходів при об'єднанні однорідних матеріальних ресурсів дозволяють одержати ефект від масштабу за рахунок досягнення матеріальними ресурсами певної критичної точки (за кількістю), у якій витрати на придбання ресурсів починають знижуватися, а доходи від використання ресурсів — збільшуватися за

рахунок зростання ринкової влади. Дотримання принципу компліментарності матеріальних і нематеріальних ресурсів дозволяє знижувати витрати й збільшувати доходи нової компанії за рахунок появи якісно нових властивостей усєї компанії (зростання загальної компетенції персоналу, поява інновацій, розвиток корпоративної культури та ін.). Ці принципи, у свою чергу, забезпечують субадитивність витрат і суперадитивність доходів, що виникають у результаті об'єднання ресурсів.

Можна змоделювати процес об'єднання ресурсів при злитті й поглинанні компаній та створенні стратегічних альянсів. На рис. 3.1, який доопрацьовано [12, с. 109–111; 202; 203, с. 138–140], зображено ресурсний підхід до моделювання процесу злиття. При злитті компаній 1 і 2 відбувається об'єднання їх матеріальних і нематеріальних ресурсів і створення сукупних ресурсів. Якщо об'єднання ресурсів відповідає вищезазначеним принципам неадитивності витрат і доходів (субадитивності витрат, суперадитивності доходів) і компліментарності матеріальних і нематеріальних ресурсів, то можна чекати появи синергетичного ефекту у виді зниження витрат і збільшення доходів нової компанії. Якщо ж об'єднання ресурсів не буде відповідати вищезгаданим принципам, то синергетичного ефекту не буде або він буде поглинений занадто високими витратами на об'єднання. При формуванні стратегічного альянсу модель трохи зміниться, хоча, як зазначено вище, стратегічний альянс найчастіше є першим кроком до подальшого об'єднання компаній, тобто може використовуватися як тест на сумісність. Основною відмінністю стратегічного альянсу від злиття є факт збереження права власності на ресурси за власниками, що вступають у стратегічний альянс. Хоча стратегічні альянси існують у виді спільних підприємств, компанії-організатори інтеграційних підприємств при цьому зберігають свої материнські компанії.

Моделювання процесу об'єднання ресурсів при створенні стратегічного альянсу наведено на рис. 3.2 [202; 203]. Характерною рисою стратегічного альянсу є факт відсутності повного об'єднання всіх ресурсів компаній-учасниць. Кожна з компаній надає тільки певні види ресурсів на взаємовигідній основі, які повинні доповнити ресурси партнера для одержання синергетичного ефекту. Тобто головною метою стратегічного альянсу є одержання синергетичного ефекту в певній сфері діяльності.

Тепер слід більш докладно класифікувати можливі синергетичні ефекти, що виникають у процесі злиттів, поглинань і стратегічних альянсів за рахунок неадитивності витрат і доходів в поєднанні з компліментарністю ресурсів. Синергетичний ефект, як доведено, виникає в результаті спільної дії об'єднаних ресурсів компаній, що приводить до підвищення ефективності їх використання. Слід зазначити, що синергетичний ефект виникає як за рахунок кількісного об'єднання матеріаль-

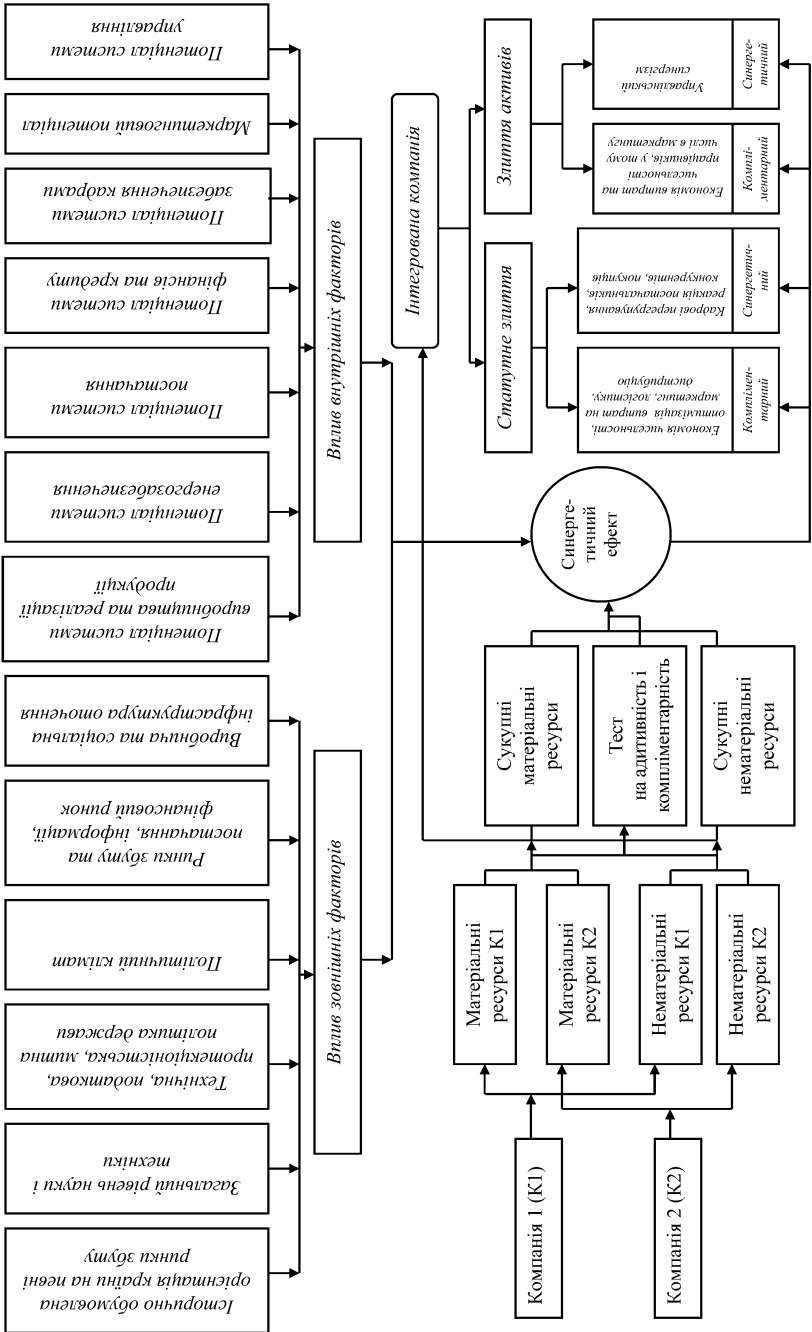


Рис. 3.1. Ресурсний підхід до організації процесу злиття й поглинання та джерела їх ефектів у маркетинговій діяльності (доопрацьовано [12, с. 109–111; 202; 203, с. 138–140])

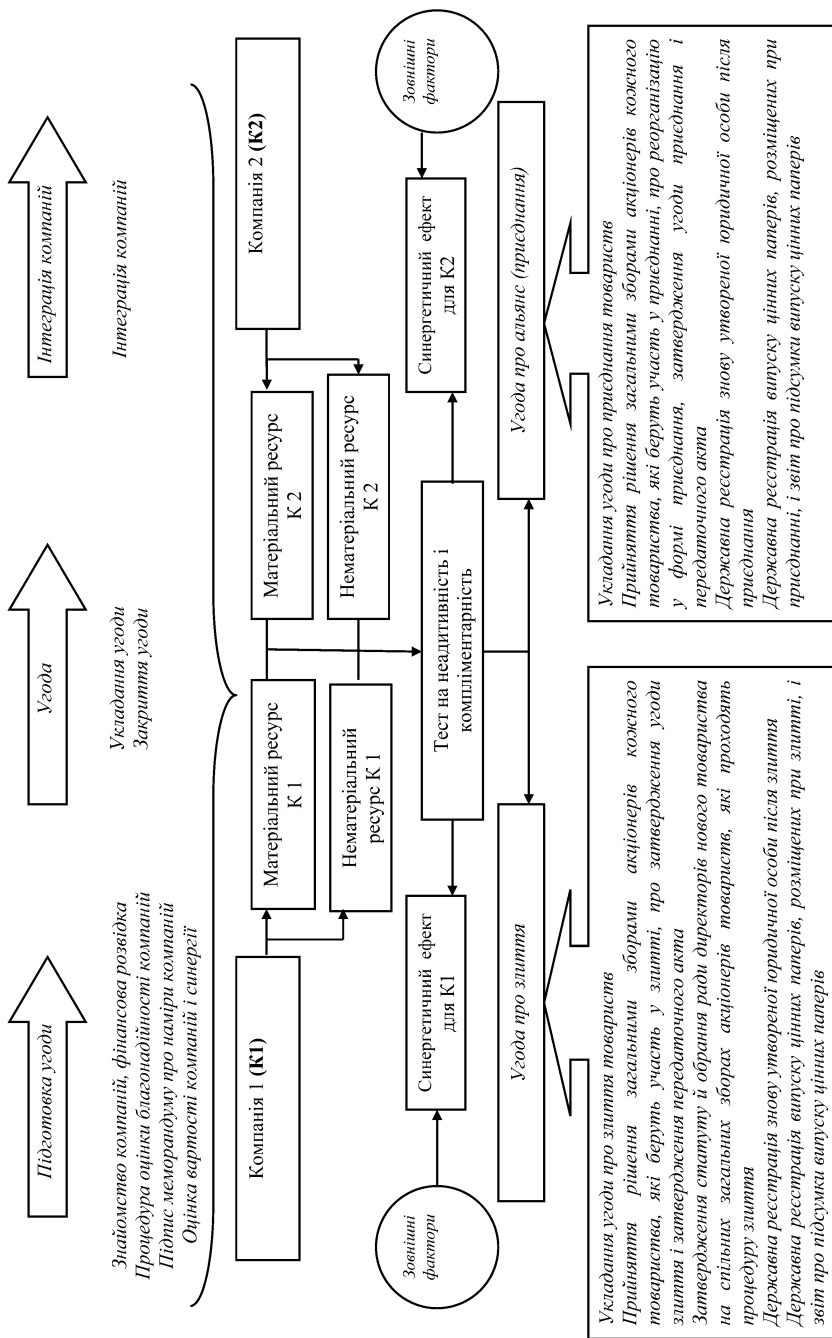


Рис. 3.2. Ресурсний підхід до моделювання процесу створення стратегічного альянсу (доопрацьовано [202; 203])

них ресурсів, що приводить до неадитивності сумарних витрат і доходів, так і за рахунок взаємодоповнення матеріальних і нематеріальних ресурсів (компліментарності) (табл. 3.2).

Класифікація маркетингових ресурсів у п. 1.2 дозволяє застосувати до них зазначені вище принципи неадитивності й компліментарності ресурсів. Отже, для одержання синергетичних ефектів важливо реалізувати принципи субадитивності маркетингових витрат і суперадитивності маркетингових доходів від об'єднання маркетингових матеріальних ресурсів, а також принцип компліментарності маркетингових матеріальних і нематеріальних ресурсів. Будується табл. 3.3, аналогічна табл. 3.2, відносно маркетингового потенціалу інтегрованих компаній. Таким чином, синергетичні ефекти в маркетинговій діяльності можна розділити на ефекти за рахунок неадитивності об'єднання маркетингових матеріальних ресурсів і за рахунок компліментарності різнорідних маркетингових матеріальних і нематеріальних ресурсів. Підтверджуються зазначені раніше принципи неадитивності об'єднання матеріальних ресурсів і компліментарності ресурсів, що приводять до субадитивності витрат і суперадитивності доходів.

Синергетичний ефект у маркетинговій діяльності, що виникає за рахунок неадитивності об'єднання однорідних маркетингових матеріальних ресурсів, — це результат зниження загальних витрат нової компанії на утримання служби маркетингу і реалізацію комплексу маркетингових заходів (субадитивність витрат на маркетинг), підвищення доходів від маркетингової діяльності за рахунок зростання ринкової вартості нової компанії та її домінування на ринку (суперадитивність маркетингових доходів), а також зростання майбутніх доходів компанії від збільшення інвестицій на розвиток маркетингових технологій та інструментів.

Функцію субадитивності маркетингових витрат у процесі злиття, поглинань і створення стратегічних альянсів можна навести у такий спосіб:

$$ZM(q_1, q_2, \dots, q_n) < ZM_1(q_1) + ZM_2(q_2) + \dots + Z_n(q_n), \quad (3.1)$$

де ZM — витрати на маркетинг інтегрованої компанії; $ZM_{1,2,\dots,n}$ — витрати на маркетинг компаній-учасниць, які прагнуть до інтеграції; q_n — продуктові лінії, що випускаються компаніями-учасницями, які прагнуть до інтеграції.

Функцію суперадитивності маркетингових доходів у процесі злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів можна навести таким чином:

$$IM(q_1, q_2, \dots, q_n) > IM_1(q_1) + IM_2(q_2) + \dots + I_{mn}(q_n), \quad (3.2)$$

де IM — сукупні доходи на маркетинг інтегрованої компанії; $IM_{1,2,\dots,n}$ — доходи від маркетингової діяльності компаній-учасниць, які прагнуть до

Таблиця 3.2
Класифікація синергетичних ефектів процесу злиття, поглинання і створення стратегічних альянсів компаній

За рахунок неадитивності об'єднання однорідних матеріальних ресурсів		За рахунок компліментарності різнорідних ресурсів	
1. Ефект зниження питомих витрат (ефект масштабу або субадитивності витрат)	2. Ефект підвищення доходів за рахунок зростання ринкової вартості підприємства (ефект синергетичності й ефект доходу)	3. Ефект зростання інвестиційних можливостей. Нова компанія одержує можливість фінансувати нові проекти і створювати нову додану вартість	1. Ефект компліментарності матеріальних ресурсів. З'являється за рахунок взаємодоповнення різнорідних матеріальних ресурсів, які доповнюють один одного (ефект субадитивності витрат і суперадитивності доходів)
Може бути отриманий у короткостроковій перспективі	Може бути отриманий у короткостроковій перспективі	Може бути отриманий у довгостроковій перспективі	Зростання витрат у короткостроковій перспективі, зростання доходів у довгостроковій перспективі
Зниження операційних витрат. Зниження витрат на управління централізованих служб управління. Зниження витрат на маркетинг на інновації та ін.	Зростання доходів за рахунок підвищення цін в результаті збільшення ринкової вартості. Зростання доходів за рахунок збиткування дрібних продавців.	Зростання доходів у майбутньому від точних інвестицій в інновації	Зростання доходів від підвищення компетенції персоналу. Зростання доходів від розвитку корпоративної культури, підвищення стандартів обслуговування й зростання кількості лояльних клієнтів і т. ін.

Таблиця 3.3

Класифікація синергетичних ефектів у маркетинговій діяльності інтегрованих підприємств (авторська розробка)

Забезпечення матеріальних ресурсів		За рахунок компліментарності різновидних ресурсів	
1. Ефект зниження питомих витрат (ефект масштабу або субадитивності витрат)	2. Ефект підвищення доходів за рахунок зростання ринкової вартості підприємства (ефект суперадитивності й ефект доходу)	3. Ефект зростання інвестиційних можливостей. Нова компанія одержує можливість фінансувати нові проекти і створювати нову додану вартість	1. Ефект компліментарності матеріальних ресурсів. З'являється за рахунок взаємодоповнення різновидних матеріальних ресурсів, які доповнюють один одного (ефект субадитивності витрат і суперадитивності доходів)
Зниження загальних витрат на рекламу за рахунок використання єдиного бренда.	Зростання доходів за рахунок охоплення ринку каналами розподілу.	Зростання доходів за рахунок підвищення ціни на товари, що мають максимальні ринкові частки (монопольне становище)	Зростання доходів за рахунок просування готової продукції (перетинання з'явлення аудиторії).
Зниження витрат на рекламу за рахунок просування готової продукції.	Зниження витрат на пошук нових клієнтів за рахунок реалізації готової продукції.	Зростання доходів за рахунок підвищення ціни на товари, що мають максимальні ринкові частки (монопольне становище)	Зростання доходів за рахунок використання сторонньої більш відомої торговельної марки.
Зниження загальних витрат на утримання єдиного відділу маркетингу.	Зниження загальних витрат на маркетингові дослідження.	Зростання доходів за рахунок підвищення якості управління маркетингом.	Зростання доходів за рахунок розвитку маркетингової культури.
Зниження загальних витрат на утримання єдиних каналів збуту		Зростання доходів за рахунок розширення торговельної приміщення, сучасне торговельне устаткування)	Зростання доходів за рахунок просування нових каналів та інформациі про ринок і споживачів

інтеграції; q_n — продуктові лінії, що випускаються компаніями учасниками, які прагнуть до інтеграції.

Таким чином, синергетичний ефект забезпечує компліментарність матеріальних і нематеріальних ресурсів. Відповідність і взаємодоповнюваність ресурсів впливають відразу на три економічні показники, що забезпечують синергетичний ефект: рівень витрат на обслуговування наявних ресурсів, рівень витрат на забезпечення інтеграції ресурсів, рівень доходів від використання ресурсів.

Відмітимо, що найважливішим фактором, що впливає на одержання синергетичних ефектів на практиці, є рівень витрат на досягнення об'єднання ресурсів, тобто на їхню ефективну інтеграцію з появою цілісності нової системи й емерджентних властивостей, що визначає наявність синергетичних ефектів. У зв'язку із цим важливим моментом інтеграції стає контроль над поточними витратами на інтеграцію ресурсів, у тому числі маркетингових. Тому важливими є розглянуті методичні положення з організації процесу інтеграції ресурсів компаній, що поєднуються. Оскільки монографію присвячено розгляду проблем удосконалення маркетингового потенціалу в процесі злитті, об'єднань і створення стратегічних альянсів, то буде розглянуто особливості контролю над поточними маркетинговими витратами у процесі об'єднання компаній. Однак аналогічна методика може підходити і для інших функціональних видів ресурсів компаній (виробничих, фінансових, логістичних та ін.). Рівень поточних витрат на інтеграцію визначається в основному ступенем близькості між компаніями до початку процесу об'єднання, яка й визначає можливості ефективної взаємодії персоналу, рівень довіри і ступінь мотивації в реалізації цілей об'єднання.

Метою створення стратегічних альянсів є маркетингові цілі, а саме: розширення ринку потенційних і реальних покупців і споживачів за рахунок удосконалення пропозиції компанії ринку й розвитку її конкурентоспроможності. Інакше кажучи, через удосконалення маркетингового потенціалу компанії намагаються збільшити обсяги продажів. Такі стратегічні альянси часто переростають у злиття й поглинання. Хоча метою злиттів і поглинань найчастіше є фінансові цілі компанії, учені відзначають, що такі злиття виявляються менш ефективними, ніж злиття, побудовані на базі стратегічних цілей компанії, тобто фактично засновані на розвитку маркетингового потенціалу (ринку споживачів компанії). Алгоритм стратегічної оцінки зміни маркетингового потенціалу компанії у процесі злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів, що включає процедуру вибору оптимального партнера, наведено на рис. 3.3. Запропонований авторський алгоритм стратегічної оцінки зміни маркетингового потенціалу адаптований до впровадження в діяльність інтегрованих підприємств машинобудування.

Оцінка стану маркетингового потенціалу підприємств машинобудування має бути зведена до оцінки стану маркетингових ресурсів компанії, яку можна провести, використовуючи техніку маркетинг-аудиту. Техніка маркетинг-аудита при оцінці маркетингового потенціалу компанії запропонована О. Юлдашевою, відомим фахівцем у галузі маркетингу. Маркетинг-аудит ляже в основу методики й алгоритму стратегічної оцінки зміни маркетингового потенціалу фірми. Однак доцільно маркетинг-аудит доповнити SWOT-аналізом маркетингового потенціалу, який виявить сильні й слабкі сторони маркетингової діяльності і допоможе підприємствам машинобудування виявити свої ключові компетенції у галузі маркетингової діяльності, а звідси, і вимоги до партнера за альянсом або до компанії-мети поглинання.

Надалі аналогічний аналіз має бути проведений і компанією-партнером. Накладення профілів компаній покаже їх сумісність, а точніше, компліментарність. Якщо компанія-партнер не підходить за профілем компанії-ініціатору, то слід спочатку почати процес пошуку компліментарного партнера. Компліментарний партнер — це компанія, що має профіль ресурсів і компетенцій, який взаємодоповнює профіль компанії-ініціатора злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу. Тобто компанія-потенційний партнер повинна мати таку організаційну структуру та набір ресурсів і компетенцій, який при злитті або вступі у стратегічний альянс дозволив би обом компаніям у короткостроковий період створити адекватну для динамічного ринку споживачів структуру портфеля продуктів і послуг.

Таким чином, основні вимоги до компліментарного партнера для створення стратегічного альянсу зводяться до такого: потенційний партнер повинен приблизно відповідати за своїми розмірами компанії-ініціаторові, у випадку невиконання цієї вимоги занадто великий ризик поглинання; потенційний партнер повинен мати з компанією-ініціатором схожі корпоративні цінності, організаційну культуру, стиль прийняття рішень, ступінь опортунізму й передбачуваності його подальших дій (дотримання принципу культурної близькості компаній); потенційний партнер повинен мати технологічно сумісні ресурси; потенційний партнер повинен мати в надлишку ті ресурси, які є дефіцитними для компанії-ініціатора; потенційний партнер повинен мати більш високу компетенцію у тій галузі, у якій компанія-ініціатор намагається створити конкурентні переваги

Згідно зі стратегічним алгоритмом оцінки маркетингового потенціалу нової компанії (див. рис. 3.3) у випадку вибору компліментарного партнера необхідно спрогнозувати потенційний синергетичний ефект від вступу в альянс або злиття. Для спрощення процесу оцінки синергетичного ефекту пропонується розділити його на дві складові: ефект від

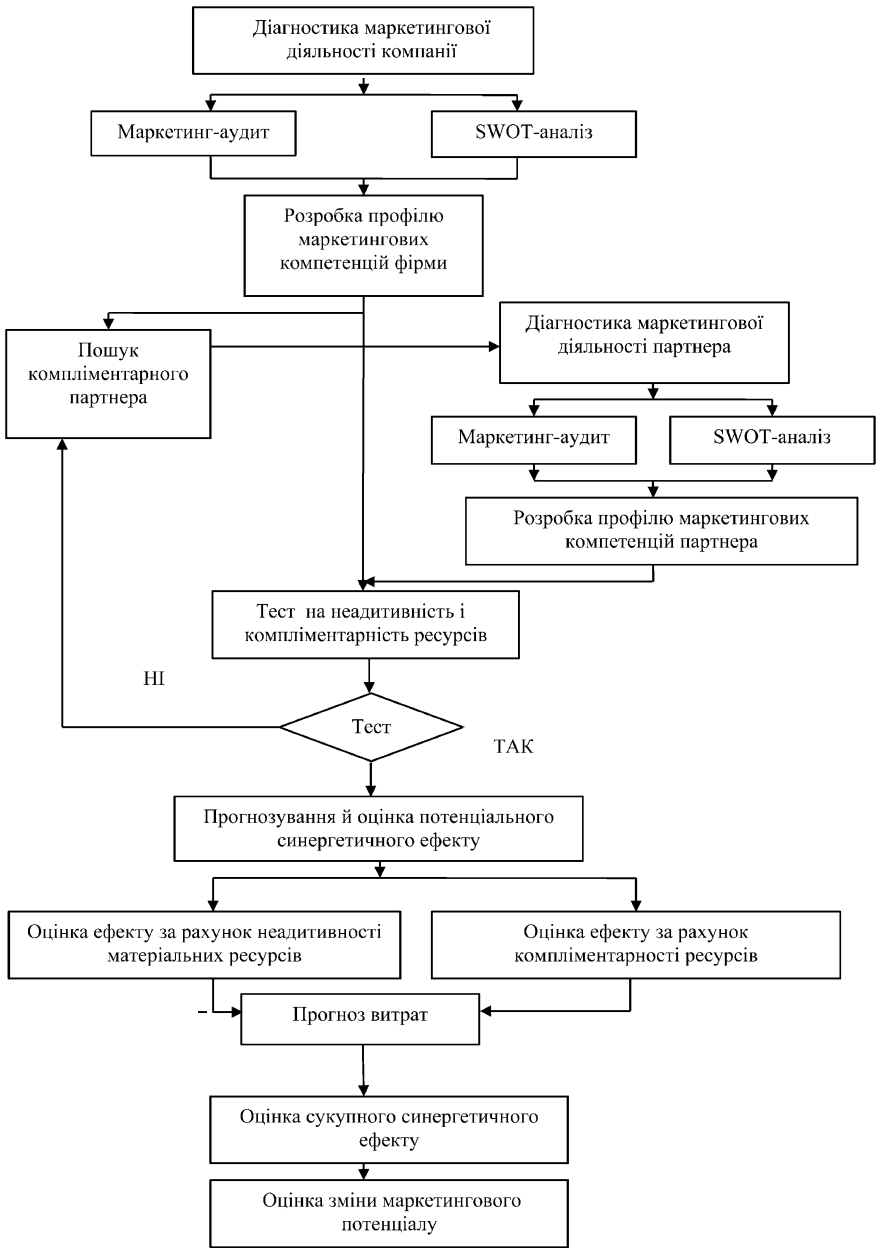


Рис. 3.3. Алгоритм стратегічної оцінки зміни маркетингового потенціалу підприємства за умов реалізації стратегії інтеграції (авторська розробка)

неадитивності об'єднання матеріальних ресурсів та ефект від їх компліментарності.

Обов'язковою процедурою також є прогноз витрат на досягнення синергетичних ефектів, оскільки в деяких випадках, особливо на перших етапах об'єднання ресурсів, витрати можуть повністю «поглинути» позитивні ефекти. Тому важливо прорахувати момент, коли синергетичні ефекти проявляються. Із практичного погляду варто брати період тривалістю в один рік. Саме протягом року повинна виявитися основна маса синергетичних ефектів, не враховуючи ефекти від довгострокових інвестицій. На завершальному етапі варто оцінити сукупний синергетичний ефект, а потім з урахуванням цього ефекту надати оцінку передбачуваним змінам маркетингового потенціалу компанії, використовуючи аналогічний підхід — оцінку профілю компетенцій компанії на базі маркетинг-аудиту та SWOT-аналізу.

Характеристику етапів алгоритму оцінки зміни маркетингового потенціалу компанії при злитті, поглинанні або вступі до альянсу у машинобудуванні надано у дод. Ж, табл. Ж.1.

Отже, запропонована класифікація синергетичних ефектів, які виникають у маркетинговій діяльності в процесі інтеграції компаній, на основі виокремлення ознак неадитивності і компліментарності ресурсів дозволяє ідентифікувати і прогнозувати розмір ефектів, їх взаємозв'язок і рівень витрат на маркетингову діяльність. Процес стратегічної оцінки рівня зміни маркетингового потенціалу фірми при реалізації стратегій інтеграції, заснований на побудові профілю маркетингових компетенцій, тестуванні на неадитивність і компліментарність ресурсів, прогнозуванні оцінки сукупного синергетичного ефекту в маркетинговій діяльності, дозволяє приймати рішення про об'єднання компаній.

3.2. Моделювання маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування, орієнтованого на оцінку синергетичного ефекту

За умов активізації інтеграційних процесів, наслідком яких є зростання масштабів виробництва та поява значної кількості інтегрованих компаній, одним з актуальних напрямів стратегічного управління стає забезпечення високого рівня управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств важкого машинобудування. Методологічною основою проведення дослідження є застосування економіко-математичного інструментарію, орієнтованого також на оцінку синергетичного ефекту угод злиття, поглинань або створення стратегічних альянсів (рис. 3.4).

Вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування за умов поширеної інтеграції можливе лише на базі ефективного використання маркетингового потенціалу, який перед-

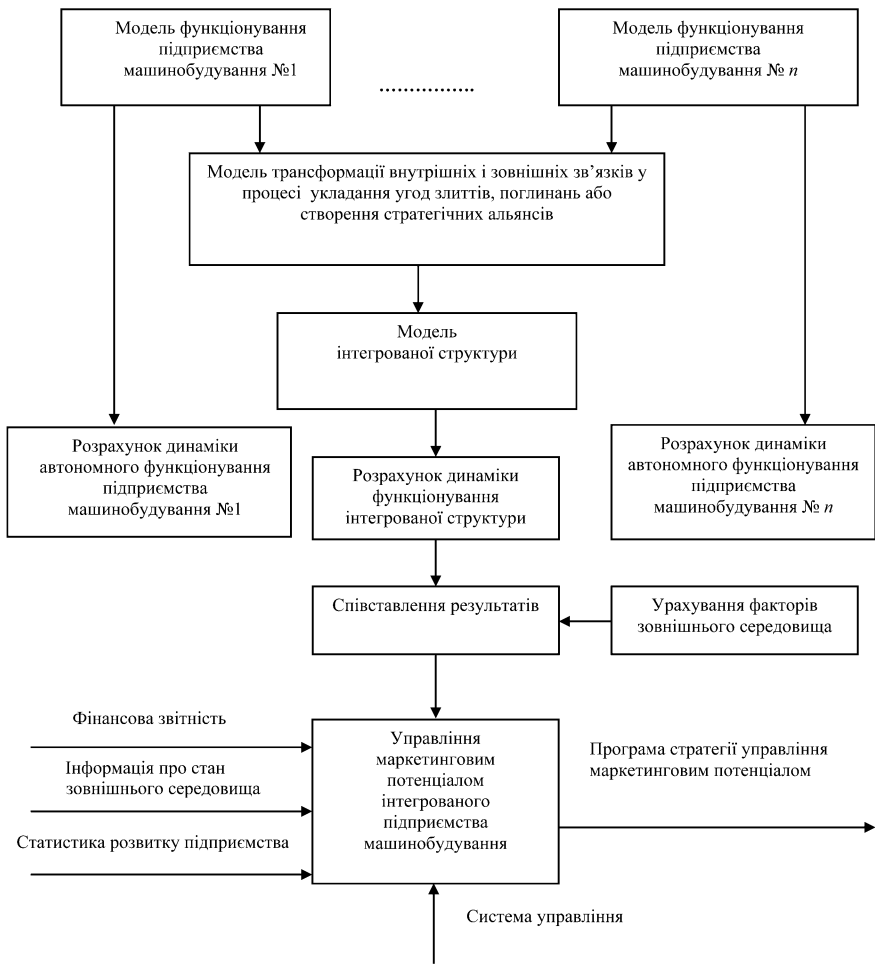


Рис. 3.4. Схеми економіко-математичного інструментарію моделювання маркетингового потенціалу, орієнтованого на оцінку синергетичного ефекту угод злиття, поглинань або створення стратегічних альянсів (авторська розробка)

бачає зниження витрат на маркетинг та збільшення результативних показників діяльності компаній. Поряд із тим знання основних принципів формування показника синергетичного ефекту за рахунок оптимізації витрат на маркетинг, на нашу думку, є на сьогодні недостатніми, через те, що гнучкість, адаптивність системи управління інтегрованими підприємствами машинобудування забезпечується здатністю передбачити, змодельовати майбутній стан зовнішнього і внутрішнього оточення. Ін-

шими словами, в ідеалі система управління повинна враховувати реакцію на зовнішні впливи ще до того, як вони почнуть діяти на результати господарської діяльності. Таким чином, саме знання резервів покращення діяльності інтегрованих підприємств машинобудування визначає успіх у майбутньому.

Необхідно зазначити, що на діяльність інтегрованих підприємств машинобудування впливають зовнішні і внутрішні фактори, які умовно можна поділити на контрольовані і неконтрольовані. У свою чергу, до неконтрольованих зовнішніх факторів слід віднести:

— амортизаційну політику держави, стан інвестиційного клімату у державі, машинобудівній галузі економіки, розмір одержаних інвестицій і кредитів на оновлення технології виробництва, які визначають технічний потенціал компаній важкого машинобудування;

— ступінь державного втручання щодо регулювання діяльності машинобудівних підприємств в напрямку обмеження монополізму й основних маркетингових посередників, особливо щодо встановлення цін на продукцію машинобудування;

— регіональні особливості розподілу підприємств машинобудівного комплексу за напрямками діяльності, які враховують і визначають потенційних споживачів.

Умовно-контрольовані внутрішні фактори, на нашу думку, можна згрупувати за двома критеріями, а саме: вплив фактора забезпечення основними фондами (технологічний імператив) та рівень їх технічного стану; вплив фактора забезпечення трудовими ресурсами та рівень їх використання. Необхідно відмітити, що трудові ресурси вважаються ненадійним елементом прогнозування і планування. Через те, що персонал на відміну від інших ресурсів підприємства характеризується складною системою індивідуальних характеристик, прогнозування впливу фактора персоналу на результативні показники діяльності підприємства носить невизначений характер.

Таким чином, саме моделювання складових виробничо-технологічного імперативу дозволить більш чітко виявити резерви покращення маркетингового потенціалу, які у кінцевому результаті забезпечать синергетичний ефект інтегрованих компаній важкого машинобудування. З метою оцінки виробничо-технологічного імперативу було обрано виробничу функцію Кобба-Дугласа.

Як базовий метод дослідження обрано імітаційну модель підприємства з урахуванням її адаптації для розв'язання завдань оцінки синергетичних ефектів інтеграції компаній важкого машинобудування. Ця модель узагальнено (в агрегованих показниках) описує діяльність підприємства і дозволяє відобразити динаміку його основних економічних індикаторів (обсяг реалізації продукції і прибуток компанії) у ретроспективі. Динаміка

розвитку підприємства описується на основі рекурентних співвідношень дискретного типу, які характеризують виробничий цикл. В основі моделі лежить кібернетична схема з прямими і зворотними зв'язками, на виході якої знаходяться ресурси, а на вході — обсяг реалізації продукції. Виробнича функція Кобба-Дугласа має вид:

$$Y = A \times K^{\alpha} \times L^{\beta}, \quad (3.3)$$

де Y — обсяг виробництва підприємств машинобудування (валовий дохід); A — коефіцієнт пропорційності; K — витрати капіталу (вартість основних виробничих фондів та обігового капіталу); L — витрати праці (витрати на оплату праці); α і β — коефіцієнти еластичності виробництва з витрат капіталу і праці.

Досить важливо для підприємств машинобудування моделювати обсяги виробництва, оскільки управління маркетинговим потенціалом таких підприємств цілком залежить саме від обмежених виробничих можливостей. У монографії здійснено моделювання виробничих потужностей підприємств машинобудування Донецького регіону за допомогою функції Кобба-Дугласа. До групи входять 8 підприємств. Результати моделювання наведені у табл. 3.4 і дод. К. Як вихідна інформація виступають значення показників розвитку інтегрованих компаній важкого машинобудування у динаміці за період 2003–2011 рр. Слід зауважити, що просторові моделі є ефективним методом прогнозування виробничо-технологічного потенціалу через те, що саме просторова модель дає змогу використовувати всі елементи технологічного імперативу і фіксувати взаємозалежність досліджуваних змінних тільки на певний ретроспективний період.

Виробнича функція Кобба-Дугласа зазнала низку модифікацій, основною зміною є введення Я. Тинбергенем нового фактора — технічного прогресу. Автор пропонує введення до функції Коба-Дугласа маркетингової складової — витрати на маркетинг (дод. Л, табл. Л.1–Л.8). Тоді виробнича функція Кобба-Дугласа підприємств машинобудування Донецького регіону буде мати вид (табл. 3.5):

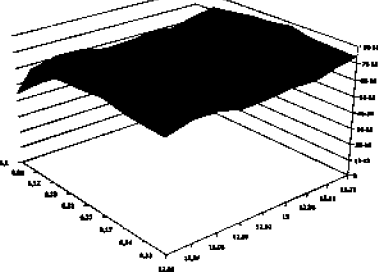
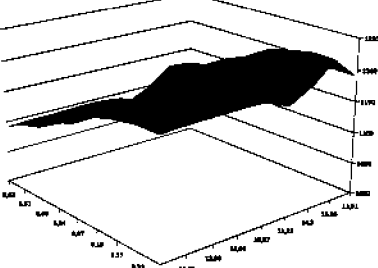
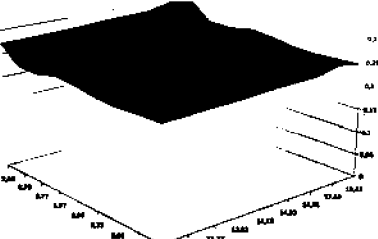
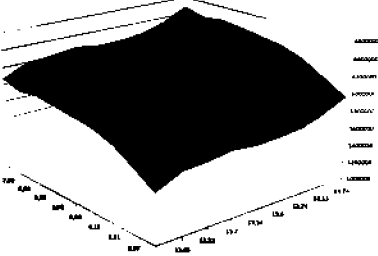
$$Y = A \times K^{\alpha} \times L^{\beta} \times M^{\gamma}, \quad (3.4)$$

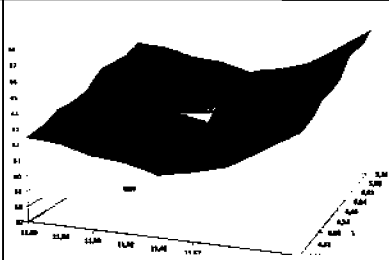
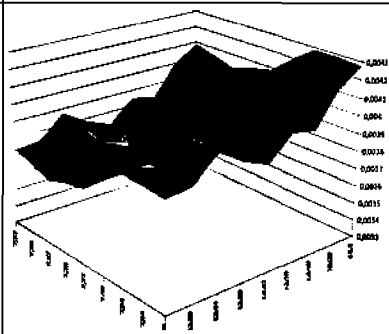
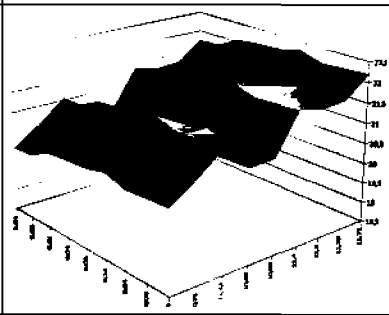
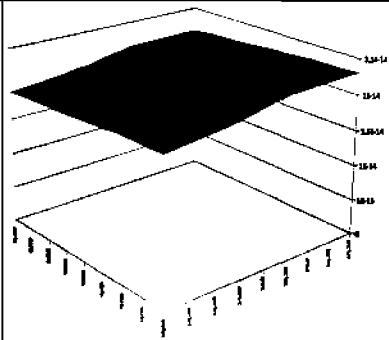
де M — витрати на маркетинг; γ — коефіцієнт еластичності.

Перевірка гіпотези на наявність спостережень, які відокремлюються від генеральної сукупності, дозволила виключити значення факторних ознак, що різко відрізняються від загального рівня. Перевірка на значущість першої (табл. 3.6) і другої моделі (табл. 3.7) має такий вигляд.

Як видно з табл. 3.6 і табл. 3.7, коефіцієнти кореляції багатфакторних моделей одержаних рівнянь зв'язку різні, але із введенням нового фактора (витрати на маркетинг) коефіцієнт кореляції збільшується (дод. К і дод. Л).

**Моделювання виробничих потужностей підприємств машинобудування
Донецького регіону**

Підприємство	Графічне зображення поверхні функції Кобба-Дугласа	Зовнішній вигляд виробничої функції
1	2	3
ПАТ «Азовмаш»		$y = e^{-53,9424} \cdot K^{4,0779} \cdot L^{2,1889}$
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»		$y = e^{4,8396} \cdot K^{0,1559} \cdot L^{0,8201}$
ПАТ «Азовзагальмаш»		$y = e^{-6,3417} \cdot K^{0,277} \cdot L^{1,928}$
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»		$y = e^{17,0204} \cdot K^{0,4871} \cdot L^{-1,2733}$

1	2	3
<p>ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»</p>		$y = e^{-2,973} \cdot K^{0,669} \cdot L^{-0,2563}$
<p>ПАТ «Донецькгірмаш»</p>		$y = e^{-10,8834} \cdot K^{1,0786} \cdot L^{1,3064}$
<p>ПАТ «Донецький енергозавод»</p>		$y = e^{0,6034} \cdot K^{0,6442} \cdot L^{0,5048}$
<p>ЗАГ «Новокраматорський машинобудівний завод»</p>		$y = e^{43,9676} \cdot K^{1,6243} \cdot L^{3,5885}$

Таблиця 3.5

**Моделювання виробничих потужностей інтегрованих підприємств
машинобудування Донецького регіону з урахуванням витрат на маркетинг**

Підприємство	Функція Кобба-Дугласа з урахуванням маркетингового потенціалу
ПАТ «Азовмаш»	$y = e^{21,0711} \cdot K^{0,3048} \cdot L^{-1,8579} \cdot M^{0,5282}$
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	$y = e^{6,19433} \cdot K^{0,2020} \cdot L^{0,8280} \cdot M^{-0,1947}$
ПАТ «Азовзагальмаш»	$y = e^{1,4405} \cdot K^{0,0801} \cdot L^{0,9528} \cdot M^{0,0953}$
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	$y = e^{3,9244} \cdot K^{-0,1259} \cdot L^{0,9324} \cdot M^{0,0949}$
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	$y = e^{-1,3931} \cdot K^{0,7034} \cdot L^{0,2809} \cdot M^{-0,0291}$
ПАТ «Донецькгірмаш»	$y = e^{-5,1015} \cdot K^{0,9668} \cdot L^{-0,1279} \cdot M^{0,7521}$
ПАТ «Донецький енергозавод»	$y = e^{7,9205} \cdot K^{-0,7509} \cdot L^{1,1144} \cdot M^{0,2288}$
ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	$y = e^{-4,3348} \cdot K^{1,7723} \cdot L^{-0,0684} \cdot M^{-0,5924}$

Таблиця 3.6

Перевірка на значущість для класичної функції Кобба-Дугласа

Підприємство	Рівняння зв'язку	R (множинний коефіцієнт кореляції)	D (множинний коефіцієнт детермінації)	E (похибка апрок- симації)	F (крит. Фішера)
ПАТ «Азовмаш»	$y = e^{-53,94} \cdot K^{0,0779} \cdot L^{2,18}$	0,465	0,216	1,145	0,828
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	$y = e^{4,8396} \cdot K^{0,1559} \cdot L^{0,8201}$	0,474	0,225	0,582	0,871
ПАТ «Азовзагальмаш»	$y = e^{-6,3417} \cdot K^{0,277} \cdot L^{1,928}$	0,993	0,986	0,097	217,36
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	$y = e^{17,0204} \cdot K^{0,4871} \cdot L^{-1,27}$	0,843	0,711	0,334	7,387
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	$y = e^{-2,973} \cdot K^{0,669} \cdot L^{-0,2563}$	0,919	0,845	0,129	16,35
ПАТ «Донецькгірмаш»	$y = e^{-10,88} \cdot K^{1,07} \cdot L^{1,3064}$	0,703	0,495	0,427	2,946
ПАТ «Донецький енергозавод»	$y = e^{0,60} \cdot K^{0,64} \cdot L^{0,5048}$	0,441	0,194	0,599	0,725
ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	$y = e^{-43,9676} \cdot K^{1,62} \cdot L^{3,58}$	0,985	0,97	0,107	98,22

Перевірка на значущість для функції Кобба-Дугласа з урахуванням маркетингового потенціалу

Найменування підприємства	Функція Кобба-Дугласа з урахуванням маркетингового потенціалу	<i>R</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
ПАТ «Азовмаш»	$y = e^{21,0711} \cdot K^{0,3048} \cdot L^{-1,8579} \cdot M^{-0,5282}$	0,959	0,92	0,399	19,319
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	$y = e^{6,19433} \cdot K^{0,2020} \cdot L^{0,8280} \cdot M^{-0,1947}$	0,523	0,273	0,617	0,627
ПАТ «Азовзагальмаш»	$y = e^{1,4405} \cdot K^{0,0801} \cdot L^{0,9528} \cdot M^{0,0953}$	0,988	0,977	0,138	70,886
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	$y = e^{3,9244} \cdot K^{-0,1259} \cdot L^{0,9324} \cdot M^{0,0949}$	0,966	0,933	0,175	23,37
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	$y = e^{-1,3931} \cdot K^{0,7034} \cdot L^{0,2809} \cdot M^{-0,0291}$	0,922	0,851	0,138	9,555
ПАТ «Донецькірмаш»	$y = e^{-5,1015} \cdot K^{0,9668} \cdot L^{-0,1279} \cdot M^{0,7521}$	0,908	0,825	0,275	7,885
ПАТ «Донецький енергозавод»	$y = e^{7,9205} \cdot K^{-0,7509} \cdot L^{1,1144} \cdot M^{0,2288}$	0,844	0,713	0,391	4,156
ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	$y = e^{4,3348} \cdot K^{1,7723} \cdot L^{-0,0684} \cdot M^{-0,5924}$	0,983	0,966	0,124	48,43

Середня помилка апроксимації класичної функції Кобба-Дугласа є найменшою для ПАТ «Азовзагальмаш» і складає 0,097. Із введенням фактора *M* (витрати на маркетинг) середня помилка апроксимації для другої регресійної моделі складає 0,138. Про щільність зв'язку можна судити за коефіцієнтами кореляції і детермінації. У першій моделі вони більше ніж 0,7 для ПАТ «Азовзагальмаш» (*R* = 0,993, *D* = 0,986), ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» (*R* = 0,843, *D* = 0,711), ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» (*R* = 0,919, *D* = 0,845), ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (*R* = 0,985, *D* = 0,97). Це означає, що варіація рівня валового доходу для означених підприємств більше ніж на 70–99 % пов'язана зі зміною цих досліджуваних факторів і на 1–30 % залежить від інших факторів.

У другій моделі Кобба-Дугласа для всіх підприємств коефіцієнти кореляції і детермінації більше 0,7, за винятком ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» (*R* = 0,523, *D* = 0,273). Тобто варіація рівня валового доходу на 71,3–98,8 % пов'язана зі зміною цих досліджуваних факторів і на 2,2–29,7 % — від дії інших факторів. Оскільки $F_{\text{фактичне}} > F_{\text{таблицне}}$, то гіпотеза про відсутність зв'язку між валовим доходом і досліджуваними факторами відхиляється. Перевірка значущості коефіцієнтів виробничої функції Кобба-Дугласа за критерієм Ст'юдента показала, що $t_{\text{фактичне}}$ у всіх випадках вище $t_{\text{таблицне}}$ (2,10), зв'язок між результативною ознакою і факторами є надійним, а розмір коефіцієнта кореляції значущий. На основі отриманих рівнянь зв'язку у табл. 3.7

змодельовано зв'язок між витратами на маркетинг і валовими доходами (Y), вартістю активів (K) та витратами на ФЗП (L). Результати моделювання наведено у дод. Л, табл. Л.9.

За результатами табл. Л.9 і на основі експоненційного згладжування можна спрогнозувати витрати на маркетинг інтегрованих компаній важкого машинобудування на найближчі 2 роки. Відхилення фактичного значення витрат на маркетинг від теоретичного наведено на рис. 3.5–3.7.

Наведено вище модель можна побудувати для кожної із фірм, які здійснюють угоди злиття, поглинання або створення стратегічних альянсів, а також для отриманої в результаті цієї угоди об'єднаної компанії. При цьому модель для кожної окремої фірми повинна включати умови (3.2), (3.5), (3.6).

Функція витрат має бути задана у такому виді:

$$TC = \left\{ \left(\frac{K}{\kappa} + \frac{L}{l} + \frac{M}{m} + s \right) \cdot Q \right\} \rightarrow \min, \quad (3.5)$$

де κ, l, m — нормативи використання відповідних ресурсів; s — додаткові (фіксовані) витрати; Q — випуск продукції у натуральних одиницях виміру.

Функція загального прибутку:

$$Pr = \{(P \cdot Q - TC); (Y - TC)\} \rightarrow \max, \quad (3.6)$$

де P — вартість одиниці продукції;

У моделі об'єднаної компанії необхідно враховувати, яким чином планується з'єднати виробничі потужності компаній і яким чином модифікуються функції виробництва і витрат.

Теоретико-методична основа адаптації традиційної імітаційної моделі компанії для умов горизонтальної угоди злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу передбачає реалізацію таких варіантів:

1. Об'єднання компаній здійснюється без реструктуризації бізнесу. Ситуація передбачає об'єднання виробничих потужностей. Угода злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу за участю двох компаній вимагає виконання умов:

$$Y_S = A \cdot (K_1 + K_2)^\alpha \cdot (L_1 + L_2)^\beta \cdot (M_1 + M_2)^\chi. \quad (3.7)$$

При цьому ефект синергії виникає головним чином у зв'язку з ефектом масштабу (зменшення управлінських витрат, економія витрат на маркетинг, рекламу, зменшення середніх транспортних витрат). Якщо агреговано навести функцію витрат, то вона матиме вид:

$$TC = \left\{ \left(\frac{K}{\kappa} + \frac{L}{l} + \frac{M}{m} \right) \cdot Q + FC \right\} \rightarrow \min, \quad (3.8)$$

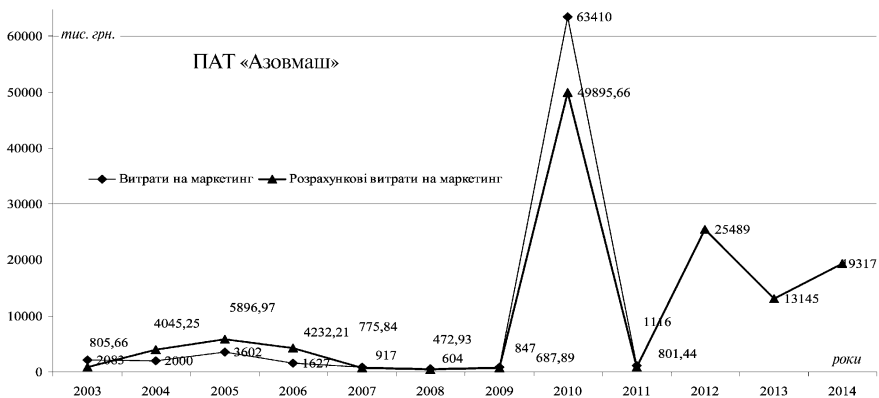


Рис. 3.5. Значення теоретичного і фактичного рівнів витрат на маркетинг для інтегрованого об'єднання «Азовмаш»

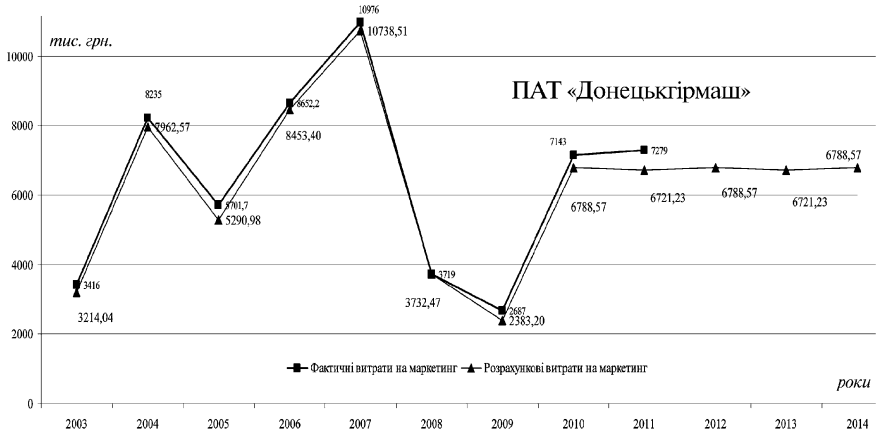
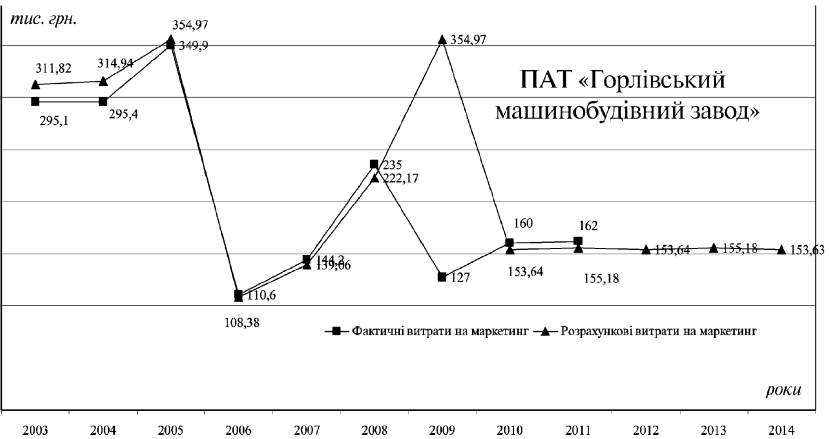


Рис. 3.6. Значення теоретичного і фактичного рівнів витрат на маркетинг для інтегрованого об'єднання «Гірничі машини»



Продовження рис. 3.6. Значення теоретичного і фактичного рівнів витрат на маркетинг для інтегрованого об'єднання «Гірничі машини»

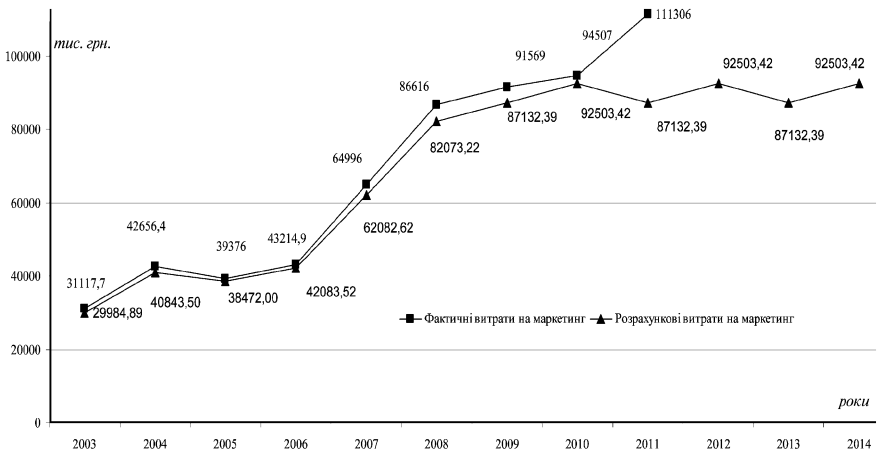


Рис. 3.7. Значення теоретичного і фактичного рівнів витрат на маркетинг ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

де FC — постійні витрати (які включають управлінські витрати, виплати відсотків за кредитами і т. ін.), тобто відносно змін цієї величини;

а) усі функції з управління, маркетингу реклами і т. ін. бере на себе одна з компаній, яка володіє більш ефективним менеджментом та меншими постійними витратами. При цьому в ході об'єднання витрати зазвичай збільшуються незначно. Тоді функцію об'єднаних витрат можна записати як суму таких складових:

$$TC = \left\{ \left(\frac{K}{\kappa} + \frac{L}{l} + \frac{M}{m} \right) \cdot Q_{\Sigma} + \min(S_1; S_2) + s \right\} \rightarrow \min, \quad (3.9)$$

де s — додатковий приріст витрат; $s < \max\{S_1, S_2\}$;

б) якщо сумарні постійні витрати в інтегрованій структурі вище, ніж ці ж витрати у кожній фірмі, то буде:

$$TC = \left(\frac{K}{\kappa} + \frac{L}{l} + \frac{M}{m} \right) \cdot Q_{\Sigma} + \gamma(S_1 + S_2) \rightarrow \min, \quad (3.10)$$

де $\gamma(S_1 + S_2) > \max\{S_1, S_2\}$, $0 < \gamma \leq 1$.

2. У процесі інтеграції може здійснюватися реструктуризація бізнесу за умов продажу частини активів. Тоді при об'єднанні ресурсів змінні K , L , M зменшуються на величину відповідних продажів. Причому для маркетингового потенціалу це означає частіше за все формування єдиної маркетингової структури за рахунок об'єднання маркетингових матеріальних і нематеріальних ресурсів, компетенцій і вивільнення частини штату, задіяного у маркетинговій діяльності.

3. У процесі інтеграції здійснюється розповсюдження інновацій і передових технологій, якими володіє один із декількох учасників угоди злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу. Якщо будь-яке з підприємств, які об'єднуються до інтегрованої структури бізнесу, працює ефективніше, ніж інші, використовуючи більш сучасні технології, тоді норми витрат факторів виробництва у цієї фірми будуть нижче, ніж у інших підприємств. За умов об'єднання більш ефективного підприємство сприяє розповсюдженню своїх технологій на всю знову створену об'єднану компанію.

Схему концептуальної імітаційної моделі підприємств машинобудування, створену в результаті об'єднання двох підприємств, наведено на рис. 3.8. У моделі відображено різні варіанти рішень, які мають приймати підприємства, здійснюючи угоди злиття, поглинання або створення стратегічних альянсів. Але у практичній діяльності має здійснюватися глибоке опрацювання цих варіантів на основі більш деталізованих модифікацій імітаційної моделі інтегрованої структури. При обґрунтуванні угоди злиття, поглинання або створення стратегічного альянсу варто враховувати, що можливості реалізації цих варіантів (а звідси, і показники майбутньої ефективності нової інтегрованої компанії) залежать від форми здійснення угоди (злиття або поглинання).

Таким чином, запропоновано при визначенні синергетичного ефекту від інтеграції компаній машинобудування враховувати економіко-математичний інструментарій, основу якого складає модифікована функція Кобба-Дугласа (з урахуванням маркетингової складової компанії), що дозволяє робити обґрунтовані висновки про доцільність реалізації угод злиття, поглинань або створення стратегічних альянсів.

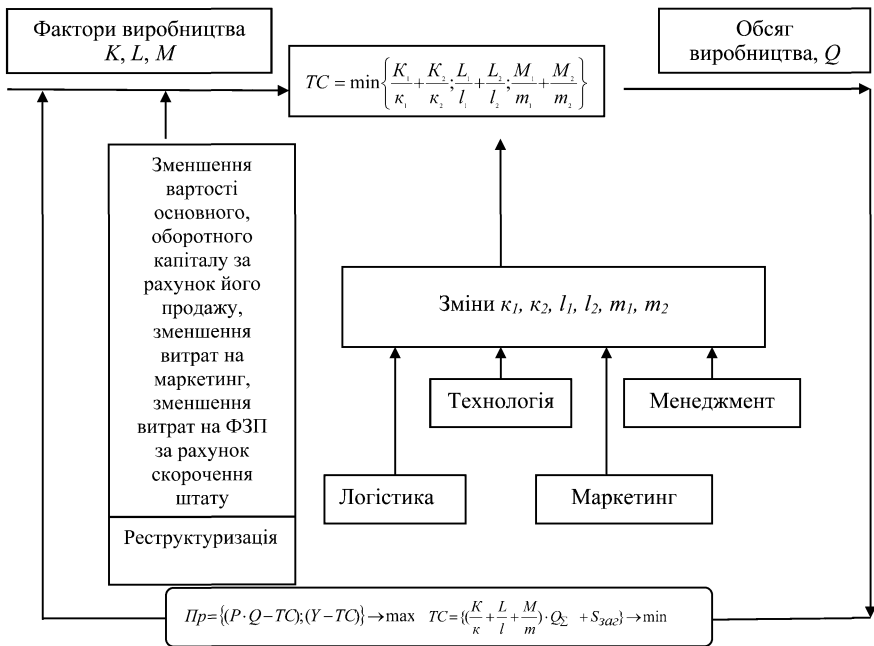


Рис. 3.8. Схема концептуальної моделі інтегрованої структури

3.3. Формування організаційно-економічної моделі управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування

Ефективність функціонування інтегрованих компаній багато в чому залежить від підприємницької діяльності керівників і фахівців, методів організації й управління трудовими колективами, організаційно-економічних відносин між членами інтегрованих структур, роботи маркетингової служби підприємства. Управління — найважливіша ланка, де відбувається трансформація й реалізація заходів, спрямованих на ефективне виробництво, визначення форм організаційно-економічних відносин, кооперації, спеціалізації та інтеграції.

В Україні на сьогоднішній день створився багаторівневий тип корпоративної економіки, заснований на інтеграції: верхній рівень — потужні транснаціональні корпорації; середній — корпорації національного масштабу (фінансово-промислові групи), холдингові компанії, концерни, синдикати, асоціації; нижній (акціонерні товариства) — окремі фірми, підприємства. Особливе місце в розвитку інтеграційних процесів належить корпоративним структурам, метою яких є об'єднання матеріальних, нематеріальних активів і фінансових ресурсів її учасників для підвищення конкурентоспроможності проведення, створення раціональних технологічних

і кооперативних зв'язків, збільшення експортного потенціалу, прискорення науково-технічного прогресу [204]. Корпоративний сектор при високій формі розвитку й правильній організації управління створює умови для раціонального виробництва як на мікро-, так і на макрорівні. Об'єднання акціонерних товариств у великі корпоративні структури збільшує можливості держави в управлінні макроекономічними процесами на рівні галузі, регіону і країни в цілому на основі: скорочення кількості об'єктів управління; розвитку процесу оптимізації економічних структур без втручання держави; підвищення інноваційної активності економіки; посилення позицій на ринку вітчизняних товаровиробників; розширення можливостей вітчизняних підприємств в інтеграції із закордонними країнами.

Організаційно-економічний розвиток маркетингового потенціалу інтегрованих компаній — це динамічний процес кількісних і/або якісних змін у внутрішній будові та системі економічних відносин усередині акціонерних товариств, що функціонують у сфері матеріального виробництва, з метою реалізації довгострокових завдань, націлених на активне використання внутрішнього ресурсного потенціалу, зростання конкурентоспроможності та розвиток нової здатності адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища (рис. 3.9). Організаційно-економічний розвиток промислових корпорацій можливий за умови формування та ефективної реалізації відповідного механізму. Термін «механізм» (від грецького — машина) широко використовується в економічних дослідженнях, однак у більшості випадків його точне визначення або відсутнє, або існуючі трактування не відповідають завданням нашого дослідження. До найрозповсюдженіших значень терміна «механізм» відносяться [199, с. 798]: система, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності; система, що цілеспрямовано функціонує; система організації взаємодії; модель взаємодії складових організації; система організації функціонування і розвитку.

Оскільки «механізм», як було зазначено, є системою зв'язків і відносин, то, з економічного погляду, механізму також властиві всі атрибути системи (вхід, вихід, процес, зворотний зв'язок, мета): починаючи від входу, через процес і закінчуючи виходом, рухаються різні потоки матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інформації та інших елементів. Механізм, як спосіб функціонування певної економічної системи, як правило, включає дві функції: забезпечувальну і регулювальну. Забезпечувальна спрямована на формування ресурсів достатнього розміру, а регулювальна забезпечує їх ефективне використання, спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей. Для ефективного розвитку важкого машинобудування України мають бути задіяні всі елементи системи управління (як внутрішні, так і зовнішні), а співвідношення й структура застосовуваних механізмів і методів повинна відповідати поставленим завданням (рис. 3.9).

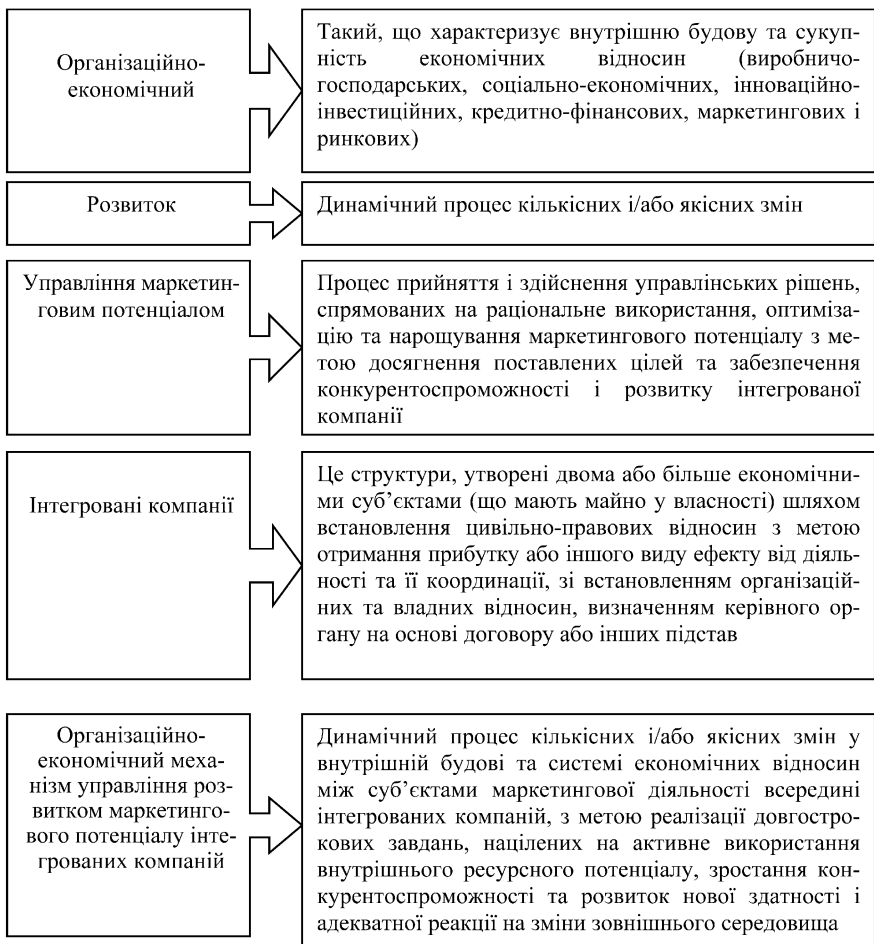


Рис. 3.9. Визначення складників поняття «організаційно-економічний механізм управління розвитком маркетингового потенціалу»

Як ключовий інструмент, найбільшою мірою прийнятний для зростання та якісних структурних змін у галузевому виробництві, пропонується інтегрована система управління, розроблена нами, модель якої відображає взаємозв'язок суб'єктів та об'єктів, підсистем і рівнів управління підприємствами машинобудівного комплексу (рис. 3.10). У запропонованій моделі враховано внутрішній інтеграційний потенціал і зовнішні можливості, взаємодія різних рівнів та елементів системи управління підприємствами машинобудування. Для переходу на інноваційний шлях розвитку внутрішньофірмової інтеграції недостатньо, і виникає необхідність у прикладній значущості моделі системи інтегрованого управління галуз-

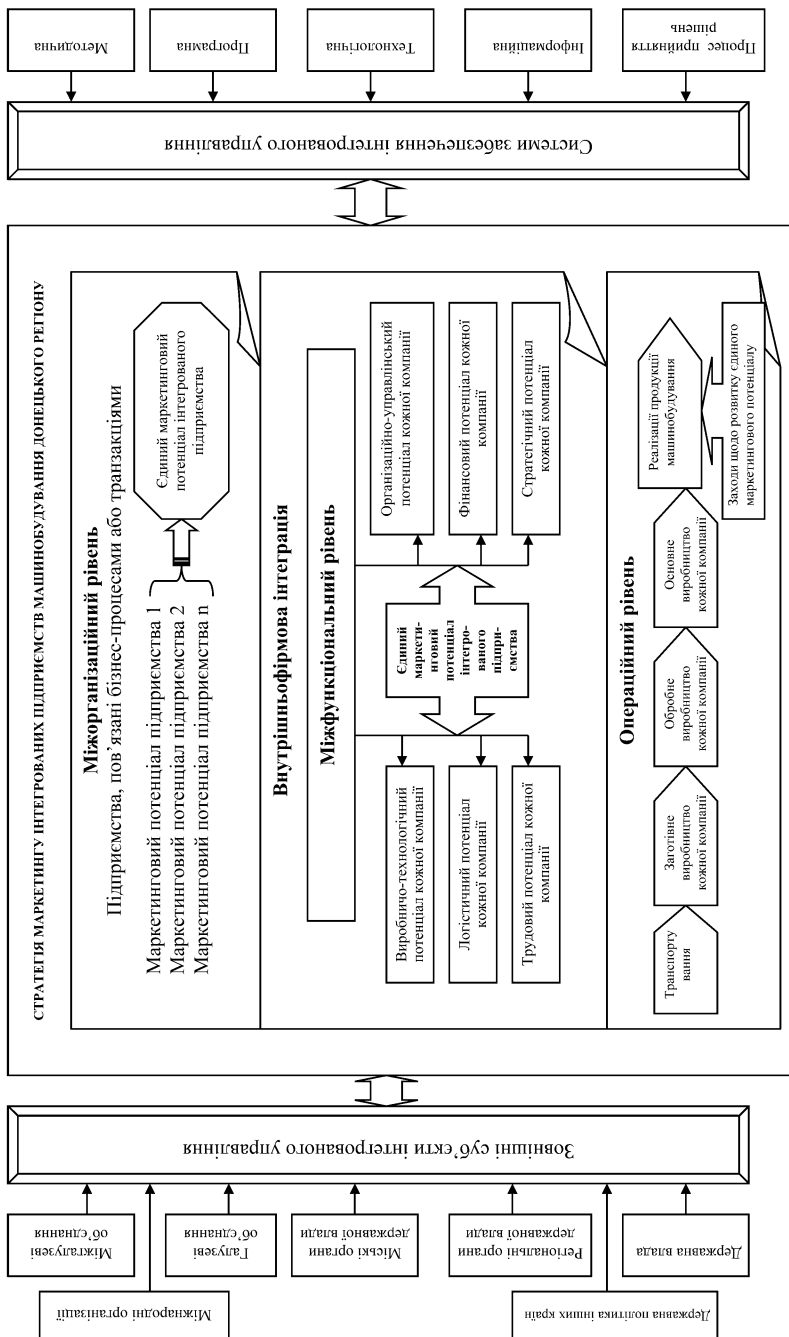


Рис. 3.10. Організаційно-економічна модель управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування (авторська розробка)

зю машинобудування. На запропонованій схемі машинобудівний комплекс Донецької області розглядається насамперед як об'єкт системного і цілеспрямованого впливу державної, регіональної та галузевої політики, яка має здійснюватися в інтересах суспільства з урахуванням соціально-економічної значущості галузі.

Інтеграційний підхід в управлінні забезпечить виникнення синергетичного ефекту від позитивної динаміки економічного і маркетингового потенціалів підприємства, що підтверджується досвідом роботи холдингової компанії «Гірничі машини» та інтеграційним об'єднанням компаній ПАТ «Азовмаш». Але ми пропонуємо розвинути вже існуючий досвід інтеграційного управління за рахунок розвитку маркетингового потенціалу на прикладі холдингового об'єднання компаній ПАТ «Азовмаш», яке є одним із найбільших машинобудівних комплексів України, відоме на світовому ринку як постачальник залізничних вантажних вагонів і платформ, автопаливозаправників, автоперевізників, металургійного, гірничорудного і кранового обладнання та інших видів продукції. Необхідно відзначити, що процеси об'єднання декількох юридичних осіб у машинобудуванні надають можливість знизити їх сукупну потребу в оборотних коштах, дозволяють централізувати управління основними процесами й відповідно до цього збільшити простір для маневру менеджерам у регулюванні економічних процесів. Важливо, що формування машинобудівних холдингів створює можливість диверсифікувати ринкові ризики. Далеко не кожна стратегія розвитку об'єднання машинобудівних компаній дозволяє досягти синергетичного ефекту.

Переваги і недоліки інтеграції підприємств машинобудування на основі злиття й поглинання проявляються за декількома напрямками (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Переваги й недоліки інтеграції підприємств машинобудування на основі злиттів і поглинань або створення стратегічних альянсів

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість якнайшвидшого досягнення мети. 2. Забезпечення синергетичного ефекту. 3. Швидке придбання стратегічно важливих активів. 4. Стратегія здатна послабити конкуренцію. 5. Вихід на нові ринки, придбання налагодженої збутової інфраструктури. 6. Швидка покупка частки ринку. 7. Можливість придбати недооцінені активи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія пов'язана зі значними фінансовими витратами. 2. Високий ризик у випадку невірної оцінки економічної ситуації. 3. Складність інтеграції, особливо якщо компанії діють у різних сферах діяльності. 4. Можливість виникнення проблем з персоналом після реалізації угоди. 5. Можливість несумісності методів управління.

Основні учасники інтеграційного об'єднання ПАТ «Азовмаш» та їх взаємозв'язок наведено на рис. 3.11 [161]. Після проведеного аналізу економічного і маркетингового потенціалів на підприємствах групи було виявлено істотні проблеми: низька ефективність діяльності деяких підприємств групи (ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»); низька керованість підприємств; наявність рецесії показників маркетингового й економічного потенціалів деяких підприємств (ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»); відсутність сиро-

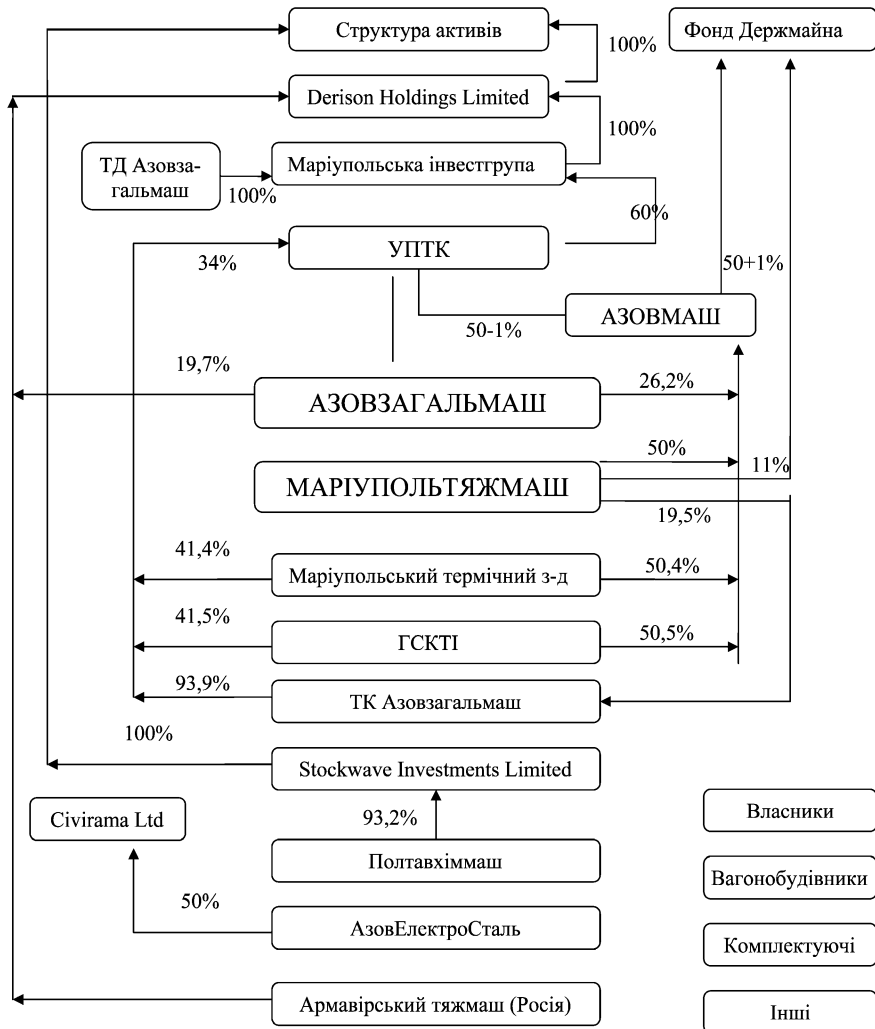


Рис. 3.11. Структура активів ПАТ «Азовмаш» [161]

винної бази, що ставить ПАТ «Азовмаш» в залежність від сталевиплавних заводів і вартості лому та окатишів; наявність в активах вагобудівного холдингу частки Фонду Держмайна та перехресного володіння.

До зовнішніх чинників, які негативно впливають на функціонування ПАТ «Азовмаш», належать: постійні зміни зовнішнього середовища функціонування підприємства; політична нестабільність; кризові явища в економіці країни; зростання інфляції; падіння платоспроможності споживачів; недосконалість податкового законодавства; великий податковий тиск; підвищення цін на енергоносії, вартості послуг на перевезення вантажів; нестабільна робота металургійного комплексу; високий знос основних засобів; непередбачені заходи державного регулювання; введення квот на імпорт продукції вагобудування з боку влади Російської Федерації.

Виходячи з викладеного, підприємства інтегрованої групи ПАТ «Азовмаш» мають використовувати такі заходи для розвитку маркетингового потенціалу: систематичне вивчення кон'юнктури ринку, створення дилерської мережі, раціональну цінову політику, адаптацію номенклатури продукції до змін попиту, зміну умов постачань і оплати продукції (за фактом поставки), рекламу. Діяльність підприємств групи ПАТ «Азовмаш» необхідно організувати таким чином, щоб мінімізувати вплив проблем і ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень. Як можливе вирішення перерахованих проблем, а також з метою підвищення ефективності діяльності підприємств групи пропонується розробити ефективну систему управління розвитком маркетингового потенціалу. Більш докладну характеристику напрямів розвитку маркетингового потенціалу ПАТ «Азовмаш» наведено далі. Основним видом продукції, що реалізують підприємства групи «Азовмаш», є продукція вагобудування та важкого машинобудування. Основні товарні групи ПАТ «Азовмаш» наведено на рис. 3.12 [176].

ПАТ «Азовзагальмаш» є основним виробником готової до реалізації продукції, майновий комплекс термічного цеху ПАТ «Маріупольський термічний завод» та ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» передано в оренду з метою створення замкнутого циклу заготівельного виробництва продукції, що випускається, за міжзаводською кооперацією між акціонерними товариствами групи «Азовмаш».

Обсяг відвантаженої промислової продукції (робіт, послуг) групи «Азовмаш» у 2011 р. склав 9469,9 млн. грн., що в 1,75 раза більше, ніж за 2010 р. Частка продукції, реалізованої на експорт, склала 93,7 % у загальному обсязі. Перспективність виробництва продукції визначається потребами ринку машинобудування в межах асортименту продукції, що виробляється групою компаній. Так, можна зазначити, що оскільки попит на продукцію вагобудування у 2011 р. збільшився, то значну час-



Рис. 3.12. Основні товарні групи ПАТ «Азовмаш» у 2010 р. (а) і 2011 р. (б)

тину в обсязі виробництва товарної продукції складають нафтобензинові цистерни (62,5 % у загальному обсязі виробництва вагонів). Також спостерігалось збільшення попиту на виробництво піввагонів (31,0 % у загальному обсязі виробництва вагонів), решту складають переважно газові цистерни, попит на які збільшився у 2011 р., та спеціальні вагони (6,5 % у загальному обсязі виробництва вагонів).

У 2011 р. підприємствами холдингової групи «Азовмаш» проводилась активна діяльність із реалізації своєї продукції на зовнішніх ринках, а також з освоєння нових регіонів і зміцнення ділових відносин з уже існуючими партнерами підприємства. Продукція ПАТ «Азовмаш» добре відома у багатьох країнах світу, серед яких країни СНД — Росія, Казахстан, Узбекистан, а у числі країн далекого зарубіжжя — Угорщина, Індія, Пакистан, Алжир та ін. Постійними замовниками продукції вагонобудування є підприємства Російської Федерації (близько 80 %), Казахстану, Білорусії, а також країни Балтії. Продукція виробництва вагонобудування в загальному обсязі експорту підприємства складала 97,3 %. Основну частку у виробництві вагонобудування та експорті займають цистерни та піввагони. У 2011 р. основними споживачами цистерн були: підприємства Російської Федерації — ВАТ «АЗВМ», ТОВ «ЛК Уралсиб», ТОВ «Рейл 1520», ЗАТ «Сибур-Транс» та інші; підприємства Казахстану: ТЗОВ, ТОВ «Істкомтранс» та ін. Основними споживачами піввагонів були: підприємства Російської Федерації — ВАТ «АЗВМ», ТОВ «Рейл 1520», підприємства Казахстану — GE Logistics, ТОВ «Істкомтранс». Основними споживачами продукції важкого машинобудування «Азовмаш» у 2011 р. були металургійні комбінати — ПАТ «Азовсталь», ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», ПАТ «ДМЗ», ПАТ «Дніпровський меткомбінат ім. Дзержинського», ПАТ «Алчевський меткомбінат», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжсталь»; ВАТ «МЕЧЕЛ» (м. Челябінськ), ВАТ «НТМК» (м. Нижній Тагіл), ВАТ «Северсталь» (м. Череповець), ВАТ «НЛМК» (м. Липецьк), ВАТ «Західно-Сибірський

металургійний комбінат» (м. Новокузнецьк), ВАТ «Новокузнецький МК» (м. Новокузнецьк), ВАТ «Магнітогорський МК», ВАТ «Тулачермет», ВАТ «Уральська сталь» та ін. Метод продажу готової продукції підприємств групи «Азовмаш» — це укладання договорів і контрактів на внутрішньому та зовнішньому ринках України. Товариство має з основними споживачами довгострокові договори та контракти. З метою розширення ринків збуту, зміцнення двосторонніх зв'язків, пошуку нових контрактів підприємства групи ПАТ «Азовмаш» брали участь у міжнародних та регіональних виставках, а також конференціях, які проходили в Україні, Росії, Казахстані.

Основними ризиками у діяльності ПАТ «Азовмаш» та підприємств, які входять в його структуру, є коливання попиту на виготовлену продукцію, посилення конкуренції, зростання цін на сировину, енергоносії, вартості послуг та перевезення вантажів, високий рівень зносу основних засобів. Крім того, Товариство має політичні та макроекономічні ризики: високе податкове навантаження, інфляційні процеси в економіці України, зниження темпів економічного розвитку в Україні, впровадження протекціоністських заходів, а саме введення квот на імпорт продукції вагобудування з боку влади Російської Федерації. Для зменшення ризиків та розширення виробництва комерційній службі та службі маркетингу ПАТ «Азовмаш» необхідно: своєчасно знаходити постачальників сировини, робіт, матеріалів для забезпечення оптимального балансу між цінами та якістю поставленого товару (робіт, послуг); шукати платоспроможних споживачів; вивчати діяльність конкурентів; розширювати ринки збуту виготовленої продукції; моніторити світові ринки збуту і переорієнтовувати обсяги збуту на ринки з найбільш високою прибутковістю.

У 2011 р. Товариство не зазнавало труднощів у пошуку сировини та матеріалів завдяки існуючим партнерським відносинам з компаніями-постачальниками. Основними постачальниками підприємств групи «Азовмаш» є ТОВ «Метінвест-Україна» (Україна), ПрАТ «Донецьксталь» (Україна), ПрАТ «Трансмашекспорт», ВАТ «Транспневматика» (Росія) та інші. В організації управління маркетинговим потенціалом особлива увага повинна звертатися на розробку договірних відносин і контроль регулювання взаємин між учасниками інтегрованих інститутів. У договорах слід чітко визначити не тільки обов'язки сторін, але й їх матеріальну відповідальність за невиконання прийнятих зобов'язань. Також між підприємствами групи «Азовмаш» має бути посилена міжзаводська кооперація з метою забезпечення сировиною, матеріалами та послугами один одне.

Відповідно до умов укладених договорів на поставку матеріалів розрахунки з постачальниками проводились як авансовими платежами, так і за фактами поставки. У 2011 р. машинобудівна галузь України продемонструвала високі темпи зростання, а саме: у 2011 р. її сукупний при-

буток склав 10,085 млрд. грн. (майже в 2 рази більше за попередній рік). Відділу маркетингу ПАТ «Азовмаш» необхідно відстежувати стан розвитку машинобудівельної галузі щодо рівня попиту та пропозиції на ринку, кон'юнктуру ринку, щоб своєчасно реагувати на будь-які зміни на ринку. З огляду на постійні зміни потреб ринку в продукції машинобудування, на підприємстві має тривати курс на її оновлення, розробку та освоєння нових видів виробів, що користуються попитом. Забезпеченість ресурсами, фундаментальна науково-дослідна база, передові технології і виробничі потужності, що безперервно модернізуються, дозволили підприємствам концентрувати зусилля на тих напрямках розвитку, які були спрямовані на утримання стійкого стану в машинобудівній галузі. Основними конкурентами в галузі вагонобудування є:

— в Росії: ПАТ НПК «Уралвагонзавод», ПАТ «Алтайвагон», ПАТ «Русхіммаш»;

— в Україні: ПАТ «Крюківський Вагонобудівний Завод», ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», ПАТ «Дніпровагонмаш», ТДВ «Попаснянський ВРЗ».

Основними конкурентами у галузі важкого машинобудування вважаються:

— в Росії: ВАТ «Об'єднані машинобудівні заводи», ВАТ «Сібітжмаш», ВАТ «Електростальський завод важкого машинобудування»;

— в Україні: ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування», ПАТ «Дніпроважмаш».

Основними конкурентними перевагами продукції групи «Азовмаш» є: диверсифікований модельний ряд виготовленої продукції, гнучка цінова політика, наявність конструкторської бази з розробки нових та модернізації існуючих видів продукції. У перспективному плані розвитку виробництва поставлено завдання на основі технічного переозброєння виробництва, модернізації устаткування забезпечити зростання обсягів виробництва і реалізації товарної продукції підприємствами, що входять у сферу управління ПАТ «Азовмаш». За умов жорсткої конкуренції з метою розширення ринків збуту, зміцнення двосторонніх зв'язків, пошуку нових контрактів у 2013 р. інтегрованій компанії необхідно вдосконалювати та розвивати маркетингову роботу, спрямовану на зміцнення позицій підприємств групи «Азовмаш» на внутрішньому та зовнішньому ринках, активно брати участь у тендерах, міжнародних і регіональних виставках та конференціях.

ПАТ «Азовмаш» планує продовжувати здійснення своєї господарської діяльності за основним напрямками діяльності. Товариством на середньострокову перспективу планується поетапне збільшення доходу від транзитної реалізації продукції, виробленої підприємствами, корпоративними пра-

вами яких володіє ПАТ «Азовмаш», а також доходу від надання послуг цим підприємствам. Основну частку доходів планується отримати від надання послуг (близько 50,0 млн. грн.) У плані розвитку виробничих підприємств інтегрованого об'єднання ПАТ «Азовмаш» поставлено завдання технічного переозброєння виробництва, модернізації устаткування, забезпечення зростання обсягів виробництва і реалізації товарної продукції і послуг. При цьому основна орієнтація — не просто збільшення обсягів виробництва, але й нарощування випуску нових видів продукції як у вагонобудуванні, так і у важкому машинобудуванні. Виконання цих завдань дозволить підвищити рентабельність Товариства, поліпшити добробут працівників, забезпечити фінансування запланованих програм з технічного переозброєння, виконання соціальних програм. Для забезпечення виробництва конкурентної продукції у запланованих обсягах, зниження її собівартості і підвищення продуктивності праці запланований великий обсяг робіт із технічного переозброєння і розвитку виробництва важкого машинобудування. У 2013 р. на основі маркетингових досліджень і наукових розробок планувалося підсилити роботу зі створення нової конкурентоспроможної продукції під потреби країн СНД та Азії. У виробництві вагонобудування заплановано створення додаткових виробничих потужностей із випуску цистерн та авіаційної техніки. Також необхідно впровадити заходи щодо технічного переоснащення виробництв, що забезпечить підвищення технічного рівня і якості виготовлення продукції. Основним завданням з управління матеріально-технічним постачанням на 2013 р. було своєчасне та якісне забезпечення підприємств матеріальними ресурсами відповідно до встановлених планів виробництва продукції і за цінами, що забезпечують зниження собівартості виробленої продукції.

З огляду на зміни потреб ринку в продукції машинобудування, на підприємствах ПАТ «Азовмаш» у 2011 р. тривав курс на її оновлення, розробку та освоєння нових видів виробів, що користуються попитом. Підприємствами групи ПАТ «Азовмаш» у співпраці з ТОВ «ГСКБВ» та НТК ПрАТ «Азовелектросталь» за 2011 р. виконані проекти нової конкурентоспроможної продукції, патентного захисту нових розробок.

У вагонобудуванні робота проводилась в напрямі підвищення технічного рівня виробів, що випускаються, створення нових моделей вантажних вагонів. Розроблено проекти на нові вироби вагонобудування, у тому числі [176]: вагон-хопер для мінеральних добрив, мод. 19-1761-02; вагон-цистерна для скраплених газів, мод. 15-1857; піввагон універсальний з осьовим навантаженням 25,0 т. с., мод. 12-1905-01; вагон-цистерна для в'язких нафтовиробів з осьовим навантаженням 25,0 т. с., мод. 15-1900-01.

У машинобудуванні робота проводилась у напрямі модернізації та створення нового підйомно-транспортного, металургійного і спеціального обладнання. Розроблено конструкторсько-технологічну документацію,

почато виготовлення машини подачі кисню для ВАТ «ЧМК» (м. Челябінськ); кран напівкозловий магнітний г/п 40 т для ВАТ «НЛМК» [176].

Виконано комплексні дослідження впливу теплового режиму на якість металу, наплавленого високолегованим зносостійким сплавом. За результатами досліджень розроблено технологію наплавлення високозносостійким сплавом деталей і вузлів доменного устаткування, що дозволило підвищити якість наплавленої поверхні та її термін використання. Результати дослідження були впроваджені у виробництво при виготовленні деталей зрівняльних клапанів. Виконано дослідження нових наплавлювальних матеріалів фірми «ВЕЛТЕК». Вживання цих матеріалів дозволить істотно підвищити стійкість коліс кранів, автозчеплень та ін. Розроблено технології:

- відновлення працездатності фрез KSMMS 080-75Z-KT-NT50 і DIN 2080 50 LENE 80-190 виробництва Південної Кореї при обробці бічних рам;

- видалення зірваних гвинтів, що дозволило у багато разів збільшити термін експлуатації інструменту;

- зварки контейнерів-цистерн моделей 8036, 8508;

- збірки-зварки стаціонарних систем заправки, а також комплекту агрегатів транспортування та іншого наземного устаткування для ракетно-космічного комплексу «Циклон-4» із впровадженням прогресивного зварювального устаткування і способів зварки.

Витрати на дослідження та розробки нової продукції несуть безпосередньо підприємства групи ПАТ «Азовмаш». ПАТ «Азовмаш», як самостійна юридична особа та керуюче підприємство, витрат на розробки та дослідження не має.

У 2012 р. організаційна структура ПАТ «Азовмаш» складалася з таких підрозділів (див. дод. В, рис. В.5). Дирекції: головної бухгалтерії; секретаріату органів управління; прес-центру. Управління: фінансово-економічного; юридичного; правової безпеки; фінансового контролю; маркетингу сталеплавильного та прокатно-ковальського виробництва, маркетингу вагонобудування; договорів та митного декларування; обліку, аналізу та міжнародних стандартів фінансової звітності. Відділів: безпеки та ревізій; фінансового контролю; стратегічного планування; контролю та економічної експертизи; фінансового; роботи з банками; оперативного планування; міжнародних стандартів фінансової звітності; аналізу та податкового планування; бюро економічного контролю договірних робіт. Служб: маркетингу важкого машинобудування по країнам СНД; зовнішньоекономічних зв'язків із Далеким зарубіжжям. Зміни в організаційній структурі, які відбулися протягом 2011 р., торкнулися передання майнового комплексу ПАТ «МЗВМ» в оренду ПАТ «Азовзальмаш» та здійснення заходів щодо покращення функцій управління

ПАТ «Азовмаш». Тобто ліквідовано відділи: цін та економічного аналізу, праці та заробітної плати, головного енергетика, головного механіка, а також ремонтно-енергетичне управління, планово-економічне управління, комерційний центр; відділ імпорту. Окрім цього, створено відділ фінансового контролю та відділ стратегічного планування. Товариство не має дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів. Нами розроблено та пропонується створити єдину маркетингову структуру в межах інтегрованого об'єднання ПАТ «Азовмаш» (рис. 3.13) із конкретизацією функцій та змісту робіт кожного підрозділу єдиної маркетингової структури (табл. 3.9).

Ефективність запропонованої схеми взаємодії у межах єдиної маркетингової структури управління в інтегрованих формуваннях різних типів залежить від рівня розвитку виробничих відносин, кваліфікації працівників у галузі маркетингу, стану виробничої й технічної документації, соціально-психологічного клімату, системи матеріального й морального стимулювання працівників, участі колективу в управлінні виробництвом, інформаційному забезпеченні.

Для формування ефективної єдиної маркетингової структури необхідна розробка проекту, що забезпечує погодженість інтересів його учасників. Стратегія, що передбачає реалізацію проекту інтеграції та враховує фактори ризику, характеризується двома особливостями. Перша — віддаленість у часі планованих результатів. Друга — опосередкований характер впливу стратегічних завдань у короткостроковому періоді. Важливим при інтеграції є вдосконалювання організаційного механізму управління. Відомо, що промислові підприємства та їх об'єднання складаються із двох взаємозалежних частин — керуючої та керованої систем, між якими постійно здійснюються певні відносини. У завдання організаційного механізму входить визначення функцій, на основі яких здійснюється розробка структури управління. Аналіз діяльності українських інтегрованих структур показує, що на практиці єдиного підходу до їх формування немає. Їхні форми залежать від організаційно-правового механізму утворення, особливостей галузі та регіону, насамперед, у питаннях фінансового забезпечення, форми власності.

Незалежно від типів об'єднання необхідні організаційні заходи щодо розвитку їх структур, що передбачають:

— визначення стратегії розвитку нової структури на базі аналізу ринкових позицій підприємства, установлення пріоритетів розвитку, виявлення можливостей економічного зростання й одержання конкурентних переваг;

— відпрацьовування механізму координації з урахуванням системи цілей, планування заходів після злиття й поглинання, а також досягнення згоди з ключових питань;

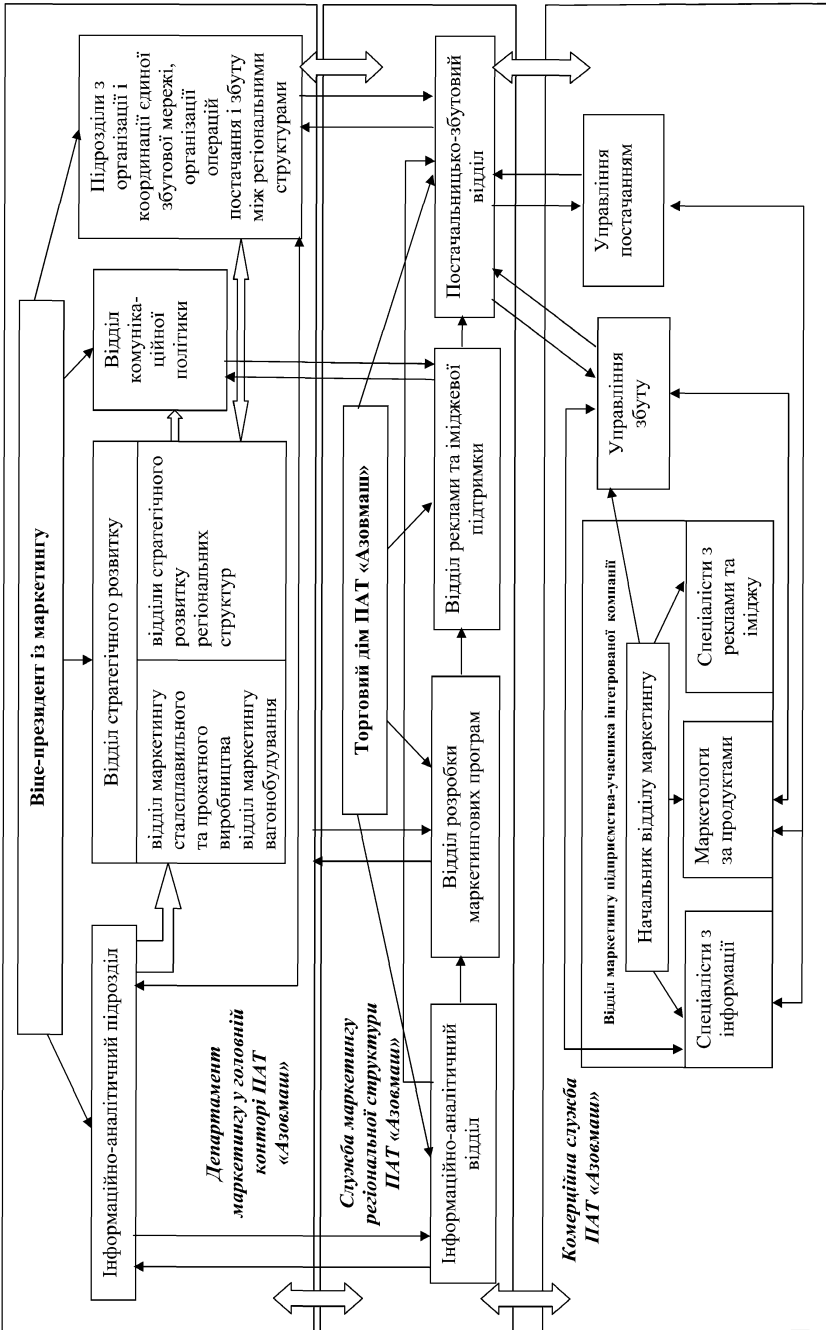


Рис. 3.13. Рекомендована схема взаємодії у єдиній маркетинговій структурі ПАТ «Азовмаш» (авторська розробка)

Функції єдиної маркетингової структури (організаційна, функціональна, адміністративно-управлінська та структура інформаційно-аналітичних потоків) (авторська розробка)

Функція	Зміст роботи	Структурний підрозділ	Розподіл функцій
1 Інформаційно-аналітична діяльність	2 Маркетингові дослідження (збір, систематизація, аналіз інформації за єдиними стандартами): вивчення споживачів, конкурентів, товарів, попиту, цін, сегментація ринку, позиціонування продукції і компанії	3 1. Інформаційно-аналітична служба Департаменту маркетингової організації. 2. Інформаційно-аналітичний відділ служби маркетингу регіональної структури. 3. Спеціалісти з інформації й аналітики відділу маркетингу на підприємстві	4 1. Збір, систематизація інформації, яка поступає від регіональних структур, аналіз, прогност розвитку компанії в цілому, регіональних структур, галузей, ринків. 2. Збір, систематизація інформації, яка поступає від підприємств, аналіз, прогност розвитку підприємств, регіональних структур, галузей. 3. Збір, аналіз інформації, прогност розвитку підприємств, ринків, галузей, маркетингові дослідження
Організація маркетингової діяльності	Розробка стратегії маркетингу, збутової, цінової політики, плану маркетингу, довгострокове та короткострокове планування	1. Відділ стратегічного розвитку Департаменту маркетингу головної контори 1.1 Структури стратегічного розвитку за продуктами (сталеплавильне і прокатне виробництво та вагонобудування)	1. Розробка стратегії розвитку компанії в цілому та в розрізі галузевих (технологічних) ланцюгів і регіонів, єдиної маркетингової стратегії, збутової та цінової політики 1.1 Розробка схем інтеграції, кооперації, нових продуктів, просування вертикалей інтеграції, диверсифікація, створення виробництв на перехресті галузей, координація роботи з НДДКР, робота та співпраця з науково-дослідними інститутами та Національною академією наук України, галузевими інститутами, лабораторіями, взаємодія у технологічних ланцюгах, розробка збутових та цінових стратегій за технологічними ланцюгами 1.2 Розробка схем взаємодії регіональних структур, розробка стратегії розвитку (глобально) кожної структури на основі загальної стратегії розвитку компанії, розробка стратегії (глобально) кооперації та інтеграції регіональної структури з підприємствами регіону, координація роботи регіональних представництв

1	2	3	4
Організація маркетингової діяльності	Розробка стратегії маркетингу, збутової, цінної політики, плану маркетингу, довгострокове та короткострокове планування	2. Відділ розробки маркетингових програм служби маркетингу регіональної структури 3. Маркетологи з продуктів відділу маркетингу підприємства	2. Розробка схем кооперації та інтеграції, взаємодії регіональної структури з підприємствами регіону, розробка стратегії маркетингу цінної збутової політики регіональної структури у регіоні у розрізі продукції і підприємств, координації роботи відділів маркетингу підприємств 3. Розробка схем взаємодії підприємства з підприємствами регіону, розробка цінної збутової політики за продуктами, маркетингової стратегії підприємства
3. Рекламна та іміджева діяльність	Стратегія реклами, створення іміджу, бренду, рекламні акції, презентації, участь у виставках, участь у виставках, рекламні акції, презентації, участь у виставках, рекламні акції, презентації, участь у виставках, рекламні акції, презентації, участь у виставках	1. Відділ комунікаційної політики Департаменту маркетингу головної контори 2. Відділ реклами та іміджевої служби маркетингу регіональної структури 3. Спеціалісти з реклами та іміджевої служби	1. Розробка загальної стратегії реклами, іміджевої політики, єдиних стандартів та інструментів роботи регіональних структур, брендінг 2. Координація роботи спеціалістів із реклами та іміджу компанії, розробка та здійснення рекламної діяльності регіональної структури в регіоні, формування іміджу регіональної структури, участь у виставках 3. Реклама продукції і діяльності підприємств, іміджевої діяльності у розрізі підприємства, виготовлення рекламної та сувенірної продукції, участь у виставках
4. Торговельні операції у зовнішньому середовищі. Операції постачання та збуту в компанії	Постачання і збут продукції, створення інтеграційних і коопераційних мереж підприємства, формування ефективної збутової мережі — регіональних торгових домів, логістики, оптова торгівля, розробка товарно-сировинного балансу	1. Служба Департаменту маркетингу головної контори з організації і координації єдиної збутової мережі, організації операцій постачання і збуту між регіональними структурами.	1. Розробка схем кооперації та інтеграції, у тому числі між регіональними структурами, координація роботи збутової мережі, управління і координація діяльності регіональних торгових домів або відділів постачання і збуту, розробка єдиного матеріально-сировинного балансу для компанії, оптова торгівля всією продукцією компанії, впровадження та координація системи трансферних цін

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
<p>4. Торговельні операції у зовнішньому середовищі. Операції постачання та збуту в компанії</p>	<p>Постачання і збут продукції, створення інтеграційних і коопераційних мереж підприємства, формування ефективної збутової мережі — регіональних торгових домів, логістики, оптова торгівля, розробка товарно-сировинного балансу</p>	<p>2. Торговий дім (рис. 3.13), відділ постачання та збуту</p> <p>3. Управління постачанням та Управління збутом підприємства</p>	<p>2. Організація постачальницької і збутової діяльності підприємств, які входять до регіональної структури «Азовмаш», оптова торгівля всією продукцією компанії, робота на основі системи трансферних цін</p> <p>3. Організація постачальницької і збутової діяльності підприємства, реалізація продукції підприємства, робота на основі системи трансферних цін</p>

— організацію процесу інтеграції та контролю над її проведенням через створення сприятливого морального клімату, інформаційне забезпечення, формування механізму контролю;

— удосконалення системи управління за допомогою коректування організаційної структури та функцій пошуку можливостей поліпшення організації проведення (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Основні напрями удосконалення організаційного механізму інтеграції після об'єднання підприємств

Захід	Дія
Розробка стратегії нової структури	Визначення системи цілей, планування заходів після злиття й поглинання, досягнення згоди у ключових питаннях
Відпрацювання механізму координації та інтеграції	Створення сприятливого морального клімату, інформаційне забезпечення, формування механізму контролю
Організація процесу інтеграції і контролю	Аналіз ринкових позицій підприємств, визначення пріоритетів їх розвитку, виявлення можливостей економічного зростання й одержання конкурентних переваг
Удосконалення системи управління	Коректування організаційної структури і функцій, можливостей поліпшення організації проведення

Різноманіття інтегрованих інститутів визначає необхідність формування моделей організаційно-виробничих структур управління. У будь-якому варіанті ця структура має бути економічно обґрунтованою, сприяти створенню мотиваційного механізму стимулювання ефективності праці. Створення різних варіантів організаційно-економічних моделей дозволить розв'язати такі завдання: акумулювати фінансові та матеріально-технічні ресурси для розв'язання пріоритетних завдань розвитку промисловості; підняти економіку підприємств й оздоровити їхній фінансовий стан; збільшити можливості просування на ринок конкурентоспроможної продукції власних товаровиробників; подолати локальний монополізм і витиснути з обігу значну частину посередників; усунути нерівність економічних умов учасників інтеграційних процесів.

Разом із тим при формуванні інтегрованих структур нерідко обмежуються економічні інтереси суміжних підприємств. Такі підприємства відключаються від взаємодії із кредитними організаціями, не займаються розподілом прибутку. Ці підприємства по суті поглинаються головною організацією, виявляючись у стані фіскалів, хоча основна частина їх має право юридичної особи за установчими документами. Таким чином, складаються протиріччя між юридичною самостійністю і реальним станом підприємств, що ввійшли в інтегроване формування.

Узагальнюючи основні підходи дослідників до розвитку інтеграційних процесів у промисловості, можна виокремити два важливі аспекти в

економіці інтегрованих формувань. Перший — об'єднання підприємств у більшості випадків приводить до підвищення виробничої ефективності, до зниження витрат на виробництво при певному обсязі випуску продукції. У деяких галузях промисловості потенційна економія витрат при об'єднанні підприємств досить висока. Це має за мету зменшити витрати виробництва. Горизонтальна інтеграція виникає, коли члени бізнес-груп ідентичні за напрямками діяльності і мають невикористані виробничі потужності, що дає можливість розширення масштабів виробництва й мобільність у розподілі ресурсів. Вертикальна інтеграція формується за умови, коли раніше незалежні підприємства перебувають на різних рівнях єдиного технологічного ланцюжка. У цьому випадку можна скорочувати прямі витрати на складові проведення кінцевого продукту шляхом демпінгу цін на товари й послуги усередині групи. Істотне зниження ризику досягається за допомогою входження в інтегроване об'єднання підприємств зі спеціалізацією в іншій галузі господарської діяльності або в іншому географічному регіоні.

Другий аспект, який прийнято називати інституціональним, забезпечує можливість збільшення прибутків підприємств, що об'єдналися, за незмінних середніх витратах на виробництво продукції. Зниження неминучих втрат від несумлінності контрагентів (трансакційних витрат) збільшує очікуваний прибуток при незмінній ефективності виробництва. Придбання ринкової влади шляхом горизонтальних об'єднань дозволяє підвищити зовнішні ціни й, відповідно, прибуток.

Керівники підприємств на різних етапах можуть дотримуватися різних стратегій і ставити різні цілі для розвитку бізнесу. Заходи щодо розвитку маркетингового потенціалу позитивно впливають на цілі холдингового об'єднання, до яких належать: зростання чистого прибутку в короткостроковій перспективі; зростання чистого прибутку в довгостроковій перспективі; зростання обсягу продажів; зростання виторгу від реалізації. Але все це — проміжні характеристики окремих сторін (компонентів) діяльності підприємства. Основні точки зростання маркетингового потенціалу холдингу можна навести у виді схеми (рис. 3.14).

Дослідження сировинної галузі, у якій працює більшість підприємств, що входять у холдинг, дозволяє зробити висновок про те, що ринок уже не є швидкозростаючим. Отже, для зростання маркетингового потенціалу необхідно встановити баланс між зростанням обсягу продажів і зниженням витрат. Зростання обсягу продажів має забезпечуватися зростанням обсягу виробництва за рахунок введення нових виробничих потужностей або дозавантаження діючих. Крім того, розробивши дерево цілей для холдингу, можна встановити зони відповідальності окремих підприємств, їх підрозділів і навіть конкретних співробітників.



Рис. 3.14. Точки зростання маркетингового потенціалу інтегрованої компанії

До створення єдиної маркетингової служби всі цілі досягалися на кожному підприємстві окремо, що приводило до неможливості виокремити пріоритети для групи підприємств у цілому. При об'єднанні групи підприємств у холдинг виникає можливість створення твердої централізованої структури із завданнями наскрізного планування й контролю «зверху вниз». У результаті з'являється керуюча компанія, яка контролює всі основні бізнеси-процеси. Передбачається досягнення таких результатів (табл. 3.11). Крім того, виникає можливість концентрації всіх фінансових і людських ресурсів на головних напрямках. Треба додати, що якщо до інтеграції кожне з підприємств самостійно вирішувало абсолютно всі питання, не завжди досить кваліфікованим персоналом, то після реструктуризації розв'язання усіх складних, у тому числі і стратегічних питань, буде доручено керуючій компанії, укомплектованій професіоналами набагато більш високого рівня. Встановлення загальних цілей для різних підрозділів буде стимулювати співробітництво, а не конкуренцію між ними; інтегровані компанії почнуть працювати в кооперації з іншими, домагатися загальної мети, що підвищить ефективність роботи всіх підрозділів і холдингу в цілому.

У дод. М, рис. М.1 розподілено зони відповідальності згідно із цілями, поставленими перед інтегрованою компанією. Відповідальні підрозділи й менеджери визначалися в такий спосіб: цілі нижнього рівня ставилися відділам, які повинні забезпечити досягнення цих цілей. Як правило, одна мета має бути досягнена кількома відділами. Цілі більш

Результати інтеграції компаній ПАТ «Азовмаш»

Функціональний підрозділ	До інтеграції	Після інтеграції	Ефект від інтеграції
Виробництво	Підприємства самостійно визначали планові обсяги виробництва, виходячи з ринку збуту	Централізоване, наскрізне планування і доведення планів виробництва до підприємств-учасників інтегрованої компанії	Узгоджені плани, підвищення якості планування, зниження обсягів надвиробництва або недовиробництва
Постачання	Кожне підприємство мало відділ матеріально-технічного забезпечення, який займався постачаннями власного підприємства	Централізоване постачання, один департамент займається постачаннями на всі підприємства-учасники інтегрованої компанії	Знижки за рахунок збільшення обсягів закупівель. Зменшення чисельності персоналу відділу матеріально-технічного забезпечення на місцях, зменшення обсягів шахрайства
Маркетинг і реклама	Кожне підприємство розробляло власну програму й обґрунтовувало витрати на маркетинг і рекламу	Централізовані маркетингові та рекламні заходи	Зниження сукупних витрат, формування іміджу холдингу, а не кожного підприємства окремо
Збут	Кожне підприємство мало відділ збуту і самостійно реалізовувало власну продукцію	Централізований збут, один департамент реалізовує продукцію всіх підприємств-учасників інтегрованої компанії	Узгоджене централізоване ціноутворення, зростання прибутку
Фінансування	Кожне підприємство вирішувало питання фінансування самостійно, не враховуючи загальну ситуацію на ринку. Високі відсотки за позиками	Централізоване фінансування затверджених планів і пріоритетних цілей, один департамент вирішує всі питання із фінансування	Зниження відсотків за позиками, більш ефективно використовуються вкладені кошти, оптимізація грошових запасів і потоків

верхнього рівня мають виконуватись тільки тими, хто відповідає за їх виконання, а ті, хто допомагав їм у цьому, залишалися на виконанні цілей нижнього рівня.

У результаті був отриманий результат: за глобальну мету (збільшення маркетингового потенціалу) повинен відповідати віце-президент з маркетингу та його департаменти. Головний фахівець із фінансів повинен відслідковувати її виконання. При цьому інші підрозділи інтегрованої компанії не простоюють, а працюють на досягнення головної мети; більш того, сама структура інтегрованої компанії (див. рис. 3.13)

побудована, виходячи з дерева цілей/завдань: кожне завдання нижнього рівня породжувало відділ, відділи формували департаменти, на основних напрямках з'являлися заступники і т. ін. Однак одного розподілу зон відповідальності недостатньо, керівник повинен знати, як оцінити внесок кожного підрозділу холдингу в досягнення головних цілей компанії. Для цього пропонується ввести систему контрольних показників, яка наведена у виді матриці відповідальності (дод. М, табл. М.2). Виходячи з отриманої матриці, можна побудувати організаційну структуру, що повністю відповідає поставленим цілям (див. рис. 3.13).

Методику розрахунку контрольних показників наведено у дод. М, табл. М.1. Керуючій компанії вертикально об'єднаного інтеграційного утворення передаються всі основні управлінські функції: планування, розподілу фінансів, контролю, постачання і збуту. Це дозволить централізувати всі основні бізнес-процеси, ввести наскрізне планування та контроль — від постачання сировини до виробництва і збуту готової продукції. У керуючій компанії буде зібраний найбільш кваліфікований персонал, який вирішуватиме проблеми всіх підприємств інтеграційного об'єднання. При цьому на місцях можна залишити тільки нечисленних виконавців середньої кваліфікації. Це дозволить помітно скоротити чисельність управлінського персоналу на підприємствах і по холдингу в цілому. За підприємствами залишаться завдання тактичного характеру, а основними показниками ефективності їх діяльності будуть: обсяг виробництва (він повинен відповідати плановим завданням); собівартість одиниці продукції (не більше планової). Підприємствам необхідно регулярно відслідковувати ці показники й утримувати їх у межах планових завдань.

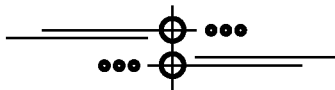
Таким чином, розроблено модель управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування, яка базується на їх взаємодії шляхом об'єднання конкурентних переваг кожного підприємства з використанням інтегрованої структури управління, що дозволить підприємствам поглибити спеціалізацію виробництва, розподілити внутрішні ризики, підвищити генерацію нововведень та забезпечити зростання маркетингового потенціалу компаній.

У монографії запропоновано класифікацію синергетичних ефектів, які виникають у маркетинговій діяльності у процесі інтеграції компанії, на основі виокремлення ознак неадитивності і компліментарності ресурсів, що дозволяє ідентифікувати та прогнозувати розмір ефектів, їх взаємозв'язок і рівень витрат на маркетингову діяльність. Процес стратегічної оцінки рівня зміни маркетингового потенціалу фірми у процесі реалізації стратегії інтеграції варто засновувати на побудові профілю маркетингових компетенцій, тестуванні на неадитивність і компліментарність ресурсів, прогнозуванні оцінки сукупного синерге-

тичного ефекту маркетингової діяльності, що дозволяє приймати рішення про об'єднання компаній.

Рекомендується при визначенні синергетичного ефекту від інтеграції компаній важкого машинобудування враховувати економіко-математичний інструментарій, основу якого складає модифікована функція Коба-Дугласа (з урахуванням маркетингової складової компанії), що дозволяє робити обґрунтовані висновки про доцільність реалізації угод злиття, поглинань або створення стратегічних альянсів. Ми пропонуємо введення до функції Коба-Дугласа маркетингової складової (витрати на маркетинг), що дозволить більш точно здійснювати короткострокові прогнози обсягів реалізації продукції.

Розроблена модель управління розвитком маркетингового потенціалу інтегрованих компаній важкого машинобудування базується на їх взаємодії шляхом об'єднання конкурентних переваг із використанням інтегрованої структури управління, що дозволить підприємствам поглибити спеціалізацію виробництва, розподілити внутрішні ризики, підвищити генерацію нововведень та забезпечити зростання маркетингового потенціалу компаній.





У монографії запропоновано розв'язання науково-практичного завдання щодо ефективного управління маркетинговим потенціалом у форматі інтеграційних процесів на основі розробки комплексу науково-методичних положень та практичних рекомендацій із формування єдиної інтегрованої структури управління маркетинговим потенціалом. Виконане наукове дослідження дозволяє сформуванати низку висновків і пропозицій теоретичного, прикладного і методичного змісту, основні з яких зводяться до такого:

1. Визначено, що необхідність розвитку маркетингового потенціалу інтегрованих підприємств машинобудування обумовлена значними структурними зрушеннями в економіці та наслідками світової фінансово-економічної кризи. У межах виконаного дослідження маркетинговий потенціал підприємств в умовах інтеграційних процесів інтерпретовано як узагальнену властивість, яка забезпечує розвиток існуючих і формування нових ринків збуту, розширення асортиментної політики, досягнення довгострокової маркетингової стратегії щодо конкурентної боротьби за діючих маркетингових обмежень.

2. Встановлено, що під ефективністю управління маркетинговим потенціалом інтегрованого підприємства розуміється характеристика повноти використання ним маркетингових функцій на основі дослідження системних властивостей, що уможливує раціональне використання, оптимізацію та нарощування маркетингових ресурсів з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентоспроможності і розвитку об'єднаної групи компаній.

3. Отримані результати порівняльного аналізу різних методик оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом свідчать про те, що на підставі існуючої системи оцінок неможливо описати та ідентифікувати наявні проблеми розвитку інтегрованих підприємств машинобудування, викликані структурними зрушеннями в економіці. Тому у дослідженні пропонується удосконалити методичне забезпечення аналізу ефективності управління маркетинговим потенціалом машинобудівних компаній, що дозволяє одержати більш обґрунтовані напрями розвитку вітчизняного машинобудування на галузевому, національному і регіональному рівнях, а також на рівні сформованих інтеграційних об'єднань компаній.

4. Результати досліджень регіональних відмінностей ринку злиттів, поглинань і створення стратегічних альянсів показують, що на сьогодні

нішній день світовий ринок характеризується зростанням кількості та обсягів угод, але меншими темпами у зв'язку із впливом фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. В Україні за 2010 р. укладено угод на суму 7,7 млрд. дол., у 2011 р. — на 6,5 млрд. дол. Дослідження показали, що процес консолідації у вітчизняному машинобудуванні ще не завершився. Після глобальної фінансової кризи було б доцільно продовжити процес консолідації маркетингових ресурсів металургії і машинобудування за рахунок реалізації маркетингових стратегій зростання: регресивної і прогресивної вертикальної інтеграції, горизонтальної інтеграції і кооперації на основі партнерської взаємодії.

5. Визначено, що серед машинобудівних підприємств акціонерної форми власності найбільший маркетинговий потенціал мають ті, що знаходяться у сфері економічних інтересів потужних регіональних бізнес-груп (ЗАТ «Систем Капітал Менеджмент» та ін.) або мають повний технологічний цикл із виробництва кінцевої машинобудівної продукції (вертикально інтегроване об'єднання «Азовмаш»). Найкращих кінцевих результатів досягають також ті акціонерні товариства, які в процесі структурної трансформації досягли оптимального співвідношення вертикальних і горизонтальних зв'язків в організаційній структурі та підвищили відповідальність структурних підрозділів через створення децентралізованої дивізіонально-продуктової системи, зокрема ЗАТ «НКМЗ».

6. Отримані результати аналізу свідчать, що за період 2003–2011 рр. економічний потенціал майже всіх інтегрованих підприємств машинобудування характеризувався або як низький, або як прийнятний, за винятком ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» і ПАТ «Донецькгірмаш». У 2011 р. найбільше погіршилася ситуація на ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», ПАТ «Донецькгірмаш» (порівняно з 2010 р. економічний потенціал знизився з високого до прийнятного стану) і ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (економічний потенціал знизився з достатнього до прийнятного стану). Покращення економічного потенціалу у 2011 р. відбулося на ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» і ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» (порівняно з 2010 р. економічний потенціал посилювався і перейшов з низького до прийнятного стану). На ПАТ «Азовмаш» змін в економічному стані не відбувалося протягом 2003–2011 рр., а економічний потенціал характеризується прийнятним станом.

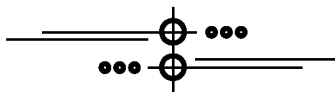
7. У монографії запропоновано класифікувати синергетичні ефекти у маркетинговій діяльності інтегрованих підприємств на основі виокремлення ознак неадитивності і компліментарності ресурсів. За ознакою неадитивності об'єднання однорідних матеріальних маркетингових ресурсів синергетичні ефекти розподіляють на ефекти: масштабу або субадитивності витрат, підвищення доходів за рахунок зростання

ринкової вартості підприємства, зростання інвестиційних можливостей. За ознакою компліментарності різнорідних маркетингових ресурсів ефекти поділяють на ефекти компліментарності: матеріальних ресурсів і нематеріальних ресурсів.

8. Розроблена етапізація процесу стратегічної оцінки рівня зміни маркетингового потенціалу підприємства у процесі реалізації стратегій інтеграції дозволила приймати рішення про об'єднання підприємств. Визначено, що до основних етапів стратегічної оцінки зміни маркетингового потенціалу підприємств при злитті, поглинанні або вступі до альянсу належать: діагностика маркетингової діяльності компаній-партнерів, тестування на неадитивність і компліментарність маркетингових ресурсів, прогнозування витрат на маркетинг, оцінка потенційного синергетичного ефекту, оцінка сукупного синергетичного ефекту, оцінка зміни маркетингового потенціалу компанії.

9. Рекомендовано при визначенні синергетичного ефекту від інтеграції підприємств машинобудування поєднати відомі методи оцінки синергетичного ефекту і модифіковану виробничу функцію Коба-Дугласа (до складу якої введено маркетингові витрати компанії), що дозволяє більш обґрунтовано виявляти умови і резерви зростання маркетингового потенціалу на рівні сформованих після об'єднання структур бізнесу.

10. Доведено, що ефективне інтеграційне управління маркетинговим потенціалом підприємствами машинобудування має базуватися на об'єднанні конкурентних переваг із використанням єдиної інтегрованої структури управління маркетингом. Розроблена організаційно-економічна модель управління маркетинговим потенціалом сприятиме кращому розподілу зон відповідальності між підрозділами інтегрованої компанії, підвищенню генерації нововведень та раціональному використанню маркетингових ресурсів.





СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дехтяр Н. А. Фінансовий механізм функціонування інтегрованих виробничих формувань в умовах ринкової економіки : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.04.01 / Надія Анастоліївна Дехтяр. — Суми, 2003. — 237 с.
2. Звіти про конкурентоспроможність регіонів України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Фонду «Ефективне управління». — Режим доступу : <http://feg.org.ua>.
3. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua>.
4. Большая советская энциклопедия: в 30 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. — [3-е изд.]. — М. : Сов. энциклопедия, 1975. — Т. 34. — 628 с.
5. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (за ред.) та ін. — К. : Академія, 2002. — Т. 1. — 848 с.
6. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. — К. : Центр навч. літ-ри, 2005. — 352 с.
7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олесюк. — К. : КНЕУ, 2004. — 316 с.
8. Мерззликина Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия : моногр. / Г. С. Мерззликина, Л. С. Шаховская. — Волгоград : ВолгГТУ, 1998. — 63 с.
9. Горбунов Э. П. Экономический потенциал развитого социализма / Э. П. Горбунов // Вопросы экономики. — 1981. — № 9. — С. 17–25.
10. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / [Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева]. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 1999. — С. 479.
11. Плотник О. Д. Формування та розвиток економічного потенціалу аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. Д. Плотник. — Полтава, 2011. — 20 с.
12. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем : моногр. / [под ред. О. Ф. Балацкого]. — Сумы: Университетская книга, 2006. — 973 с.

13. Иванов В. Б. Потенціал підприємства : наук.-метод. посіб. / [В. Б. Иванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський]. — К. : Кондор, 2009. — 300 с.
14. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / [Б. Є. Бачевський, І. В. Заблюдська, О. О. Решетняк]. — К. : Центр учбової літ-ри, 2009. — 400 с.
15. Марушков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий отрасли печати) : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством / Р. В. Марушков. — М., 2000. — 18 с.
16. Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства / А. И. Самоукин. — М. : Знание, 1991. — 62 с.
17. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. — М. : Дело, 1998. — 285 с.
18. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. — К. : Знання, 2004. — 354 с.
19. Яхкінд В. П. Планування маркетингового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В. П. Яхкінд. — Харків, 2010. — 20 с.
20. Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.01 — економіка, організація і управління підприємствами / Р. В. Мажинський. — Донецьк, 2004. — 19 с.
21. Маркова Н. М. Управление маркетинговым потенциалом металлургических предприятий : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.04 — экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Н. М. Маркова. — Мариуполь, 2010. — 20 с.
22. Песоцкий Е. Современная реклама: теория и практика / Е. Песоцкий. — Ростов н/Д. : Феникс, 2001. — 315 с.
23. Рижиков В. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / В. С. Рижиков, О. К. Добкіна, С. В. Касьянюк. — К. : Центр учбової літ-ри, 2007. — 208 с.
24. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. — М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. — 559 с.
25. Аткина Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 2. — С. 47–52.
26. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. — [2-е изд.]. — М. : Экономика, 2001. — 718 с.

27. Агаркова Н. В. Державне регулювання розвитку легкої промисловості України : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.03 / Наталія Валеріївна Агаркова. — Донецьк, 2011. — 222 с.
28. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. — К. : Центр навчальної літ-ри, 2006. — 362 с.
29. Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 — економіка, організація і управління підприємствами / П. В. Комарецька. — Київ, 2007. — 20 с.
30. Маслак О. И. Концептуальные подходы к управлению маркетинговым потенциалом предприятия / О. И. Маслак // Бизнесинформ. — 2010. — № 1. — С. 112–115.
31. Божанова О. В. Управління економічним потенціалом підприємств залізничного транспортного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. В. Божанова. — Харків, 2011. — 210 с.
32. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти : моногр. / [Р. Н. Лепа, Д. В. Солоха, С. В. Коверга та ін.]. — Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. — 250 с.
33. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Олександр Михайлович Поспелов. — Харків, 2009. — 279 с.
34. Юлдашева О. У. Теория и методология развития маркетингового потенциала : автореф. дис. на соискание науч. степени д-ра екон. наук : спец. 05.00.08 — экономика и управление народным хозяйством / О. У. Юлдашева. — СПб, 2006. — 36 с.
35. Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. — М. : Экономика, 1973. — 294 с.
36. Черников Д. А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты / Д. А. Черников // Экономические науки. — 1981. — № 10. — С. 89–92.
37. Маренова Г. О. Управління розподілом в умовах маркетингової орієнтації підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. О. Маренова. — Донецьк, 2005. — 20 с.

38. Петенко И. В. Логистический потенциал коммерческого посредничества / И. В. Петенко, С. М. Усиков // Научные труды Донецкого национального технического ун-та. Серия : экономическая : сб. науч. трудов. — Донецк : ДонНТУ, 2004. — Выпуск 80. — С. 88–93.
39. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : моногр. / А. Э. Воронкова. — Луганск : ВНУ, 2000. — 315 с.
40. Бородин А. И. Управление стратегическим потенциалом предприятия : моногр. / А. И. Бородин. — Воронеж : Изд-во ВГУ, 2003. — 177 с.
41. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.
42. Крикавський Є. Логістичне управління : підруч. / Є. Крикавський. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. — 684 с.
43. Blaik P. Logistyka / P. Blaik. — Warszawa : PWE, 1999. — P. 222.
44. La Lohbe B. J. A Comparative Profile of the United States and Canadian Distribution Managers / B. J. La Lohbe, D. M. Lambert // IjoPD. — 1976. — № 5. — P. 264–274.
45. Єремейчук Р. А. Формування механізму управління стійким розвитком підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Раїса Арсентіївна Єремейчук. — Харків, 2005. — 230 с.
46. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. — К. : Професіонал, 2006 — 288 с.
47. Смыков В. В. Конкурентные преимущества стратегических альянсов / В. В. Смыков // Проблемы современной экономики. — 2004. — № 1 (9). — С. 53–58.
48. Доклад о мировых инвестициях. Транснациональные корпорации, структура рынка и политика конкуренции: обзор // Конференция ООН по торговле и развитию. — Нью-Йорк ; Женева : ООН, 1997. — 88 с.
49. Иванова О. Маркетинговый подход к формированию межрегиональных интегрированных компаний в России / О. Иванова // Экономист. — 2002. — № 8. — С. 40–44.
50. Кизим Н. А. Концентрация и интеграция капитала / Н. А. Кизим. — Х. : Бизнес Информ, 2000. — 104 с.
51. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму / О. М. Ковалюк // Фінанси України. — 2003. — № 4. — С. 51–60.

52. Дементьев В. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000–2001 годах / В. Дементьев, С. Авдашева // Российский экономический журнал. — 2002. — № 3. — С. 11–27.
53. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1993. — Т. 1. — 415 с.
54. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под ред. Л. М. Зайцевой, М. И. Соколовой ; пер. с англ. — М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 576 с.
55. Юлдашева О. У. Продакт-менеджмент: управление ассортиментом с учетом потенциала бизнес-партнеров / О. У. Юлдашева, А. А. Чубатюк. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2007. — 151 с.
56. Лапин Е. В. Экономический потенциал фирмы : учеб. пособ. / Е. В. Лапин. — Сумы : Университетская книга, 2002. — 309 с.
57. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16 січ. 2003 р., зі змінами і доповненнями, внесеними Законами України № 5405-VI станом від 2 жовт. 2013 р. // Відомості Верховної Ради України. — 2013. — № 40. — Ст. 540.
58. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» № 3528-IV від 15 берез. 2006 р., зі змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом № 4498-IV від 13 берез. 2012 р. // Відомості Верховної Ради України. — 2012. — № 40. — Ст. 480.
59. Кузьменко В. В. Формы, условия и механизмы интеграционных процессов агропромышленных формирований / В. В. Кузьменко, А. Г. Кононов // Вестник СевКавГТУ. — 2003. — № 1 (9). — С. 25–29. — Серия «Экономика».
60. Джонсон Дж. Современная логистика / Дж. Джонсон ; пер. с англ. — М. : ИД «Вильямс», 2002. — 624 с.
61. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под ред. В. И. Сергеева]. — М. : Инфра-М, 2005. — 976 с.
62. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2004. — 704 с.
63. Кириченко А. В. Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем : моногр. / [под ред. А. В. Кириченко]. — СПб. : Питер, 2004. — 506 с.
64. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2004. — 316 с.
65. Бауэрсокс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс. — М. : ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2001. — 640 с.

66. Нагловский С. Н. Логистика : моногр. / С. Н. Нагловский. — Ростов-на-Дону : РГЭА, 1997. — 286 с.
67. Моисеева Н. К. Логистика товародвижения : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, В. Р. Адрианова. — М. : МИЭТ, 2002. — 164 с.
68. Гаврилов Д. А. Управление производством на базе MRP II. Принципы и практика / Д. А. Гаврилов. — СПб. : Питер, 2002. — 416 с.
69. Хэндфилд Р. Б. Реорганизация цепей поставок: создание интегрированных систем формирования ценностей / Р. Б. Хэндфилд, Л. Н. Эрнест. — М. : Вильямс, 2003. — 416 с.
70. Бондік В. А. Державна промислова політика в умовах розвитку інтеграційних процесів : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 25.00.02 / Віктор Анатолійович Бондік. — Київ, 2009 — 194 с.
71. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6. — С. 121.
72. Орехов С. А. Статистические аспекты исследования диверсификации корпораций : моногр. / С. А. Орехов. — М. : ИНИОН РАН, 2001. — 188 с.
73. Коуз Р. Природа фирмы / Р. Коуз ; [под ред. О. И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера ; пер. с англ. М. Я. Каждан]. — М. : Дело, 2001. — 360 с.
74. Стратегическая гибкость / [Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О. Нил ; пер. с англ.]. — СПб. : Питер, 2005. — 386 с.
75. Yongliang Han. A knowledge-based view of strategic alliances [Електронний ресурс] / Han Yongliang // Journal of Business and Economics. — 2004. — January 1. — Режим доступу : <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Academy-Business-Economics>.
76. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 558 с.
77. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 332 с.
78. Кулешова Е. Когда и зачем создавать альянсы / Е. Кулешова // ИнвестГазета. — 2003. — № 48. — С. 19.
79. Гостева І. С. Поняття та види інтегрованих підприємств / І. С. Гостева // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. — Луганськ, 2008. — № 19 (II). — С. 67–72.
80. Махова Г. В. Теоретичні аспекти формування стратегічних альянсів підприємства / Г. В. Махова // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / [за ред. А. П. Наливайко]. — К. : КНЕУ, 2009. — Вип. 24–25. — С. 19–24.
81. Гохан П. А. Слияние, поглощение, реструктуризация компаний / П. А. Гохан. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 440 с.

82. Кириченко О. А. Деякі аспекти злиття та поглинання у світлі нової інтеграційної системи економіки / О. А. Кириченко, Е. В. Вагонова // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 2 (92). — С. 45–55.
83. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 1997. — 1120 с.
84. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Брігхем ; пер. с англ. — К. : Молодь, 1997. — 1000 с.
85. Авдошева С. Б. Інтеграційні процеси в промисловості / С. Б. Авдошева // Злиття і поглинання. — 2008. — № 1. — С. 68–71.
86. Крючков Л. В. Сучасні тенденції процесів злиття та поглинання у США та країнах Європи / Л. В. Крючков // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. / за ред. О. П. Степанова. — Вип. 1–2. — К. : НАУ, 2005. — С. 46–50.
87. Шкляр С. Процессы слияния и поглощения в Украине, проблемы и перспективы: на пути к цивилизации / С. Шкляр, А. Абрамов // Слияния и поглощения. — 2008. — № 5. — С. 29–37.
88. Закон України «Про акціонерні товариства» № 5178-VI від 06 лип. 2012 р. // Відомості Верховної Ради України. — 2013. — № 39. — Ст. 517.
89. Директива Європейського парламенту та ради «Про пропозиції поглинання» від 21 квіт. 2004 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://eurlex.europa.eu>.
90. Чернега О. Б. Цивілізаційні виміри корпоративної активності / О. Б. Чернега, Ю. Г. Бочарова // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 10 (136). — С. 21–30.
91. Сандей Э. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики : дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Эменка Сандей. — Волгоград, 2005. — 184 с.
92. Малицкая Е. Основные тенденции на рынке слияний и поглощений в мире и в Украине [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://investory.com.ua>.
93. Coyne K. P. Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't / K. P. Coyne // Business Horizons. — 1986. — 9 (January-February). — P. 54–61.
94. Никифорова С. В. Конкурентные преимущества предприятия на международном рынке : учеб. пособ. / С. В. Никифорова, А. Н. Мамров. — СПб. : СПбГУЭФ, 2004. — 173 с.
95. Юлдашева О. У. Классификация ресурсов предприятия: маркетинговые ресурсы и резервы / О. У. Юлдашева // Современные пробле-

- мы менеджмента : межвуз. сб. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2003 — С. 31–35.
96. Браверман А. А. Маркетинговые стратегии для повышения капитализации российских компаний [Электронный ресурс] // Официальный сайт российского союза промышленников и предпринимателей. — Режим доступа : <http://www.rsprru>.
 97. Hakansson Hakan. Developing relationships in business networks / Hakan Hakansson, Ivan Snehota. — London and New York : Routledge, 1995. — 433 p.
 98. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm / E. T. Penrose. — New York : John Wiley, 1959. — 256 p.
 99. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy / J. A. Schumpeter. — New York, 1942. — 437 p.
 100. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation / C. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business view. — 1990. — May-June. — P. 79–91.
 101. Уильямсон О. И. Исследования стратегии фирмы: возможности компетенции механизмов управления и концепции компетенции / О. И. Уильямсон // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 2. — Т. 1. — С. 79–114.
 102. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер ; пер. с англ. М. Я. Каждан. — М. : Дело, 2002. — с. 536.
 103. Foss N. J. Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments / N. J. Foss // Organization science. — 1996. — Vol. 7. — № 5. — P. 470–476.
 104. Hodgson G. M. The Approach of Institutional Economics / G. M. Hodgson // Journal of Economic Literature. — 1998. — Vol. XXXVI. — P. 166–192.
 105. Wernerfelt B. A. A resource-based view of the firm / B. A. Wernerfelt // Strategic management journal. — 1984. — Vol. 5. — № 2. — P. 171–180.
 106. Ребер А. Большой толковый психологический словарь / А. Ребер ; пер. с англ. Е. Ю. Чеботарева. — М. : Вече ; АСТ, 2000. — Т. 1. — 591 с.
 107. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.
 108. Barney J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? / J. B. Barney // Academy of management review. — 1986. — Vol. 11. — P. 656–665.
 109. Калиниченко Т. И. Формирование и развитие организационной культуры : дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Татьяна Ивановна Калиниченко. — Запорожье, 2010. — 195 с.

110. Зеркаль А. В. Моделювання розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / А. В. Зеркаль // Ефективна економіка. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
111. Kamoche K. Strategic human resource management within a resource capability view of the firm / K. Kamoche // Journal of Management Studies. — 1996. — № 33 (2). — P. 213–233.
112. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006–2011 рр.» № 516 від 18.04.2006 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/516-2006-n>.
113. Комарницький І. Ф. Економічна теорія : навч. посіб. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький, П. О. Нікіфоров. — Чернівці : Рута, 2007. — 300 с.
114. Економіка підприємств : навч. посіб. / [І. М. Вахович, З. В. Герасимчук, І. М. Камінська та ін.]. — Луцьк : Надстир'я, 2010. — 632 с.
115. Крив'язнюк І. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: моногр. / І. В. Крив'язнюк, Т. В. Божидарнік. — Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. — 226 с.
116. Сіправська Н. В. Аналіз та оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємств машинобудування на сучасному етапі / Н. В. Сіправська // Галицький економічний вісник. — 2011. — № 1 (30). — С. 127–321.
117. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. — 2010. — № 1 (8). — С. 19–25.
118. Ситніченко В. М. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників [Електронний ресурс] / В. М. Ситніченко // Рубрика «Системи управління». — Режим доступу : <http://www.ukrtest.com/raznoe/publikacii>.
119. Домарадзька Г. С. Регіональні чинники розвитку машинобудування / Г. С. Домарадзька, Т. М. Гладун. — Львів : НУ «ЛП», 2010. — С. 333–338.
120. Фатенок-Ткачук А. О. Оцінка експортного потенціалу регіонів України у машинобудуванні : методич. видання / А. О. Фатенок-Ткачук. — Луцьк : ВНУ, 2011. — С. 28.
121. Дзюба М. І. Аналіз стану машинобудівних підприємств України на зовнішніх та внутрішніх ринках [Електронний ресурс] / М. І. Дзюба // Міжнародна науково-практична Internet-конференція «Формування та оцінка ефективності функціонування механізмів управління діяльністю підприємства», 04 серп. 2011 р. — Хмель-

- ницький : ХНУ, 2011. — Режим доступу: http://mevhnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija.
122. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану машинобудування в регіональному аспекті / Н. Л. Гавкалова // Економічний простір. — 2011. — № 1 (48). — С. 45–52.
 123. Чумакова Т. М. Аналіз сучасного стану машинобудівного комплексу України [Електронний ресурс] / Т. М. Чумакова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2010. — № 11 (2). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_11_2/Chumakova.pdf.
 124. Михайлова Л. І. Оцінка динаміки вектор-структури експорту продукції машинобудування вітчизняними підприємствами / Л. І. Михайлова, О. Ю. Слабоспицька // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 2. — С. 164–171.
 125. Довгань Л. Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств / Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. — 2008. — № 3 (3). — С. 71–83.
 126. Могилевская О. Ю. Критерии эффективности маркетингового управления современным машиностроительным предприятием / О. Ю. Могилевская // Економіка та держава. — 2012. — № 5. — С. 58–60.
 127. Павленко М. В. Мотивація утворення та перспективи розвитку великих компаній вугільного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (переробна промисловість) / М. В. Павленко. — Донецьк, 2010. — 22 с.
 128. Галпин Т. Д. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Т. Д. Галпин, М. Хэндон ; пер. с англ. Э. В. Кондукова. — М. : Издат. дом «Вильямс», 2005. — С. 20–26.
 129. Buzzell R. D. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance / R. D. Buzzell, B. T. Gale. — New York : The Free Press, 1987. — 322 p.
 130. Brownlie D. T. Products and strategies / D. T. Brownlie, C. K. Bart. — Bradford (West Yorkshire) : MCB univ. press, 1985. — 66 p.
 131. Healey P. What takeovers are profitable? Strategic or financial? / P. Healey, P. Palepu, K., Ruback // Sloan Management Review. — 1997. — Vol. 38. — № 4. — P. 45–57.
 132. Баранчев В. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В. Баранчев, С. Стрижов // Маркетинг. — 1996. — № 5. — С. 42–50.
 133. Попов Е. Пять уровней потенциала маркетинга / Е. Попов // Маркетинг. — 2000. — № 6. — С. 50–58.

134. Рожков А. А. Организация мониторинга системы воспроизводства рабочих мест, созданных по программам местного развития в углепромышленных регионах [Электронный ресурс] / А. А. Рожков, С. В. Бесфамильная // Уголь. — 2002. — № 3. — Режим доступа : <http://www.ugolinfo.ru>.
135. Юлдашева О. У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала компании / О. У Юлдашева ; под ред. Г. Л. Багиева. — СПб. : Изд-во Инфода, 2005. — 240 с.
136. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 — економіка, організація і управління підприємствами / О. В. Коренков. — К., 2003. — 19 с.
137. Кривов'язюк І. Методологічні засади дослідження розвитку машинобудівного комплексу України / І. Кривов'язюк, Л. Кривов'язюк // Економіст. — 2012. — № 7. — С. 68–72.
138. Діаграма Ісікави [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма Ісікави](http://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма_Ісікави).
139. Матюнина М. В. Формы интеграции предприятий / М. В. Матюнина // Вісник Донецького університету економіки та права : зб. наук. пр. — Донецьк : ДонУЕП, 2010. — № 2. — С. 185–192.
140. Матюнина М. В. Развитие маркетингового потенциала компании с учётом различных форм интеграции / М. В. Матюнина и др. // Маркетинг и логистика в управлении коммерческой деятельностью предприятий: отраслевой и региональный аспекты : моногр. / [под ред. М. И. Белявцева, С. И. Гриценко]. — Донецк : ДонНУ, 2012. — С. 63–92.
141. Матюнина М. В. Антикризисное управление интегрированными структурами промышленности / М. В. Матюнина // Strategy of quality in industry and education : VI International Conference, Varna, Bulgaria, 4–11 June 2010. — Varna : SIPTR, 2010. — V. 1 (2). — P. 275–276.
142. Матюнина М. В. Социальное взаимодействие в интегрированных структурах / М. В. Матюнина // Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети : міжнар. наук.-практ. конф., Донецьк, 17 груд. 2010 р. / НАН України, Ін-т економіки промисловості. — Донецьк : НАН України ІЕП, 2010. — С. 53–54.
143. Лазарева Л. І. Формування конкурентної стратегії металургійних підприємств в Україні / Л. І. Лазарева // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — Маріуполь : ДВНЗ «Приаз. держ. техн. ун-т». — 2011. — С. 276–281.
144. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений [Электронный ресурс] / С. В. Савчук // Менеджмент в России и

- за рубежом. — 2002. — № 5. — Режим доступа : <http://www.dis.ru/manag/arhiv-/2002/5/10.html?rdiscomanag>.
145. Коваленко Е. О. Машиностроение в контексте активизации глобализационных процессов в мировой экономике / Е. О. Коваленко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. трудов. — Донецк : ДонНУ, 2009. — С. 1404—1409.
 146. Ландик В. И. Механизм формирования конкурентных преимуществ Украины в машиностроительном комплексе / В. И. Ландик // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. трудов. — Донецк : ДонНУ, 2007. — Ч. 1. — С. 16—23.
 147. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
 148. M&A в мире — 2010: влияние в обогащение [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.ugmk.info/art/ma-v-mire-2010-vlivanija-v-obogawenie.html>.
 149. Информационное агентство Bloomberg [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.bloomberg.com/news/2010-11-30/contagion-may-force-eu-to-expand-arsenal-to-fight-debt-crisis.html>.
 150. Коперник Т. Аналитики Dragon Capital про рынок M&A / Т. Коперник // Укррудпром. — 2009. — № 12. — С. 5—6.
 151. В 2010 г. объем сделок M&A в мировом ГКМ вырос на 78 % [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.rosinvest.com/news/795330>.
 152. В 2011 г. ожидается рекордное число слияний и поглощений [Электронный ресурс] // Дело. — Режим доступа : <http://delo.ua/world/v-2011-godu-ozhidaetsja-rekordno-152032>.
 153. Слияния и поглощения — 2010: Китай охотится за сырьем [Электронный ресурс] // Мир экономики. — Режим доступа : <http://job.ugmk.info>.
 154. Єрмілова К. В. Аналіз трансграничних злиттів і поглинань як елемент прямого іноземного інвестування [Електронний ресурс] / К. В. Єрмілова // Спецпроект: анализ научных исследований : материалы VII науч.-практ. конф., 14—15 июня 2012 г. — Режим доступа : <http://www.confcontact.com>.
 155. Фонд Блейзера прогнозирует замедление экономического роста Украины [Электронный ресурс] // ЛигаБизнесИнформ (Украинская сеть деловой информации). — Режим доступа : <http://news.liga.net/news/N0601516.html>.
 156. Международная аналитическая группа Dealogic [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.dealogic.com/en/salestrading.htm>.

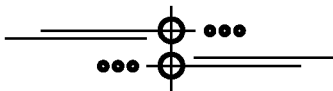
157. Аналитическое агентство Thomson Reuters [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://thomsonreuters.com/news_ideas.
158. Портная К. Какие компании могут быть куплены в 2010 году [Электронный ресурс] / К. Портная. — Режим доступа : <http://bizrating.com.ua/19/articles/68/index.html>.
159. М&А календарь (слияния и поглощения) [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.fixygen.ua/calendar/ma>.
160. Рыночная политика М&А [Электронный ресурс] // Аналитическая группа М&А-Intelligence. — Режим доступа : <http://www.majournal.ru/ar-chive/83/2010>.
161. Устенко О. Вживає найсильніший / О. Устенко // Острів. — 2010. — № 3. — С. 9–12.
162. Гушак-Єфіменко Л. М. Аналіз інтеграційного розвитку підприємств машинобудівної галузі за показниками інвестиційної активності на вітчизняному ринку / Л. М. Гушак-Єфіменко, М. О. Скоморохов // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 10 (136). — С. 95–102.
163. Нечипорук Л. В. Інверсійний тип формування та особливості розвитку страхового ринку в умовах глобалізації : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.08 / Людмила Володимирівна Нечипорук. — Київ, 2011. — 184 с.
164. Статистичний щорічник України за 2007–2011 рр. / за ред. О. Г. Осуленка ; Державний комітет статистики України. — К. : Консультант, 2011. — 551 с.
165. Довгань Л. Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти : моногр. / Л. Є. Довгань, І. П. Малик. — К. : Політехніка, 2006. — 338 с.
166. Структурні перетворення в Україні: передумови модернізації економіки / [А. П. Павлюк, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла]. — К. : НІСД, 2012. — 104 с.
167. Гончарова О. М. Ринок злиттів та поглинань в сучасних умовах / О. М. Гончарова // Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2012. — Вип. 27. — Т. 1. — С. 279–286.
168. Чинчикеев В. Конкуренция бизнес-групп в машиностроительной отрасли [Электронный ресурс] / В. Чинчикеев, О. Чинчикеева. — Режим доступа : <http://bg-is.com>.
169. Лидеры и аутсайдеры [Электронный ресурс] // Коммерсант Украины. — 2013. — № 167 (1870). — Режим доступа : <http://www.kommersant.ua/doc>.
170. Ефективні злиття й поглинання [Електронний ресурс] / А. Маршак. — Режим доступу : <http://www.executive.ru/knowledge/announcement>.

171. Данилишин Б. М. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / [за ред. Б. М. Данилишина]. — Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. — 308 с.
172. О работе машиностроительных предприятий Донецкой области : экономический доклад / [отв. за вып. В. С. Стихарь]. — Донецк : Главное управление статистики в Донецкой области, 2010. — 25 с.
173. Портнова Г. О. Механізм вибору виду й оцінки ефективності реструктуризації промислового підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Галина Олександрівна Портнова. — Донецьк, 2008. — 272 с.
174. Голуб Н. Ю. Організаційно-економічний розвиток промислових корпорацій в умовах структурної трансформації : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Наталія Юріївна Голуб. — Макіївка, 2008. — 272 с.
175. Пархомчук Д. Компании и рынки «Азовмаш» / Д. Пархомчук // Инвестгазета. — 2009. — 16.02. — С. 40–41.
176. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України або Stock market infrastructure development agency of Ukraine [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://smida.gov.ua>.
177. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения : моногр. / Г. М. Скударь ; под ред. Н. Г. Чумаченко. — К. : Наук. думка, 1999. — 496 с.
178. Пасхавер О. Й. Формування великого приватного капіталу / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, Л. З. Суплін. — К. : Міленіум, 2004. — 90 с.
179. Бачевський Б. Є. Потенціал підприємства : навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. — К. : ЦУЛ, 2009. — 400 с.
180. Дідченко О. І. Підходи до визначення економічного потенціалу підприємства як економічної категорії в постіндустріальній економіці / О. І. Дідченко // Проблемы развития внешнеэкономических отношений и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. — Донецьк : ДВНЗ ДонНУ, 2012. — С. 118–120.
181. Маслак О. І. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І. Маслак, О. О. Безручко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. — 2013. — № 1 (48). — С. 122–128.
182. Матюнина М. В. Либеральная модель модернизации как фактор экономического развития / А. М. Чаусовский, В. С. Тахтарова, М. В. Матюнина // Вісник Донецького національного університе-

- ту. Серія. В : економіка і право : науковий журнал. — 2011. — Вип. 1, Т. 1. — С. 338–344.
183. Матюнина М. В. Сделки слияний и поглощений (M&A) в условиях стратегического маркетингового управления предприятий металлургии / М. В. Матюнина // *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємство, сталі економічне зростання : Десята Міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених, Донецьк, грудень 2009 р.* — Донецьк : ДонНУ, 2009. — Ч. 4. — С. 233–234.
184. Матюнина М. В. Почему срываются сделки M&A / М. В. Матюнина // *Управління фінансами в умовах вступу до СОТ : Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 15 жов. 2009 р.* — Харків : ХНЕУ, 2009. — С. 99–101.
185. Матюнина М. В. Причины и факторы, сдерживающие развитие рынка M&A в Украине / М. В. Матюнина // *DNY VĚ DY-2011: VII Mezinárodní vědecko-praktická conference, Praha, 27 března — 05 dubna 2011 r.* — Praha : Publishing House «Education and Science», 2011. — Dil. 4 (Ekonomické vědy). — S. 29–31.
186. Матюніна М. В. Методичні засади оцінки маркетингового потенціалу інтегрованих компаній важкого машинобудування / М. В. Матюніна // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць.* — Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2013. — Вип. 1. — Т. 1. — С. 370–375. — Index Copernicus.
187. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. — М. : ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2002. — 576 с.
188. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран. — М. : Альбина бизнес букс, 2006. — 1323 с.
189. Эванс Ф. Оценка компаний при слияниях и поглощениях / Ф. Ч. Эванс, Д. М. Бишоп. — М. : Альбина бизнес букс, 2004. — 332 с.
190. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // *Strategic management journal.* — 1984. — Vol. 5. — № 2. — P. 171–180.
191. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review.* — 1990. — May-June. — P. 79–91.
192. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; под ред. В. Д. Щетинина ; пер. с англ. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
193. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. — NY. : Free Press, 1985. — 557 p.

194. Ansoff I. Synergies and Capabilities Profile / I. Ansoff. — London : Penguin Books, 1965. — 153p.
195. Ansoff I. Merger Objectives and Organization Structure / I. Ansoff, J. F. Weston // Review of Economics and Business. — 1962. — August. — P. 49–58.
196. Итами Х. Невидимые активы / Х. Итами // Стратегический синергизм / под ред. Э. Кемпбелл, К. С. Лачс. — [2-е изд.]. — СПб. : Питер, 2004. — С. 59–85.
197. Buzzell R. D. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance / R. D. Buzzell, B. T. Gale. — NY. : The Free Press, 1987. — 112 p.
198. Баззел Р. Д. Интеграционные стратегии для бизнес-кластеров / Р. Д. Баззел, Б. Т. Гейл // Кемпбелл Э., Лачс К. С. Стратегический синергизм. Как создается кумулятивный положительный эффект. — [2-е изд.]. — СПб. : Питер, 2004. — С. 86–94.
199. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. — М. : Книжный мир, 2009. — 860 с.
200. Мардас А. Н. Организационный менеджмент // А. Н. Мардас, О. А. Мардас. — СПб. : Питер, 2003. — 336 с.
201. Дергачев В. А. Геополитический словарь-справочник / В. А. Дергачев. — К. : Изд-во КНТ, 2009. — 592 с.
202. Тивончук І. О. Вимірювання синергетичного ефекту злиття та поглинання підприємств / І. О. Тивончук, Г. Я. Глинська // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. — 2008. — Вип. 6. — С. 39–51.
203. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття та поглинань / В. М. Марченко // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 4 (118). — С. 135–142.
204. Мишура В. Б. Экономическое содержание мотивационного механизма корпоративного управления : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01 — экономическая теория и история экономической мысли / В. Б. Мишура. — Харьков, 2008. — 19 с.
205. Матюнина М. В. Горизонтальные и вертикальные М&А. Эффективность их применения / В. Н. Воробьев, М. В. Матюнина // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. — Мариуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2011. — Т. 2. — С. 129–132.
206. Матюнина М. В. Результативность управления в интегрированных корпоративных организациях / В. Н. Воробьев, М. В. Матюнина // Вісник Донецького національного університету. Серія. В : економіка і право. Спецвипуск : науковий журнал. — 2011. — Т. 1. — С. 298–302.

207. Матюнина М. В. Система корпоративного управління інтегрованого підприємства / М. В. Матюнина // Стратегія інноваційного розвитку економіки і соціальної сфери України : II Міжнар. наук.-практ. конф. вчених, студентів і практиків, Донецьк, 8 квітня 2010 р. — Донецьк : ДонІМАУП, 2010. — С. 501–503.
208. Матюнина М. В. Защитные меры, последующие за поглощением / М. В. Матюнина // Трансфер технологій: від ідеї до прибутку: I Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 27–29 квітня 2010 р. — Дніпропетровськ : Нац. гірнич. ун-т, 2010. — Т. II. — С. 240–241.
209. Матюнина М. В. Организационный механизм формирования эффективной интегрированной структуры / М. В. Матюнина // Капіталізація підприємств та фінансових організацій: теорія і практика : Міжнар. наук.-практ. конф., Донецьк, 27 трав., 2011 р. / НАН України, Ін-т економіки пром-ті. — Донецьк : ІЕП, 2011. — С. 145–146.
210. Матюнина М. В. Организационный механизм управления в интегрированных структурах / М. В. Матюнина // Сучасна економіка : зб. наук. пр. — Київ : ДІПК. — 2011. — Вип. 6. — С. 37–45.



...

ДОДАТКИ

... ○

Додаток А
**ТЕОРЕТИЧНА І ПРАКТИЧНА ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО
 ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Таблиця А. 1

**Місце України за Індексом глобальної конкурентоспроможності
 та у розрізі його складових**

Показник	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012
Індекс глобальної конкурентоспроможності	78/125	73/131	72/131	82	89/139	82/140
Субіндекси						
Інститути	—	115	115	120	134	131
Інфраструктура	—	77	79	78	68	71
Макроекономічна стабільність	—	82	91	106	132	112
Охорона здоров'я та початкова освіта	—	74	60	68	66	74
Вища та професійна освіта	—	53	43	46	46	51
Ефективність товарних ринків	—	101	103	109	129	129
Ефективність ринку праці	—	65	54	49	54	61
Розвиненість товарного ринку	—	85	85	106	119	116
Технологічна готовність	—	93	65	80	83	82
Обсяг ринку	—	26	31	29	38	38
Конкурентоспроможність бізнесу	—	81	80	91	100	103
Інноваційність	—	65	52	62	63	74

Таблиця А. 2

Зміни в ієрархії конкурентних пріоритетів

Європа	Японія	США
Відповідна якість	Надійність готової продукції	Відповідна якість
Належна доставка	Належна доставка	Належна доставка
Надійність готової продукції	Швидкі зміни дизайну	Надійні товари
Висока ефективність	Відповідна якість	Висока ефективність
Швидка доставка	Товари на замовлення	Конкуренція цін

Додаток Б

ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ НА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Таблиця Б.1

Кількість головних корпорацій та іноземних філій у регіонах і країнах світу

Регіон чи країна	Кількість головних корпорацій у країні	Кількість розміщених у країні іноземних філій
Розвинуті країни	36380	93628
у т. ч.:		
Західна Європа	26161	61902
Європейський Союз	22111	54862
Японія	3967	3405
Сполучені Штати	3470	18608
Країни, що розвиваються:	7932	129771
у т. ч.:		
Африка	30	134
Латинська Америка і Карибський басейн	1099	24267
Південна, Східна і Південно-Східна Азія	6242	99522
Західна Азія	449	1948
Центральна та Східна Європа	196	53260
Усі країни світу	44508	276659

Таблиця Б.2

**Порівняльний аналіз основних форм інтеграції компаній
(за І. Г. Владимировою)**

Відмінна риса	Концерн	Конгломерат	Консорціум	Картель	Синдикат	Трест	Пул	Стратегічний альянс	Асоціація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ступінь юридичної самостійності компаній, що об'єднуються: 0 — втрата юридичної самостійності 1 — збереження юридичної самостійності 2 — можливість як збереження, так і втрати юридичної самостійності	2	2	1	1	1	0	1	1	1

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наявність виробничої спільності компаній, що об'єднуються: 0 — відсутність виробничої спільності 1 — наявність виробничої спільності 2 — виробнича спільність не є обов'язковою	1	0	2	1	1	1	2	2	2
Ступінь об'єднання господарської діяльності: 0 — об'єднання окремих сторін господарської діяльності 1 — об'єднання більшості сторін господарської діяльності	1	0	0	0	0	1	0	0	0

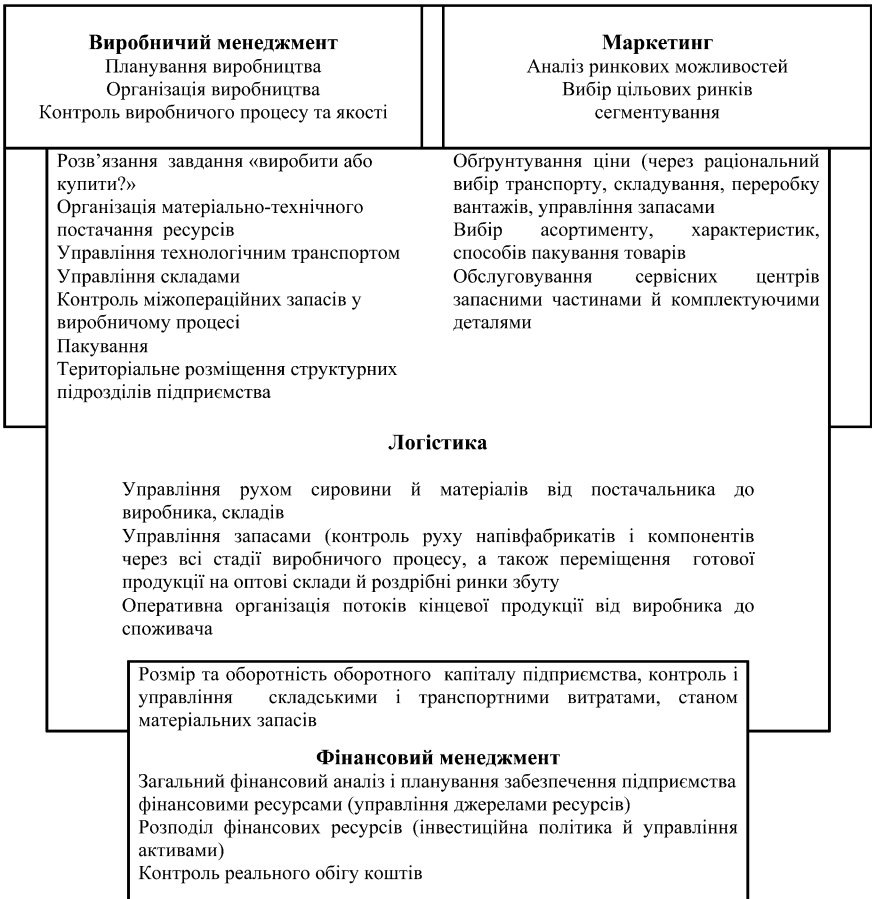


Рис. Б.1. Взаємозв'язок функціональних завдань виробничого і фінансового менеджменту, маркетингу і логістики

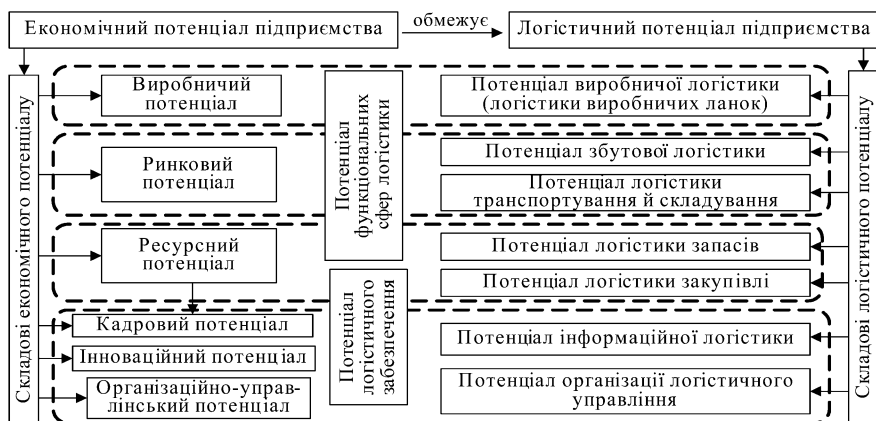


Рис. Б.2. Взаємозв'язок між видами потенціалу підприємства

Таблиця Б.3

Порівняльна характеристика організаційних форм інтеграції компаній

Організаційна форма	Сутність та ознаки інтеграції	Приклад
1	2	3
Корпорація	Корпорація — сукупність осіб, що об'єдналися для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності й утворюють самостійний суб'єкт права — юридичну особу. Найчастіше корпорації організують у формі акціонерного товариства. У приватній корпорації більшість акцій належить одному власникові, родині або групі акціонерів. Її власники не відповідають своїм майном за боргами (принцип обмеженої відповідальності). Корпорації поєднують основних виробників однотипної продукції, що приводить до монополізації, сприяють концентрації інвестиційного капіталу, забезпечують науково-технічний розвиток і безпосередньо впливають на розвиток і підвищення технічного рівня продукції і забезпечення конкурентоспроможності. Вони одержують прискорений розвиток у тих галузях, де відбувається освоєння нових поколінь виробів. Установчий документ — угода про співробітництво. Мета створення — підвищення конкурентоспроможності послуг. Термін дії — необмежений. Учасники та їх взаємодія — взаємозалежні, делегують частину повноважень правлінню. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть належати тільки до однієї корпорації	«Microsoft» «Газпром» «Нафтогаз України» «ІСД» «ДТЕК»
Концерн	Багатогалузеве об'єднання підприємств, пов'язаних між собою за допомогою системи участі в капіталі, фінансових зв'язків, договорів про спільність інтересів. Підприємства номінально — самостійні юридичні особи, фактично — підлегли одному керівництву. Основною метою концерну є виробництво. У рамках концерну перебуває фінансово-економічне управління, а також проведення науково-технічної політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей, кадрова політика. Найчастіше така форма наведена там, де розвинене велике й масове виробництво. Наприклад, чорна й кольорова металургія і сталеливарна промисловість, машинобудування й автомобілебудування, хімічна й електротехнічна індустрія. Великі концерни можуть охоплювати галузь у цілому. Установчі документи — угода про спільність інтересів, патентно-ліцензійні угоди, статут. Мета створення — досягнення додаткового економічного ефекту шляхом централізації окремих функцій. Термін дії — необмежений. Учасники та їх взаємодія — централізація всіх функцій, щільний зв'язок між учасниками — фінансовими, виробничими, науковими організаціями. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань	«Daimler-Benz» «Chrysler» ПАТ «Концерн Стирол» «Авіація України»

1	2	3
Конгломерат	<p>Мережа різнорідних підприємств під єдиним фінансовим контролем, без виробничої спільності. Технологічна єдність — відсутня. Об'єднані компанії зберігають юридичну й господарську самостійність, але фінансово залежні від головної компанії.</p> <p>Порівняно з концерном компанії конгломерату не мають технологічної, а також цільової єдності з основною сферою діяльності підприємства-інтегратора. Ці підприємства користуються відносно більшою самостійністю й автономією у своїй діяльності. Вони, найчастіше, зберігають юридичну й господарську самостійність, але виявляються повністю фінансово залежними від головної компанії. Основними важелями управління конгломератами є фінансово-економічні методи й непряме регулювання діяльності підрозділів з боку головної холдингової компанії. У конгломерат можуть входити великі фінансові й інвестиційні компанії.</p> <p>Установчі документи — угода про співробітництво, статут. Мета створення — зменшення ризику внаслідок диверсифікації, концентрації капіталу. Термін дії — необмежений. Учасники та їх взаємодія — децентралізація управління, учасники фінансово залежні від головної компанії, є фінансове ядро. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань</p>	<p>«Mitsubishi» «BTR» «Hanson»</p>
Консорціум	<p>Тимчасовий союз виробничо-незалежних фірм, мета якого — різні види скоординованої підприємницької діяльності. Створюється з реєстрацією або без реєстрації юридичної особи, з оформленням відповідного договору. У консорціум підприємства поєднуються з метою виконання термінових замовлень і проектів, які вимагають консолідації зусиль і значних витрат науково-технічних, виробничих, обслуговувальних і фінансових компаній, здатних спільно розв'язати поставлене завдання (наприклад, спільна розробка родовищ). Особливістю цієї форми інтеграції компаній є інтернаціоналізація, тобто багатонаціональне представництво.</p> <p>Установчі документи — угода про співробітництво, статут. Мета створення — розв'язання завдань з реалізації цільових програм. Термін дії — обмежений виконанням завдання. Учасники та їх взаємодія — самостійність банківських установ, окрім галузі діяльності, яка пов'язана з досягненням цілей об'єднання. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань</p>	<p>«British Petroleum» «Shell» «Amko» «Chevron» «Turkish Petroleum», що здійснюють разом із Державною нафтовою компанією Азербайджану й російським АТ «Лукойл» розробку нафтових родовищ</p>
Картель	<p>Об'єднання підприємств однієї галузі, які укладають між собою угоду, що стосується різних напрямів комерційної діяльності компанії. Насамперед, ця угода стосується ціни, ринків збуту, обсягів виробництва й збуту, асортименту, обміну патентами, умов наймання робочої сили. Досить часто картельна угода існує негласно. Наприклад, у виді секретних статей, що доповнюють офіційний текст договору, або в усній формі. У практиці спостерігається, що ця форма змови групи виробників має на меті повне або часткове знищення конкуренції між ними й одержання монопольного прибутку.</p> <p>Установчі документи — угода про ціни, ринки збуту, обсяг послуг. Мета створення — розширення ринку збуту, зменшення конкуренції. Термін дії — згідно з умовами угоди. Учасники та їх взаємодія — банківські установи. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань</p>	<p>ОПЕК (організація країн-експортерів нафти, картельна угода між державним нафтовими компаніями) «Сім сестер» (нафтовий картель семи провідних західних нафтових компаній)</p>
Синдикат	<p>Об'єднання однорідних підприємств, організоване у формі особливого торговельного товариства. Створене з метою збуту продукції через загальну збутову мережу. Така форма — це різновид картельної угоди, оскільки теж усуває внутрішню конкуренцію серед його учасників. Організація збуту продукції учасників через єдиний збутовий орган часто сполучена із централізованою закупівлею сировини для учасників синдикату.</p> <p>Установчі документи — угода про співробітництво з окремих видів діяльності. Мета створення — контроль над збутом продукції й усунення внутрішньої конкуренції. Термін дії — згідно з умовами угоди. Учасники та їх взаємодія — юридично незалежні, але існує обмеження комерційної самостійності. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань</p>	<p>«De Beers»</p>

1	2	3
Пул	Монополістичне об'єднання, де прибуток учасників надходить у загальний фонд і розподіляється згідно з установленою пропорцією. Форма інтеграції носить тимчасовий характер. Пул являє собою форму об'єднання компаній, яка відрізняється тим, що прибуток усіх учасників пулу надходить у загальний фонд і потім розподіляється між ними згідно із заздалегідь встановленою пропорцією. Ця організаційна форма інтеграції (звичайно, тимчасового характеру) є однією з форм монополістичних об'єднань компаній, різновид картелів. Установчі документи — угода про ціни, обсяг послуг та ін. Мета створення — розширення ринку збуту, сфери впливу. Термін дії — тимчасовий. Учасники та їх взаємодія — банківські установи. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань	«Raytheon»
Трест	Об'єднання підприємств, що зливаються в єдиний виробничий комплекс, втрачаючи свою юридичну, виробничу й комерційну самостійність, управління здійснюється з єдиного центру. Поєднуються всі сторони господарської діяльності підприємства. Загальний прибуток тресту розподіляється відповідно до участі на паях окремих підприємств. Це найбільш тверда із усіх розглянутих форм інтеграції компаній, що поєднує всі сторони господарської діяльності підприємств. Організація тресту зручна для створення комбінованого об'єднання підприємств різних галузей промисловості. Установчі документи — передання юридичного права утримувача контрольного пакета акцій. Мета створення — підвищення ефективності діяльності. Термін дії — необмежений. Учасники та їх взаємодія — учасники втрачають юридичну незалежність. Участь в інших об'єднаннях — учасники підпорядковані головному банку	«General Motors» «Ford Motors» «Донбасестей-строй» «Київський-буд-1»
Асоціація	Добровільне об'єднання юридичних або фізичних осіб для досягнення загальної, як правило, некомерційної мети. Асоціація є самою «м'якою» формою інтеграції. Відповідно до українського законодавства комерційні структури з метою координації своєї підприємницької діяльності та захисту загальних майнових інтересів можуть створювати й реєструвати об'єднання у формі асоціації або союзів, що є некомерційними організаціями. Однією з різновидів асоціацій є торговельна асоціація — це група компаній, які входять в одну галузь, об'єднані з метою обміну інформацією та лобювання спільних інтересів в уряді й законодавчих органах. Установчі документи — угода про співробітництво. Мета створення — координація діяльності, поглиблення спеціалізації. Термін дії — згідно з умовами угоди. Учасники та їх взаємодія — централізація окремих функцій, слабкий зв'язок між банками. Участь в інших об'єднаннях — члени можуть входити в інші об'єднання	«Укрсіль» «Укрцукор»
Кластер	Установчі документи — угода про співробітництво. Мета створення — мобілізація ресурсів, зменшення собівартості послуг, збільшення частки ринку. Термін дії — необмежений. Учасники та їх взаємодія — тісні господарські зв'язки між учасниками. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань	
Стратегічний альянс	Угода про кооперацію двох або більше незалежних підприємств для досягнення комерційних цілей. Форма середньострокової або довгострокової угоди про співробітництво. Ця форма є однією з перспективних форм інтеграції компаній. Установчі документи — угода про кооперацію. Мета створення — розширення ринку збуту. Термін дії — до виконання завдань. Учасники та їх взаємодія — незалежні. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань	«Marks Spencer» «Grundig» «Philips» «Honda» і «Rover» «Аеросвіт» і «Донбасаеро»
Франчайзинг	Установчі документи — угода про співробітництво в окремих видах діяльності. Мета створення — розширення ринку збуту. Термін дії — встановлюється умовами угоди. Учасники та їх взаємодія — незалежні. Участь в інших об'єднаннях — учасники можуть брати участь у діяльності інших об'єднань	
Холдинг	Установчі документи — угода про поглинання, приєднання або злиття. Мета створення — концентрація капіталу, взаємодії для кращого використання ресурсів. Термін дії — необмежений. Учасники та їх взаємодія — контроль і управління дочірніми компаніями з боку головного банку. Участь в інших об'єднаннях — можливість участі в інших об'єднаннях має головний банк	

Причини вступу підприємств до стратегічних альянсів

		Теорія фірми				
		неокласична	неоінституційна	ресурсна	у межах ресурсної — підхід, заснований на управлінні знаннями	у межах ресурсної — підхід, заснований на маркетинговим потенціалом
Порівняльна ознака						
Фокус методологічного дослідження	На основі технологічної ефективності пояснюється поведінка фірми в різних ринкових структурах	На основі рівня трансакційних витрат з урахуванням невизначеності, спеціфічності активів, складності транзакцій визначається оптимальний розмір фірми	Формування стійких конкурентних переваг на основі сукупності ресурсів, якими володіє фірма	Знання виступають основою конкурентних переваг, конкурентоспроможності та життєздатності підприємства	Маркетинговий потенціал виступає основою конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування підприємства	
Причини коопераційних та інтеграційних процесів	Ефект від масштабу виробництва (горизонтальна взаємодія); збільшення і максимізація прибутку (цінові змови)	Мінімізація трансакційних витрат (вертикальна, горизонтальна взаємодія, гібридні форми)	Отримання доступу до стратегічних активів як визначальних ресурсів для набуття конкурентних переваг (горизонтальна, вертикальна інтеграція, інші форми інтеграційних та коопераційних об'єднань)	Отримання нових знань для забезпечення конкурентних переваг	Отримання доступу до маркетингових ресурсів для набуття конкурентних переваг і розширення ринків збуту продукції	
Причини формування стратегічних альянсів	Не розглядаються	Отримання доступу до ресурсів інших підприємств при мінімальних трансакційних витратах	Доступ до стратегічних активів підприємств для досягнення стратегічних цілей при збереженні підприємствами автономності	Набуття конкурентних переваг через оприлюднення знань партнерів при збереженні підприємствами незалежності	Доступ до маркетингових ресурсів підприємств для досягнення маркетингових цілей при збереженні підприємствами автономності	

Розширена характеристика внутрішніх нематеріальних маркетингових ресурсів інтегрованих компаній

Внутрішні нематеріальні маркетингові ресурси інтегрованих компаній	Скорочена характеристика нематеріальних маркетингових ресурсів
1	2
Ліцензійні угоди компанії з посередниками, що існують у рамках франчайзингу	Для реалізації контролю над маркетингом своїх товарів у сфері розподілу постачальники видають ліцензії на торгівлю оптовим і роздрібним посередникам. Відповідно до цих ліцензій посередники зобов'язані здійснювати певний комплекс заходів щодо просування продукції постачальника
Бази даних (БД) клієнтів	БД клієнтів формуються й зберігаються в СІМ-Системах компанії, вони захищаються законом і не можуть бути використані без спеціального дозволу власника
Рекламні фільми, ролики, торговельні марки, бренди й імідж компанії	Ці ресурси є нематеріальними активами інтегрованих підприємств і відображають в активі балансу. Відбиття цих ресурсів в активі балансу дозволяє компаніям окупати вкладення в ці ресурси. Однак у цьому випадку зростають ризики, пов'язані з відповідальністю компанії перед суспільством і споживачем
у тому числі бренди	Важливість бренду як нематеріального активу, а також необхідність оцінки його вартості очевидна. Бренд — це комплекс обіцянок цільовому споживачеві відносно продукту, який, по-перше, йому необхідний, по-друге, значимий, по-третє, унікальний. Сприйняття бренду — складний психологічний комплекс, де сполучаються репутація, довіра, споживчі переваги. Вартість бренду не є прямим вираженням витрачених коштів на створення товару. Споживач саме платить за спілкування, гарантії. Бренд — найважливіший нематеріальний актив. І маркетинг повинен створювати нематеріальну складову вартості компанії. Точно виміряти його цінність неможливо. Проте компаніям обов'язково потрібно це робити не рідше одного разу на рік. Адекватніше всього вимірювати ефективність маркетингових програм через вимір динаміки вартості бренду. Розрахунки вартості нематеріальних активів і виявляють ефективність інвестицій у формуванні бренду. На наш погляд, найбільш оптимальні способи виміру цінності бренду — це метод дисконтованих грошових потоків і використання принципів ринкової вартості компанії. Так, компанії щорічно витрачають на просування загального бренду 1,8 млн. дол. При цьому кожна компанія витрачає на підтримку власного бренду від 6–10 млн. дол. на рік
Маркетингова стратегія	Розробка й реалізація маркетингових стратегій, адаптованих до вимог потенційних інвесторів, як відзначив маркетинголог А. Браверман, являють собою істотний потенційний резерв. Вплив маркетингової стратегії на капіталізацію компаній досить суттєвий. Розрахунки показують, що цей актив може збільшити капіталізацію компаній на 11 % (машинобудування), 22 % (торгівля). Середнє значення оцінки маркетингового резерву зростання капіталізації — 18 % [96]
Взаємини зі споживачами й партнерами по бізнесу	Основний внесок у наповнення цього ресурсу вніс шведський учений Х. Хаканссон [97]. Цей ресурс спрямований на формування системи довгострокового співробітництва, збільшення ступеня лояльності партнерів, що веде до зниження транзакційних витрат, збільшення ефективності діяльності, а так само до посилення контролю однієї фірми над іншою. Основними характеристиками цього ресурсу є існуюча довіра між компаніями, атмосфера взаєморозуміння і співробітництва. Реалізується цей ресурс через особисті контакти персоналу компанії

1	2
Маркетингові технології.	Маркетингові технології слід розглядати в різних функціональних сферах маркетингу — маркетингові дослідження, збут і розподіл, асортиментна політика, реклама й стимулювання збуту, ціноутворення і т. ін.
Мережі розподілу/збуту	Фактично це взаємини з дистриб'юторами, дилерами та іншими посередниками компанії, які забезпечують розподіл продукції до кінцевого споживача. Крім відносин, важливими є способи й методи інформаційного обміну, методи організації доставки, системи обслуговування, укладання договорів, рівень інституціоналізації договірних відносин, особисті контакти, тобто методи управління й реалізації комунікацій у сфері розподілу та збуту. У рамках цього ресурсу також розглядаються методи збору й аналізу інформації і прийняття маркетингових рішень: способи вивчення ринку і поведінки споживачів, проведення сегментації й пошуку вільних ринкових ніш, формування рекламних повідомлень і кампаній, техніка встановлення цін, цінкових премій і знижок і т. ін.

Таблиця Б.6

Значення терміна «маркетингові компетенції» у діяльності інтегрованих компаній

Значення терміна	Використаний підхід	Літературне джерело
1	2	3
«Висуваю два взаємозалежні сумніви в правоті концепції компетенції К. Прахалата та Г. Хамела, навіяних невиразними й найчастіше тавтологічними визначеннями її ключових термінів і невдачами в її операціоналізації. Первісні версії більшості нових парадигм погано розроблені [101, с. 80]»		О. Уільямсон
Визначає компетенцію фірми як краще використання нею своїх ресурсів [98, с. 24]	Ресурсний підхід	Е. Пенроуз
Описує фірми як «репозитаріум продуктивного знання» [102, с. 175]	Заснована на концепції знань	С. Уінтер
Пояснює існування фірми тим, що «фірми можуть більш ефективно, ніж на це здатна ринкова організація, координувати процеси колективного навчання» [103, с. 472]	Заснована на концепції навчання	Н. Фосс
Уточнює, що значна частина генеруемого усередині фірми знання й навчання залежить від групових та інституціональних особливостей фірми, а також від тривалості й інтенсивності міжособистісних відносин усередині компанії [104, с. 191]	Заснована на концепції навчання	Дж. Холдсон
Під «ресурсами» розумів «усе, що може бути визначене як сильна або слабка сторона цієї фірми — її активи (матеріальні й нематеріальні), які прив'язані на напівпостійній основі до цієї фірми». Це визначення ще більш заплуते дослідника, оскільки до ресурсів приєднується й поняття «конкурентних переваг». Очевидно, що присутня плутанина й неоднозначність трактування тих самих термінів створює серйозну проблему в побудові стрункої теорії [105]	Ресурсний підхід	Б. Вернерфельт

1	2	3
Під компетенцією в психології розуміється коло проблем, сфера діяльності, у якій яка-небудь людина має знання й досвід або сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, громадської організації [106]. Відповідно до цього визначення під компетенцією фірми можна розуміти сукупність наявних у фірмі знань у певній сфері діяльності й наявність успішного досвіду застосування цих знань на практиці (або навички). Однак минулого досвіду недостатньо для того, щоб відтворювати ці знання. Отже, необхідна наявність організаційних або управлінських здібностей у фірми до відтворення знань і навичок.	Психологічний підхід	Теорія психології

Таблиця Б.7

Зовнішні фактори як обмеження використання маркетингового потенціалу інтегрованої компанії (складено для машинобудівних підприємств)

Фактор зовнішнього середовища	Можливість	Загроза
1	2	3
Історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки	Використання традиційних технологій, стандартів, знання ринку, традиційних партнерів, наявність традиційних конкурентів та умов конкурентної боротьби, відносна стабільність ринків	Відсутність маневру, необхідність витрат на пошук альтернатив, залежність від двосторонніх взаємин держав, накопичення розбіжностей в системах стандартів, якості, вимог ринків з іншими країнами
Загальний рівень науки і техніки	Використання досягнень науки і техніки у розвитку функціональних елементів носія, зміна та поширення суспільних потреб як фактор збільшення ємності ринків збуту, зміна традиційних матеріалів на нові як фактор покращення якості та зменшення собівартості продукції	Наявність ризику, що досягненнями науки та техніки скористаються конкуренти за умови відсутності необхідних ресурсів у складі об'єкта аналізу, загроза банкрутства, коли зміни кардинальні, невідтворні та раптові
Політичний клімат	Використання сприятливих можливостей у сфері інвестування, стабільні умови господарської діяльності, незмінність умов оподаткування, митної політики, зниження податкового тиску	Можлива нестабільність обставин, ризик інвестування, загроза приходу до влади представників ділових кіл конкурентів, загроза кризових явищ
Технічна, податкова, протекціоністська, митна політика держави	Можливість брати участь у пільгових програмах розвитку, отримати державні гарантії під експорт, залучити державні кошти під інноваційні програми	Загроза отримання конкурентами відповідних пільг під інноваційні програми, отримання закордонними конкурентами статусу продукції критичного імпорту

3	2	1
Ринки збуту та постачання, інформації, фінансовий ринок	Розширення ринків збуту, отримання більшої частки ринку, визначення ефективного сегменту ринку, поліпшення умов отримання фінансової допомоги, зменшення тиску з боку постачальників, отримання додаткової інформації технічного, економічного характеру та інформації щодо конкурентів	Загроза втрати конкурентної позиції, погіршення умов на ринках енергоносіїв, сировини, матеріалів, комплектуючих, витік інформації технічного, економічного значення щодо стану об'єкта аналізу, втрата частки ринку
Виробнича та соціальна інфраструктура оточення	Можливість використання зовнішньої інфраструктури щодо зниження витрат на виробничу та соціальну сферу, підвищення спеціалізації підприємства, підвищення кооперації у виробничій сфері, розширення можливостей пошуку спеціалістів та формування потрібної структури кадрів	Загроза збільшення залежності від зовнішнього середовища, невизначеність змін зовнішніх факторів, відставання у підготовці та перепідготовці кадрів на власній базі

Таблиця Б.8

Потенціал функціональних елементів носія як фактор визначення рівня обмежень маркетингового потенціалу (на прикладі машинобудівних підприємств)

Потенціал функціонального елемента	Сильна позиція	Слабка позиція
1	2	3
Потенціал системи виробництва та реалізації продукції	Властивість цієї системи виконати потрібний за технологією обсяг типорозмірів операцій циклу виробництва і реалізації продукції	Обмеженість (технічного, економічного, екологічного, соціального) діапазону змін носія при зміні вимог ринків збуту продукції та постачання вихідних матеріалів
Потенціал системи енергозабезпечення	Властивість системи забезпечити необхідну кількість енергії усі інші елементи упродовж всього циклу виробництва	Залежність від розподільчої політики муніципальної влади та цінової політики виробників і транспортувальників енергії, обмеженість потужностей енергетичних вводів
Потенціал системи постачання	Властивість системи забезпечити потреби усіх інших систем у сировині, матеріалах, комплектуючих виробач та малощінних засобах виробництва	Залежність від кон'юнктури ринку постачання, економічної політики окремих постачальників, технічного рівня та якості вихідних матеріалів
Потенціал системи фінансів та кредиту	Властивість системи забезпечити фінансову та інвестиційну діяльність за оптимальним співвідношенням власних, позикових та інших коштів	Залежність від рівня інфляції, кредитної політики провідних банківських установ, змін прибутковості діяльності зі змінами кон'юнктури ринку збуту, енергоринку та ринків вихідних матеріалів

1	2	3
Потенціал системи забезпечення кадрами	Властивість системи забезпечити потреби усіх функціональних елементів підприємства у кваліфікованій праці за обсягом та якістю згідно з нормами і нормативами	Залежність від соціальної інфраструктури міста та інфраструктури освіти в державі за вузькою спеціалізацією кадрів
Потенціал системи розвитку	Властивість системи забезпечити розвиток підприємства до рівня сучасних технологій та знизити рівень фізичного зносу до економічно доцільної межі, за якою втрати від браку та якості будуть знаходитися у рамках нормативів	Залежність від загального рівня науки і техніки, ринку засобів виробництва, наявності потенціалу розвитку та нових розробок у суміжних галузях
Потенціал системи управління	Властивість системи забезпечити управління функціональною діяльністю усіх елементів носія на основі зовнішньої вхідної інформації щодо розвитку ринків збуту та постачання, технічної та наукової інформації	Залежність від зовнішніх джерел інформації, законодавчих обмежень, невизначеності та стохастичності більшості показників тактичного та стратегічного розвитку

Додаток В

ПІДХОДИ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1. О. Коренков пропонує визначати маркетинговий потенціал за допомогою моделі [136]:

$$\begin{aligned}
 \Pi_m = & 0,013 + 0,235 \cdot T_{реал} + 0,195 \cdot \Pi_{частки} + \\
 & + 0,302 \cdot \Pi_{зб} + 0,645 \cdot \Pi_{марк},
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де Π_m — маркетинговий потенціал; $T_{реал}$ — темп зростання обсягів реалізації продукції; $\Pi_{частки}$ — потенціал зростання частки підприємства на ринку; $\Pi_{зб}$ — потенціал стимулювання збуту; $\Pi_{марк}$ — потенціал провадження маркетингових досліджень.

Але ж такий підхід не виявляється комплексним, тобто методика не враховує фінансове, виробничо-технічне, логістичне і трудове забезпечення маркетингового потенціалу.

2. Н. Краснокутська пропонує оцінювати маркетинговий потенціал такими показниками [6]:

— коефіцієнт співвідношення товарних одиниць, який розраховується як відношення кількості товарних одиниць в асортименті i -го підприємства до кількості товарних одиниць в асортиментах у середньому на підприємствах, що діють на цьому ринковому сегменті;

— коефіцієнт оборотності запасів — відношення виручки від реалізації до середньої вартості матеріальних запасів для кожного підприємства за відповідний період.

3. Оцінка маркетингового потенціалу за методикою В. Баранчєєва та С. Стрижова [132]. Автори пропонують використовувати циклічний, системний (детальний) і діагностичний підходи для оцінки маркетингового потенціалу.

Маркетинговий потенціал фірми (Φ_{me}) у випадку циклічного розгляду буде виступати як кортеж (2) або об'єднання (3) із чотирьох компонентів:

$$\Phi_{me} = \langle \Phi_n; \Phi_{np}; \Phi_p; \Phi_{no} \rangle, \quad (2)$$

$$\Phi_{me} = U (i=1; 4); \Phi_i, \quad (3)$$

де Φ_n — маркетинговий потенціал підприємства (МПП) у фазі НДДКР; Φ_{np} — МПП у фазі виробництва; Φ_p — МПП у фазі реалізації; Φ_{no} — МПП у фазі споживання; Φ_i — МПП в i -й фазі.

Інтегральна оцінка маркетингового потенціалу підприємства може бути визначена як сума добутків фазних потенціалів на їх питому вагу (ai):

$$\Phi_{me} = \sum (i = 1; 4) \Phi_i \times ai \text{ за умов } \sum (i = 1; 4) ai = 1. \quad (4)$$

Маркетинговий потенціал фірми у випадку системного наведення можна розглядати як кортеж (5) з проміжних потенціалів, що характеризують ступінь готовності маркетингових ресурсів (Φ_{pec}), організаційного механізму маркетингу ($\Phi_{орз}$) і спроможності досягати необхідних маркетингових результатів ($\Phi_{рез}$). У формулі (6) в організаційному механізмі маркетингу виокремлені «тверді» і «м'які» елементи ($\Phi_{жео}$ та $\Phi_{мео}$). Нерівність (7) розкриває компоненти маркетингового потенціалу організації на елементному рівні:

$$\Phi_{me} = \langle \Phi_{pec}; \Phi_{орз}; \Phi_{рез} \rangle; \quad (5)$$

$$\Phi_{me} = \langle \Phi_{pec}; \Phi_{жео}; \Phi_{мео}; \Phi_{рез} \rangle; \quad (6)$$

$$\Phi_{me} = \langle \Phi_k; \Phi_b; \Phi_i; \Phi_f; \Phi_{cn}; \Phi_m; \Phi_c; \Phi_{уст}; \Phi_{он}; \Phi_{ин}; \Phi_{ур}; \Phi_e; \Phi_u \rangle. \quad (7)$$

На останньому елементному рівні (6) використовують такий детальний перелік компонентів:

Φ_k — потенціал маркетингового персоналу;

Φ_b — потенціал маркетингової матеріально-технічної бази;

Φ_i — потенціал маркетингової інформаційної бази;

Φ_f — потенціал фінансового ресурсу маркетингу;

Φ_{cn} — потенціал стратегічного планування маркетингу;

Φ_m — потенціал технології процесів і методів маркетингу й управління маркетингом;

Φ_c — потенціал організаційної структури маркетингу й управління маркетингом;

$\Phi_{уст}$ — потенціал управлінського стилю й організаційної поведінки керівництва до персоналу фірми в галузі маркетингу;

$\Phi_{он}$ — потенціал навичок персоналу, досвіду колективу фірми у розв'язанні маркетингових завдань;

$\Phi_{ин}$ — потенціал маркетингових цінностей, положень, концепцій, традицій фірми;

$\Phi_{ур}$ — потенціал, що характеризує здатність фірми проводити певні маркетингові дослідження, розробляти й реалізовувати необхідні маркетингові рішення, виявляти необхідні маркетингові послуги;

Φ_e — потенціал, що характеризує здатність фірми досягати певних економічних результатів маркетингової діяльності;

$\Phi_ч$ — потенціал, що характеризує здатність фірми досягати певних соціальних результатів маркетингової діяльності.

Інтегральна оцінка маркетингового потенціалу для розглянутих рівнів діяльності системного аналізу визначається подібно до вираження (3) як сума добутку оцінок потенціалів на їх питому вагу (коефіцієнти значимості).

Діагностичний аналіз і діагностика стану фірми проводяться за обмеженим і доступним як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків колом параметрів. До обов'язкових умов якісного проведення діагностичного аналізу належать:

а) використання знань системної моделі й у цілому системного аналізу досліджуваного об'єкта;

б) знання взаємозв'язку діагностичних параметрів з іншими важливими параметрами системи з тим, щоб за станом діагностичного параметра оцінити стан усєї системи або її значущої частини;

в) інформація про значення діагностичних параметрів має бути достовірною, оскільки при обмеженні параметрів зростає ризик втрат через неточність діагнозу стану усєї системи.

Проведення діагностичного аналізу вимагає певних навичок та інформаційної бази (насамперед, необхідно вести спостереження й досьє на кожного конкурента, контрагента, посередника).

4. Оцінка потенціалу маркетингу за методикою Є. Попова [133]. Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу Є. Попов застосував проблемно-аналітичний підхід і навів ієрархічну структуру складових потенціалу. У цьому випадку на різних рівнях вказана категорія інтегрує усе більшу кількість засобів у міру деталізації аналізованих проблем. У результаті виходить деяка піраміда, на вершині якої перебуває власне потенціал маркетингу, а у підніжжі — прийоми, моделі, алгоритми й методи постановки маркетингової діяльності підприємства.

В укрупненому виді він розглядає потенціал маркетингу як суму методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність. Таким чином, функціональна залежність потенціалу маркетингу (Π) визначається формулою:

$$\Pi = f(\Pi_I, \Pi_{II}, \Pi_{III}, \Pi_{IV}), \quad (8)$$

де P_I — потенціал маркетингового інструментарію (методичний); P_{II} — потенціал персоналу (людських ресурсів); P_{III} — потенціал матеріальних ресурсів; P_{IV} — потенціал інформаційних ресурсів підприємства.

Співвідношення (8) визначає найбільш великий рівень потенціалу маркетингу. Умовно його можна назвати ресурсним рівнем потенціалу.

Другий рівень, більш детальний, може бути наведений різними аспектами відзначених ресурсів ($P_I, P_{II}, P_{III}, P_{IV}$):

$$P_I = f_{21}(P_L, P_P, P_K), \quad (9)$$

де P_L, P_P, P_K — аналітичний, виробничий і комунікативний потенціали маркетингового інструментарію;

$$P_{II} = f_{22}(P_{KL}, P_{OP}, P_{YC}), \quad (10)$$

де P_{KL}, P_{OP}, P_{YC} — потенціали кваліфікації персоналу, досвіду персоналу й управлінської структури;

$$P_{III} = f_{23}(P_{BP}, P_{\Phi P}), \quad (11)$$

де $P_{BP}, P_{\Phi P}$ — потенціали речовинних і фінансових ресурсів;

$$P_{IV} = f_{24}(P_{CO}, P_{III}, P_{BD}, P_{BC}), \quad (12)$$

де $P_{CO}, P_{III}, P_{BD}, P_{BC}$ — потенціали системного забезпечення, прикладних програм, роботи з базами даних і зовнішнього зв'язку.

Однак і аспектний рівень потенціалу маркетингу є досить великим, оскільки поєднує лише дванадцять складових і не може дати об'єктивної оцінки застосування економічного інструментарію.

Більш детальний, третій, дивізіонний рівень описує зміст другого рівня залежно від розділів апарату маркетингу: маркетингові дослідження, сегментація ринку, розробка товарів, ціноутворення, збут і просування товарів.

Четвертий рівень, методичний, являє собою залежність потенціалів третього рівня від різних методик застосування маркетингового комплексу. Наприклад, потенціал маркетингових досліджень може складатися з потенціалів планування маркетингових досліджень, розробки концепції дослідження, кабінетних, польових і кон'юнктурних досліджень, вивчень зовнішніх ринків, імітаційних досліджень.

П'ятий рівень потенціалу маркетингу — конкретизований, тобто утворений на конкретних прийомах, методах й алгоритмах, напрацьованих у світовій і вітчизняній економічній теорії та практиці маркетингу.

Чисельна оцінка потенціалів на кожному рівні дозволяє провести оцінку потенціалу маркетингу всього підприємства або групи підприємств.

5. Оцінка маркетингового потенціалу за методикою А. Рожкова і С. Безфамільної [134]. При проведенні моніторингу системи відтворен-

ня робочих місць і для визначення життєздатності підприємств вугільної галузі на базі ситуаційного аналізу було розроблено систему оцінки перспективності підприємств С. Безфамільної і А. Рожкової, яка включає факторну оцінку приватних потенціалів: фінансового, виробничого, маркетингового, соціально-економічного й інвестиційного. Для оцінки маркетингового потенціалу автори використовували такі показники: масштаб ринку; обсяг продаж; конкуренція; наявність портфеля замовлень; витрати на рекламу.

Якщо значення фактора (показника) прийнятне, то він одержує оцінку «+1», якщо значення фактора неприйнятне, то він одержує негативну оцінку «-1», якщо фактор має припустиме значення, то він одержує нульову оцінку. Крім того, кожний із перерахованих показників оцінки маркетингового потенціалу має свою вагомість, яка відображає його значимість (пріоритет) порівняно з іншими показниками й оцінюється за шкалою в частках від одиниці. Вагомість показників масштабу ринку і конкуренції склала по 0,3; обсягу продажів — 0,2; наявності портфеля замовлень і витрат на рекламу — по 0,1. Вага кожного показника визначається добутком його вагомості на рівень «бажаності». Загальне значення маркетингового потенціалу визначається сумою отриманих значень показників.

На наш погляд, ця методика має низку недоліків. Оцінка, що присвоюється показникам, носить відносний характер, тому важко однозначно визначити, що автори розуміють під «прийнятністю значення». Шкала оцінки факторів має всього три значення (-1, 0, 1), що також не дозволяє точно визначити рівень оцінюваних показників.

6. Методологічні підходи до кількісної оцінки маркетингового потенціалу підприємства за методикою О. Юлдашевої [135].

Перший підхід заснований на оцінці ступеня використання маркетингових ресурсів (маркетинг-аудит). Запропонована система показників для оцінки стану й рівня використання маркетингових ресурсів.

Другий підхід заснований на оцінці кількості потенційних споживачів компанії на ринку. У своїй роботі О. У. Юлдашева при кількісному визначенні маркетингового потенціалу компанії виходить із кількості її потенційних споживачів на певному ринку/сегменті. Таким чином, стан маркетингового потенціалу характеризується кількістю потенційних покупців, що впізнають назву компанії (бренд).

Коефіцієнт обізнаності назви компанії (бренду) визначається за формулою:

$$(K_{yz}) = Q_{id} / Q_m, \quad (13)$$

де Q_{id} — кількість потенційних покупців, які впізнають назву компанії; Q_m — загальна кількість покупців на ринку.

Знаючи кількість потенційних споживачів компанії на ринку/сегменті, можна спланувати використання наявних у компанії ресурсів, а також залучення відсутніх ресурсів для найбільш повного задоволення потенційного попиту.

Таблиця В.1

Критерії та показники оцінки ефективності управління маркетинговим потенціалом інтегрованих підприємств машинобудування

Позначення та найменування		Методика визначення	Числове значення	Бали
критерій	показник			
1	2	3	4	5
М. 1. Ринкова привабливість	М 1.1. Інтенсивність конкуренції	Індекс Херфіндала-Хіршмана (I_{HH}) розраховується як сума квадратів ринкових ніш усіх значущих (більше 1 %) учасників ринку	$I_{HH} > 0,18$	10
			$0,14 < I_{HH} < 0,18$	5
			$I_{HH} < 0,14$	0
	М 1.2. Темп зростання ринку	Результати досліджень, звіти органів державної статистики, галузеві довідники та ін.	більше 10 % на рік	10
			від 5 до 10 % на рік	5
			менше 5 % на рік	0
	М 1.3. Конкурентна позиція	Співвідношення долі ринку (Д) і динаміки долі ринку (ΔD)	Д більше 40 %; ΔD більше 10 %	10
			Д більше 40 %; ΔD від 5 до 10 %	9,324
			включно	
			Д більше 40 %; ΔD до -5 % включно	8,658
			Д більше 40 %; ΔD менше -5 %	7,992
			Д від 40 до 15 %; ΔD більше 10 %	7,326
			Д від 40 до 15 %; ΔD від 5 до 10 % включно	6,66
			Д від 40 до 15 %; ΔD до -5 % включно	5,994
			Д від 40 до 15 %; ΔD менше -5 %	5,328
Д від 15 до 5 %; ΔD більше 10 %			4,662	
Д від 15 до 5 %; ΔD від 5 до 10 % включно			3,996	
Д від 15 до 5 %; ΔD до -5 % включно			3,33	
Д від 15 до 5 %; ΔD менше -5 %	2,664			

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	
М 2. Маркетингові рішення в галузі збутової політики			Д менше 5 %; ΔД більше 10 %	1,998	
			Д менше 5 %; ΔД від 5 до 10 % включно	1,332	
			Д менше 5 %; ΔД до -5 % включно	0,666	
			Д менше 5 %; ΔД менше -5 %	0	
	М 2.1. Рівень розвитку збутової мережі	Відношення кількості територіальних ринків збуту, на яких є збутові точки підприємства, до загальної кількості територіальних ринків збуту підприємства	Більше ніж 80 % територіальних ринків збуту підприємства мають власні точки збуту (торговельні точки, склади продукції, торговельні представники та ін.)		10
				Від 50 до 80 % значущих територіальних ринків збуту, забезпечених власними точками збуту	6,666
				Від 20 до 50 % значущих територіальних ринків збуту, забезпечених власними точками збуту	3,333
				Менше 20 % значущих територіальних ринків збуту, забезпечених власними точками збуту	0
	М 2.2. Частка експорту у загальному обсязі продажу	Відношення обсягу продажів продукції підприємства (у вартісних та натуральних одиницях виміру) на експорт за визначений період до загального обсягу продажів підприємства за той самий період (%)	Більше 50 % виготовленої продукції експортується		10
				Від 20 до 50 % виготовленої продукції експортується	7,5
				Від 5 до 20 % виготовленої продукції експортується	5
				Менше 5 % виготовленої продукції експортується	2,5
				Уся продукція реалізується на внутрішньому ринку	0
М 2.3. Рівень виконання плану з реалізації продукції	Відношення фактично проданої продукції за визначений період до запланованого обсягу реалізації за аналогічний період	Перевиконання плану з реалізації продукції		10	
			Відставання від плану менше 5 %	6,666	
			Відставання від плану 5-10 %	3,333	
			Відставання від плану більше 10 %	0	

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
М.3. Маркетингові технології у галузі товарної політики	М 3.1. Кількість розробленої нової продукції за визначений період	Кількість розробленої нової продукції за визначений період	Розроблено три і більше видів нової продукції за період	10
			Розроблено один-два види нової продукції за визначений період	5
			Нова продукція не розроблялась	0
	М 3.2. Частка нової продукції у загальному обсязі продажів	Визначення обсягу реалізованої нової продукції до загального обсягу продажів	Реалізація нової продукції займає від 10 до 30 %	10
			Реалізація нової продукції займає більше 30 % у загальному обсязі продажів	5
			Реалізація нової продукції займає менше 10 % у загальному обсязі продажів	0
М.4. Взаємовідношення з клієнтами	М 4.1. Коефіцієнт втрати ключових клієнтів	Кількість непродовжених угод з ключовими клієнтами за визначений період	Непродовжені угоди відсутні	10
			Однократне не-продовження угоди	5
			Декілька випадків (більше 1) розторгнення договорів	0
	М 4.2. Частка неплатоспроможних клієнтів	Відношення простроченої дебіторської заборгованості за визначений період до загальної дебіторської заборгованості	Прострочена дебіторська заборгованість менше 10 %	10
			Прострочена дебіторська заборгованість від 10 до 20 %	5
			Прострочена дебіторська заборгованість більше 20 %	0
	М 4.3. Рівень лояльності клієнтів	Відношення обсягу реалізованої продукції за довгостроковими угодами (більше 3 років) до загального обсягу реалізації продукції	Обсяг реалізованої продукції за довготривалими угодами від 35 до 65 %	10
			Обсяг реалізованої продукції за довготривалими угодами більше 65 %	5
			Обсяг реалізованої продукції за довготривалими угодами менше 35 %	0

1	2	3	4	5
М.5. Маркетингова стратегія	М 5.1. Наявність маркетингової стратегії	Наявність затвердженого документа «маркетингова стратегія»	Розроблено довгострокову маркетингову стратегію	10
			Відсутня довгострокова стратегія маркетингу. Розробляються щорічні плани маркетингу, в яких визначаються річні орієнтири досягнення зазначених ніш ринку, обсягів продажів у кожному сегменті	5
			Маркетингова стратегія відсутня	0
	М 5.2. Рівень виконання маркетингової стратегії	Рівень виконання завдань маркетингової стратегії за відповідний період	Маркетингова стратегія реалізується відповідно до плану (більше ніж на 75 %)	10
			Наявність відхилень у реалізації стратегії (виконання на 50–75 %)	6,666
			Наявність значних відхилень у реалізації стратегії (виконання на 25 до 50 %)	3,333

Додаток Д

СИСТЕМНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
МАШИНОБУДУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Таблиця Д.1

Особливості інтеграційних процесів підприємств машинобудування

Відмінна ознака	Особливість машинобудівних компаній	Вплив особливостей машинобудівних підприємств на динаміку інтеграційного розвитку
1	2	3
Структура ринку	Олігополія та значна ринкова концентрація	Об'єднання мережного типу навколо великих виробників, зокрема через владне підпорядкування
Галузева структура	Продукція машинобудування використовується іншими галузями	Інтеграція приводить до виникнення міжгалузевих структур, територіально-технологічних кластерів та індустріальних районів
Проміжне споживання	Висока частка матеріальних витрат і споживання енергії	Наявність значних обсягів проміжного споживання викликає необхідність покращання параметрів взаємодії з постачальниками й споживачами проміжної продукції

Продовження таблиці Д. 1

1	2	3
Характер продукції	Визначається спеціалізацією виробництва, яка зводиться до предметної, подетальної, технологічної та ремонтних робіт	Залежно від обраної логістичної стратегії можливе поєднання збирального виробництва кінцевих виробів (предметна спеціалізація) для охоплення нових (горизонтальна інтеграція) або залучення субконтракторів (вертикальна інтеграція та аутсорсинг) до ланцюга створення вартості. Формування ремонтно-механічних мереж
Профіль виробництва	Розподіл комплексу на індивідуальне, масове, великосерійне, дрібносерійне виробництво	Інтеграція підприємств забезпечує перетворення логістичних мереж на великосерійні чи масові (через кастомізацію продукту), що зумовлює виникнення ефекту масштабу та подолання «подвійної надбавки»
Технологічні процеси	Продуктування переважно продукції кінцевого споживання	Можливе залучення підприємств до замкненого технологічного циклу (з таких циклів підприємства було вилучено після здобуття Україною незалежності)
Конструкційна складність виробів	Зумовлює необхідність поєднання в єдиному технологічному процесі різних матеріалів і напівфабрикатів	Виробництво компонентів на різних підприємствах та збирання на кінцевій стадії спричиняє потребу трансформації відносин спеціалізації та корпорації у більш тісні інтеграційні відносини для стійкості та надійності функціонування й руху логістичних потоків
Розташування ресурсів	Менше за інші галузі (особливо за видобувні) залежить від місць знаходження природних ресурсів	Стимули до інтеграції визначаються впливом середовища господарювання й потребами та умовами стратегічних зон господарювання. Метою вертикальної інтеграції є оптимізація параметрів на виході логістичного ланцюга створення вартості
Транспорт і шляхи сполучення	Спеціалізація часто призводить до територіальної віддаленості підприємств, які взаємодіють	Інтеграція й кооперація учасників допоміжних процесів. Створення у складі інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) власної транспортної мережі. Прикладом є плани залучення до складу ІСБ «Систем Капітал Менеджмент» власних автоперевізників
Технологічність	Продуктування високотехнологічної продукції	Утворення корпорацій на підґрунті використання бренд-капіталу
Наукоємність та інноваційність	Виробництво продукції вимагає широкого використання результатів наукових розробок	Виробництво складної продукції географічно концентрується в інноваційно-технологічних кластерах. Можлива інтеграція із залученням носіїв інноваційних рішень (інноваційне співробітництво) для синергії наукового потенціалу
Інфраструктура	Висока концентрація при зношеності фондів і низький рівень інвестиційно-інноваційної активності	Введення до складу ІСБ об'єктів соціальної сфери для обслуговування технологічних і логістичних процесів. Податкові аспекти (зменшення податкового навантаження) стимулювання інноваційної діяльності
Металомісткість	Споживання значної кількості чорних і кольорових металів	Розташування певного виду машинобудувальних виробництв безпосередньо біля металургійного джерела сировини або інтеграція логістичних перевізників. Інтеграція через використання 3PL-, 4 PL-провайдерів
Трудомісткість	Значні витрати праці й робочого часу	Орієнтація на соціальну інтеграцію
Вторинне використання	Наявна можливість використання відходів металу	Інтеграційно-коопераційні зв'язки з допоміжними виробництвами. Аутсорсинг (деінтеграційна стратегія) виробництв із вторинної обробки матеріалів

1	2	3
Довгий цикл конструкторської підготовки	Витратність і значна тривалість розробки нових технологій та інноваційних виробів при жорсткій конкурентній боротьбі	Складність залучення інвесторів для фінансування довгострокових проектів викликає необхідність утворення промислово-фінансових груп. Варіантом додаткового залучення коштів може стати проведення первинного розміщення акцій IPO (як варіант інтеграції)
Споживчий чинник	Робить більш суттєвий вплив на розміщення виробництва, ніж сировинний	Виробництво продукції переважно тривалого споживання вимагає створення дієвої сервісної дистрибуторської мережі. Інтеграція до ринку через створення торговельних домів чи розвиток франчайзингової мережі

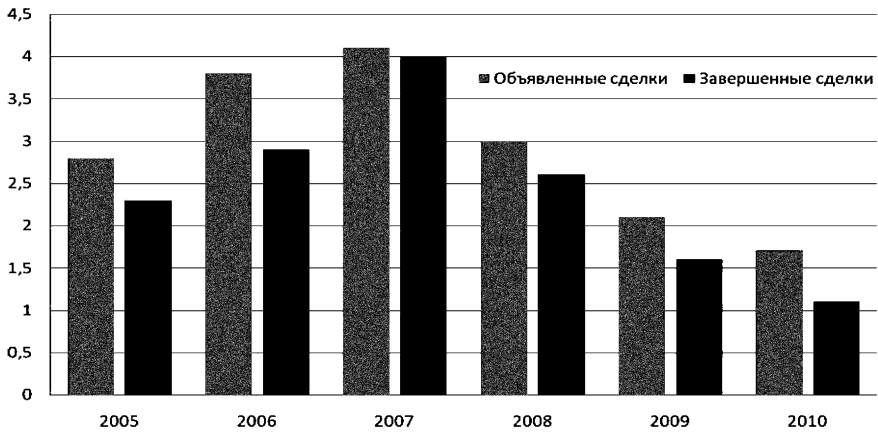


Рис. Д.1. Динаміка загального обсягу угод злиттів і поглинань у світі, млрд. дол.

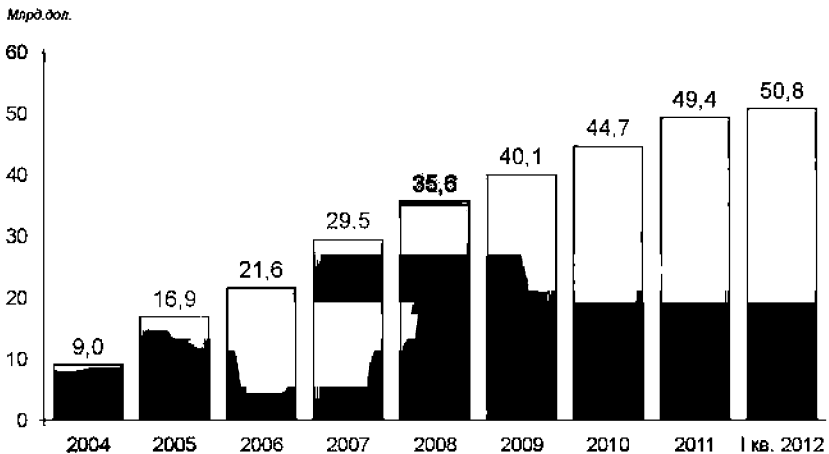


Рис. Д.2. Динаміка прямих інвестицій в економіку України, млрд. дол.

Таблиця Д.2
Структура прямих іноземних інвестицій за видами діяльності та країнами на початок 2012 р., %

Галузь промисловості	Усі країни	Кипр	Німеччина	Нідерланди	Російська Федерація	Австрія	Велика Британія	Франція	Швеція	Вірніські острови	США
Промисловість	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Видобувна промисловість	9,8	15,8	0,3	8,3	3,9	6,1	15,2	7,1	-	51,2	5,2
Переробна промисловість	85,7	76,8	99,7	84,6	93,2	60,0	81,6	74,6	99,9	44,9	85,2
металургійне виробництво	39,3	20,8	87,0	22,2	6,5	3,4	6,2	0,6	0,0	0,9	5,8
машинобудівне виробництво	8,0	7,6	1,9	1,1	29,4	8,4	27,9	15,2	18,3	3,8	22,6
За видами діяльності в розрізі країн											
Промисловість	100,0	22,3	34,7	13,2	1,8	3,3	3,6	1,1	1,8	1,5	1,7
Видобувна промисловість	100,0	36,0	1,1	11,2	0,7	2,1	5,6	0,8	-	8,0	0,9
Переробна промисловість	100,0	20,0	40,4	13,1	1,9	2,3	3,4	1,0	2,1	0,8	1,7
металургійне виробництво	100,0	11,6	75,6	7,4	0,3	0,3	0,6	0,0	0,0	0,0	0,2
машинобудівне виробництво	100,0	21,1	8,3	1,9	6,5	3,5	12,5	2,1	4,1	0,7	4,8

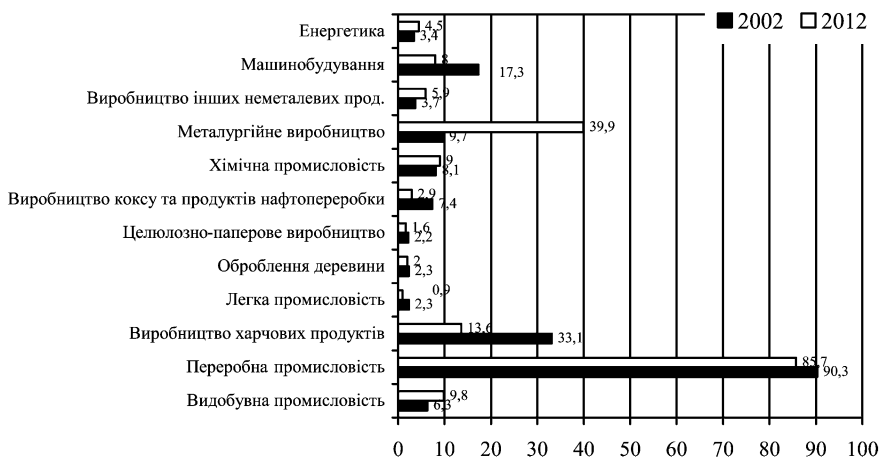


Рис. Д.3. Структура прямих іноземних інвестицій в економіку України за видами промислової діяльності на початок 2002 р. та 2010 р., %

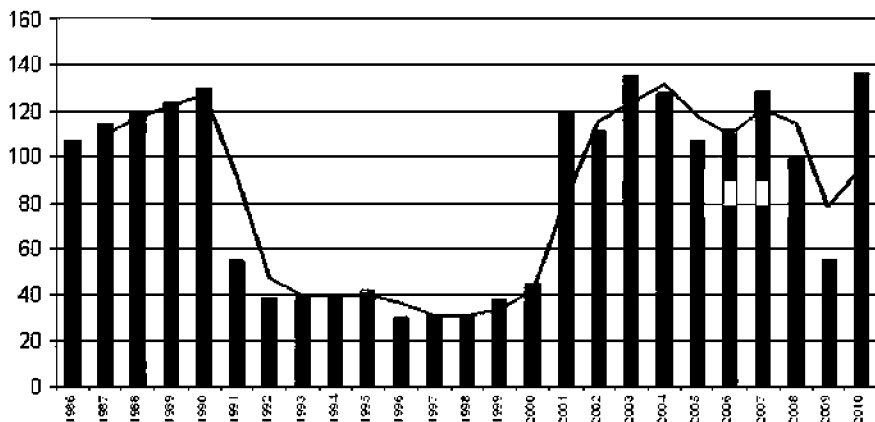


Рис. Д.4. Індекси обсягів продукції машинобудування (відсоток до попереднього року)

Обсяги реалізованої продукції машинобудування(за окремим її видами)
за 2002–2011 роки в Україні

Вид продукції	Рік										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Промисловість, млн. грн.	348658,6	400757,1	468562,6	551729,0	717076,7	917035,5	806550,6	1065108,2	1329266,3	1014906,6	
Видобува промисловість, млн. грн.	47350,56	49323,5	51378,6	54658,1	56348,6	85755,4	67242,6	106933,7	-	123773,8	
Переробна, млн. грн.	361584,9	425394,1	438550,6	466543,1	530162,7	668466,4	559266,5	730544,1	-	687302,7	
у тому числі машинобудування	41142,1	57141,7	61442,76	69821,3	98339,9	121780,4	85833,0	116348,5	136063,8	125868,6	
виробництво машин та устаткування	13070,7	16988,5	20762,3	22423,2	30100,4	37271,5	34245,7	39778,4	44392,7	35727,0	
виробництво електричного та оптичного устаткування	8352,2	16437,2	13530,5	15510,3	21216,5	25580,5	24504,7	27708,9	31865,0	26695,6	
виробництво транспортних засобів та устаткування	13710,2	20143,6	25375,3	30797,1	47023,0	58928,4	27082,6	4861,2	59806,1	63446,0	

Таблиця Д.4
Обсяги реалізованої продукції машинобудування (за окремими її видами) за 2002–2011 рр. у Донецькому регіоні

Вид продукції	Рік										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Промисловість, млн. грн.	91904,2	98396,1	105627,1	137054,9	182892,9	140953,6	203125,4	266744,9	222779,2757		
Видобувна промисловість, млн. грн.	9239,6781	12887,9852	13847,7526	16109,1537	24317,2069	18850,7474	26513,6388	37934,5635	36196,5791		
Переробна, млн. грн.	75131,79	77054,69	80101,53	105923,98	138684,87	99847,77	148713,74	192072,70	151012,75		
у тому числі машинобудування	11822,66	9484,34	10274,81	14220,61	18903,23	13770,29	21558,31	27192,39	24892,06		
виробництво машин та устаткування	4701,8625	6091,9976	6484,9108	8738,8144	10737,1608	9702,734	11625,3195	12082186,6	—		
виробництво електричного та оптичного устаткування	4620,0693	685,0225	827,5191	1117,9126	1247,7532	1108,7063	1700,1548	1920,1688	—		
виробництво транспортних засобів та устаткування	2500,7309	2707,3257	2962,3775	4363,9029	6918,3211	2958,8451	8232,8366	13190,0360	—		

Таблиця Д.5

Основні показники роботи підприємств машинобудування Донецької області

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	Січень- Вересень 2011
Обсяг реалізованої машинобудівної продукції у відпускних цінах підприємств, млн. грн.	10274,8	14220,6	18903,2	13770,3	21558,3	...
у т. ч. без малих підприємств	9932,1	13733,6	17808,6	12230,5	20051,0	19786,61
питома вага в загальнообласному обсязі реалізованої промислової продукції, %	9,5	10,3	10,1	9,0	10,1	9,81
Індекси виробництва продукції, % до попереднього року	104,1	119,8	102,2	58,6	153,6	117,71
Експорт машинобудівної продукції, млн. доларів США	855,6	1204,0	1520,0	874,2	1412,9	1314,3
в % до попереднього року	118,6	140,4	126,2	57,5	161,6	130,2
питома вага в загальнообласному обсязі експорту, %	9,8	11,3	10,5	9,4	10,8	10,2
Середньооблікова чисельність штатних працівників, тис. осіб	98,0	92,2	87,1	72,1	79,8	82,1
% до попереднього року	98,1	94,1	94,4	82,8	...	103,4
питома вага в загальній чисельності працівників промисловості області, %	16,1	15,5	15,1	14,0	15,9	16,7
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн.	1287	1633	2006	1754	2492	2952
% до попереднього року	128,8	126,9	122,9	87,4	142,3	121,6
% до середньої зарплати по промисловості області	91,5	91,2	86,1	72,6	82,9	81,0
Основні кошти на кінець року, млн. грн. у діючих цінах	6456,2	7018,1	13504,4	105011,5	107584,7	...
питома вага в загальній вартості основних коштів промисловості області, %	7,8	7,7	11,5	47,5	47,8	...
Інвестиції в основний капітал, млн. грн. у діючих цінах	529,8	579,0	475,9	398,2	569,5	466,3
% до попереднього року в порівнянних цінах	170,7	94,0	71,2	75,0	129,8	159,4
питома вага в загальному обсязі інвестицій, %:						
у цілому по області	4,5	3,4	2,1	3,1	4,4	3,4
по промисловості	7,3	5,9	4,1	5,5	8,6	6,2
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування — прибуток, збиток (—), млн. грн.	428,5	975,7	353,4	-423,6	427,8	1212,62
Питома вага прибутку, отриманого в машинобудуванні, у загальному його обсязі по промисловості області, %	6,4	9,7	9,2	22,1	15,7	11,62
Питома вага збиткових підприємств, %	33,0	26,8	31,5	39,0	35,1	36,02

**Виробництво найважливіших видів продукції машинобудівної галузі
Донецької області**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2010 у % до 2009	Січень-жовт. 2011	Січень-жовтень 2011, у % до січня- жовтня 2010
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробництво двигунів								
Двигуни й силові уста- новки, гідравлічні та пневматичні	16975	20921	11443	556	440	79,1
у т. ч. лінійної дії	16799	20659	11320	366	226	61,7	120	126,3
Виробництво насосів і компресорів								
Насоси відцентрові для перекачування рідин, інші й підйомники рідин	229	221	190	127	146	115,0	175	149,6
Насоси повітряні й вакуум- ні; компресори повітряні або газові, інші	1143651	1259486	584136	126389	144221	114,1
Підйомно-транспортне устаткування								
Лебідки, що забезпечують підйом та опускання клітей або скреперів у шахти, ле- бідки спеціального призна- чення для робіт під землею, лебідки інші й кабестани	392	674	571	273	366	134,1	269	129,3
Крани інші (козлові й бру- ківки пересувні, порталні, дерик-крани суднові)	22	61	42	16	11	68,8	14	140,0
Конвеєри та елеватори	98	29	37	23	22	95,7	37	217,6
Механізми для переміщен- ня локомотивів, штовхаль- ники вагонеток шахтних, вагоноперекидачі та інше спеціальне устаткування для навантаження або роз- вантаження вагонів	107	65	95	24	66	275,0	65	132,7
Промислове холодильне й вентиляційне устаткування								
Установки теплообмінні	24917	8709	7504	4682	9384	200,4	4444	58,6
Машини й устаткування для сільського та лісового господарства								
Борони дискові	345	288	146	9
Рихлители й культиватори	1449	1816	2002	809	1271	157,1	1120	110,5
Борони зубові	60	80	80	4	—	—
Виробництво верстатів								
Преси і машини ковальські (крім пресів згинальних)	...	5	4	7

Продовження таблиці Д.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машини й устаткування для металургії, видобувної промисловості та будівництва								
Конвертори і машини ливарні, ізложниці і ковші, використовувані в металургії та у ливарному проведенні	10182	12374	9514	5101	8888	174,2	5159	67,9
Валки для прокатних станів	5183	4961	4562	2299	2250	97,9	2524	131,2
Елеватори, конвеєри та підйомники безперервної дії для підземних робіт	4808	5345	6139	1448	211	14,6	217	155,0
Машини бурильні і прохідницькі	116	118	106	35	56	160,0	78	195,0
Навантажувачі одноковшеві фронтальні, самохідні спеціальні для підземних робіт	37	10	16	4
Бетонозмішувачі	238	282
Побутові прилади								
Холодильники побутові	1048405	1111183	761693	480987	573450	119,2	450309	90,5
у тому числі холодильники-морозильники побутові комбіновані з окремими зовнішніми дверцятами	711972	805149	543946	324443	410812	126,6	337855	96,0
холодильники побутові однокамерні	336433	306034	217747	156544	162638	103,9	112454	77,0
Холодильники низькотемпературні (морозильники) вертикального типу ємністю 900 л і менше	99059	127127	127557	91123	100235	110,0	84194	110,5
Машини пральні	154145	129009	116852	86517	92803	107,3	54432	70,6
Плити кухонні газові	519211	559854	569288	417333	481441	115,4	436019	114,5
Електричні машини й апаратура								
Електродвигуни і генератори постійного струму, електродвигуни універсальні	13671	32455	31081	23213	50772	218,7	39786	94,4
Трансформатори електричні	5507	4768	2642	1333	1945	145,9	1415	94,2
Апаратура електрична високовольтна	2315	5075	885	45260	97451	215,3	783	51,6
Акумулятори електричні свинцеві для запуску двигунів внутрішнього згоряння	72933	157155	265332	365968	... ¹	... ¹	... ¹	... ¹
Контрольно-вимірвальна апаратура								
Пристрої для виміру фізичних і хімічних величин	1164899	1431881	1151622	292687	953097	325,6	1126249	131,7
Залізничний рухомий состав								
Вагони вантажні несамохідні	10328	12041	11602	6285	14807	235,6	16748	144,3

**Основні фінансові показники роботи підприємств машинобудування
Донецької області**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	Січень- вересень 2011
Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (ро- біт, послуг)	12276,8	15773,4	20545,7	15747,0	24516,6	19314,6
Рівень рентабельності опера- ційної діяльності, %	2,7	3,6	1,7	1,7	4,5	6,1
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	428,5	975,7	353,4	-423,6	427,8	1212,6
у тому числі						
прибуток	539,2	1120,4	1272,7	1392,4	1229,8	1460,6
збиток	110,7	144,7	919,3	1816,0	802,0	248,0
Питома вага збиткових під- приємств, %	33,0	26,8	31,5	39,0	35,1	36,0
Оборотні кошти на кінець періоду	7004,9	9001,4	13747,5	14776,0	17996,6	19496,7
з них						
товарно-матеріальні запаси	2714,5	3170,2	3904,2	3808,4	4299,8	5723,3
дебіторська заборгованість	3225,8	4160,1	6998,5	8739,2	10780,5	11056,9
кошти	291,5	502,4	1280,9	700,6	1331,9	1041,9
Питома вага в оборотних коштах, %:						
дебіторської заборгова- ності	46,1	46,2	50,9	59,1	59,9	56,7
коштів	4,2	5,6	9,3	4,7	7,4	5,3
Наявність власних оборотних коштів на кінець періоду	251,7	186,7	-2027,7	-3351,1	-3762,4	-4330,3
Власні кошти на кінець періоду	4962,1	5601,5	6730,9	6546,0	6825,3	6725,8
Позикові кошти на кінець періоду	6763,5	8769,0	15651,7	17973,1	21636,5	23672,4
у тому числі						
довгострокові зобов'язання	1295,4	1741,3	3097,1	3551,6	6340,5	7035,4
поточні зобов'язання	5468,1	7027,7	12554,6	14421,5	15296,0	16637,0
з них						
кредиторська заборго- ваність	4821,3	5891,8	9000,4	11102,9	12721,2	14709,9

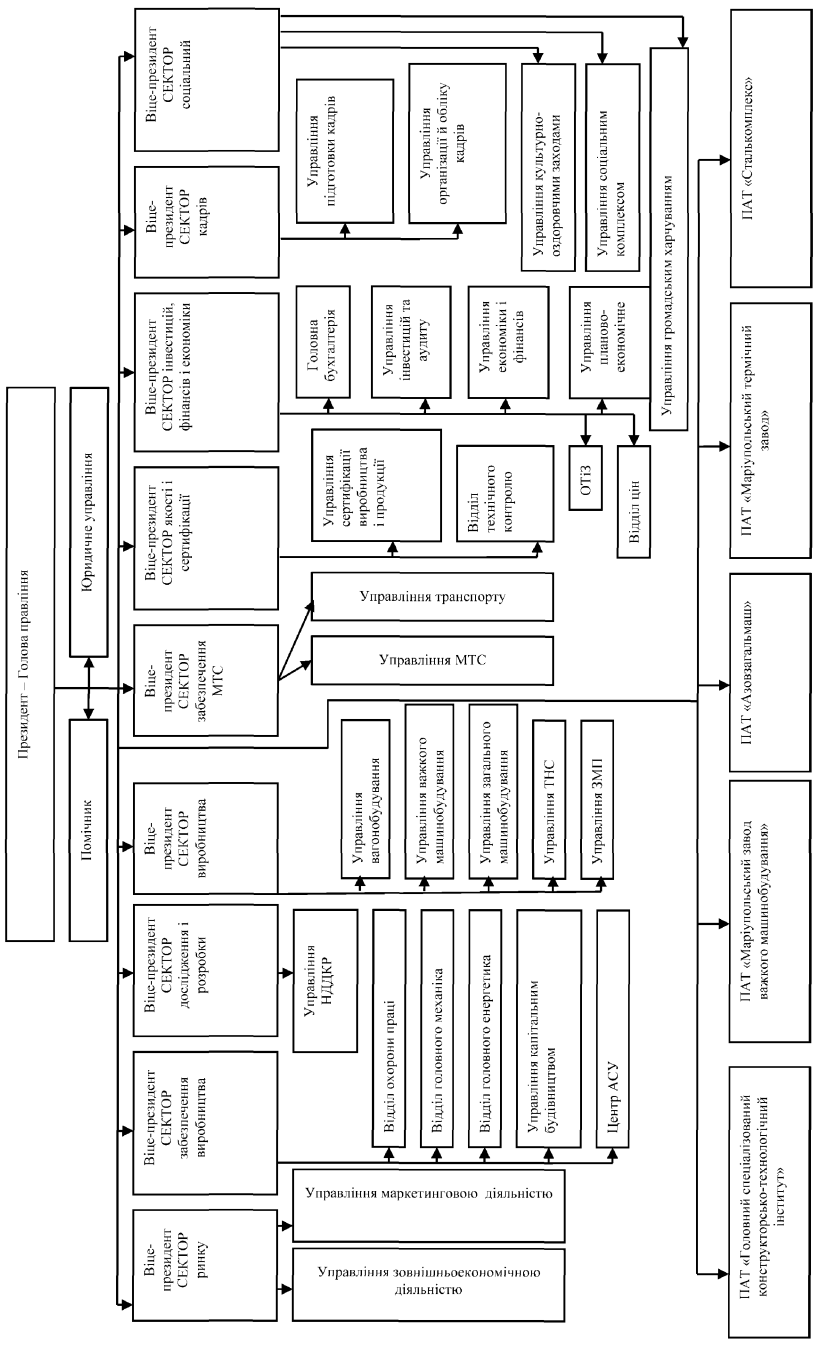


Рис. Д. 5. Організаційна структура управління ПАТ «Азовмаш»

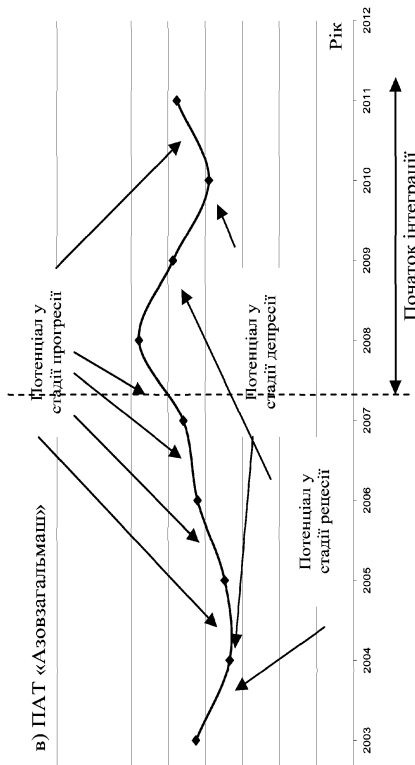
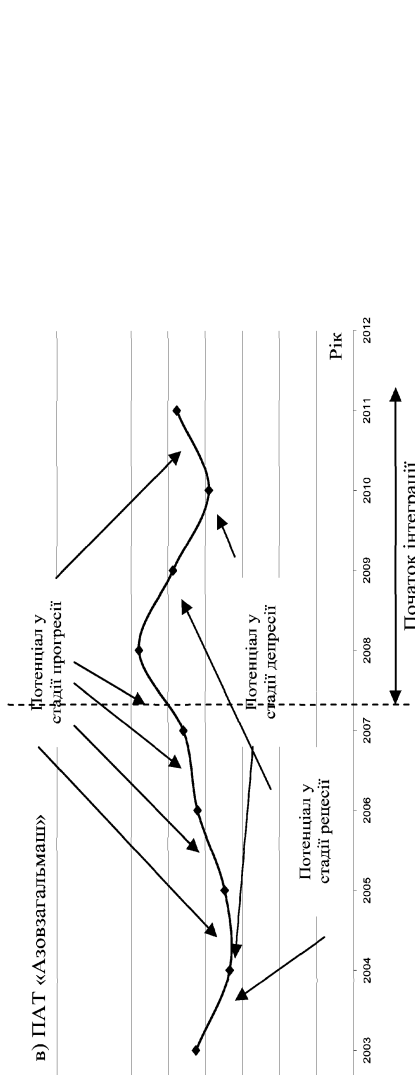
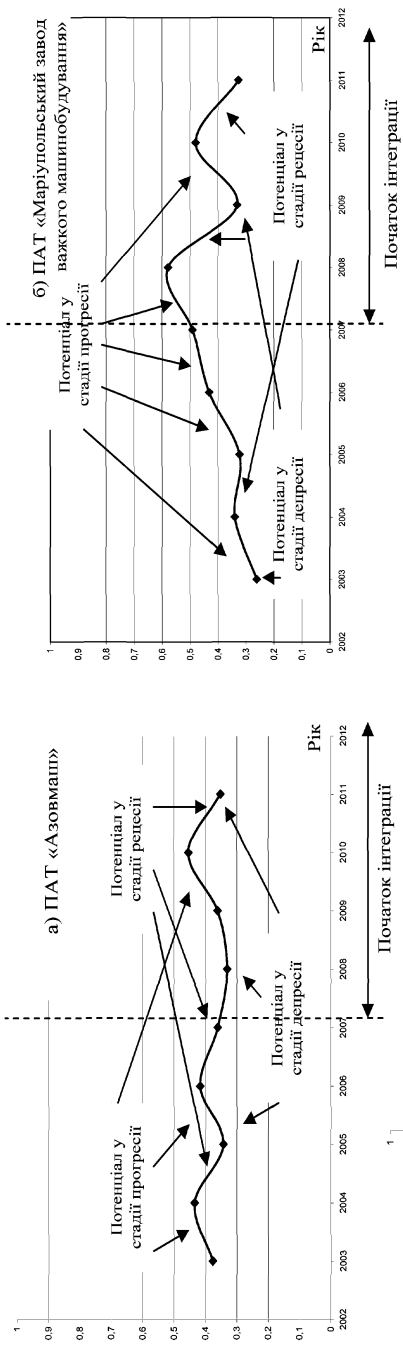


Рис. Д.б. Графічне зображення стадій життєвого циклу економічного потенціалу інтегрованого об'єднання «Азовмаш»

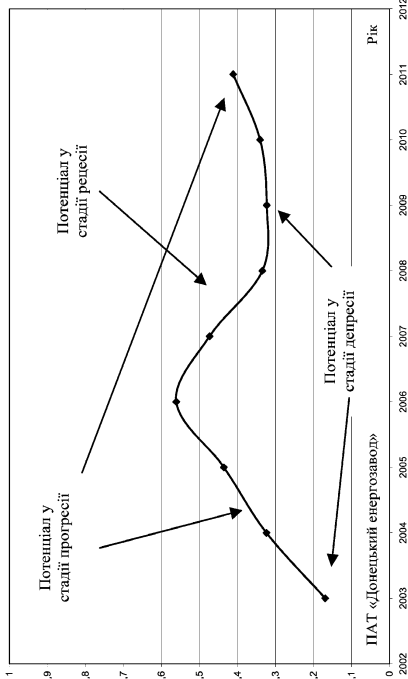
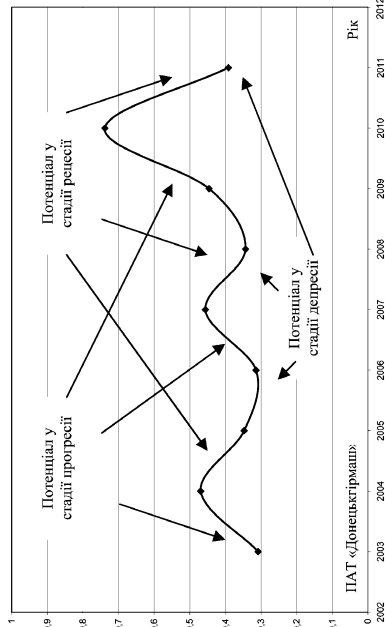
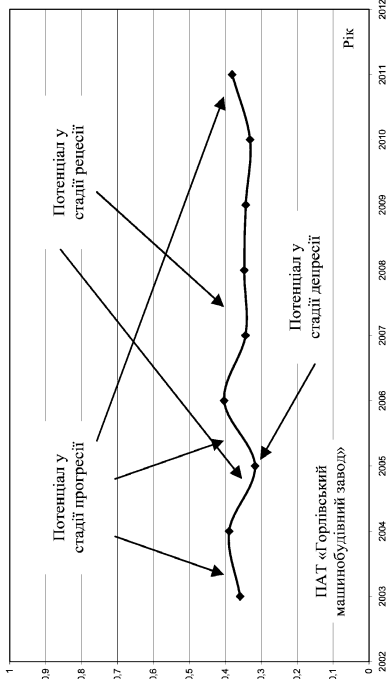
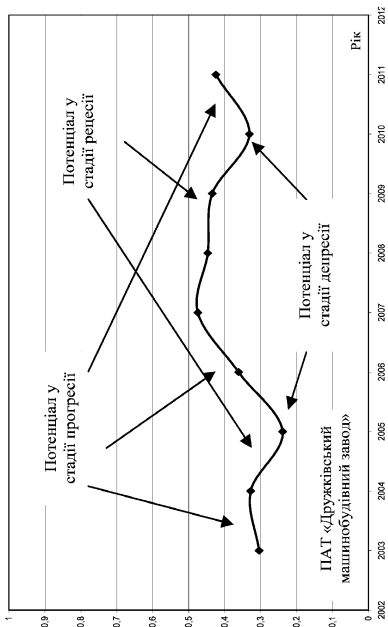


Рис. Д.7. Графічне зображення стадій життєвого циклу економічного потенціалу

інтегрованого об'єднання «Грничі машини»

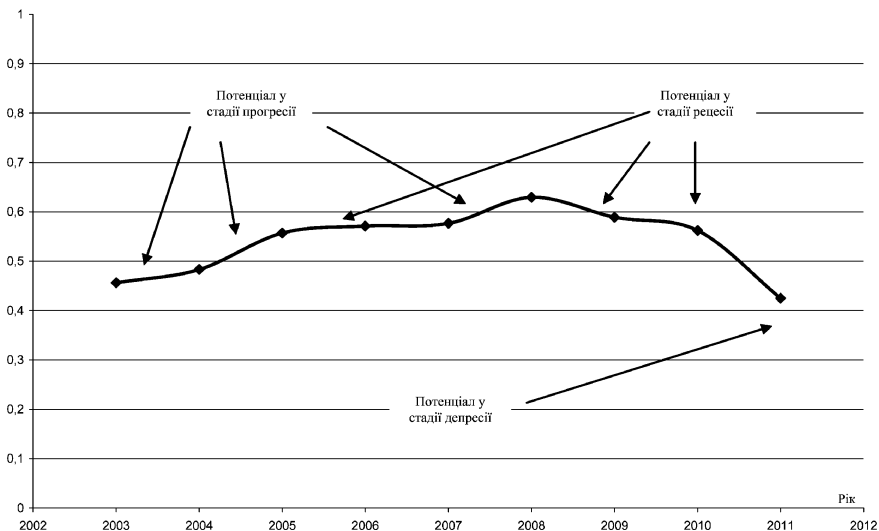


Рис. Д.8. Графічне зображення стадій життєвого циклу економічного потенціалу ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Таблиця Д.8

Вихідні дані для розрахунку показників виробничо-технологічної складової економічного потенціалу

Вихідні дані	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Азовмаш»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	20180	21862	4500	3902	4338	4605	4825	5394	5959
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	17809	18366	2346	1546	1333	1042	753	879	1235
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	453	465	479	530	496	486	453	428	164
Валова балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	391425	472873	464212	396019	407203	440934	424981	494710	559207
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	747585	850936	725226	283829	93977	67803	76604	450890	63841
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	16433	16450	22060	12587	11087	11888	13020	86583	23244
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	731152	828876	708776	271242	82890	55915	63584	36430,7	40597
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	1455	319	240	240	240	6240	240	200	200
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	147	1600	-1583	240	1110	1449	-585	-517	-326

Продовження таблиці Д.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	-17906	-3395	14694	398	-445	-287	-231	-622	-776
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	1734	1367	918	732	796	718	653	636	565
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	566050	597526	620949	594715	582342	595306	585042	595223	583486
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	251110	277568	288524	272880	254473	258458	253036	255696	239252
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11150	11299	10608	9708	7856	6899	5695	5284	4519
Валюта балансу (Ф1 р.280), тис. грн.	943657	1097569	1157406	1246243	1172293	370089	1615533	20791603	1100200
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	1308920	1831264	2233290	2534782	2584276	3217299	1071396	2728795	539758
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	140165	168444	117796	159277	164999	330503	54565	252002	42209
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	1168760	2064846	1713468	2424999	2369783	2886796	1016831	2476793	497549
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	205648	310880	318606	322496	219183	237214	169593	27216	20521
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	13626	-12142	-462	373	4074	101242	14734	30825	-30048
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	37112	34256	-15520	6253	19322	1380	-247154	-482056	97274
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	20504	11190	15431	17785	17114	20073	18126	18373	15809
ПАТ «Азовсталь»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	154751	159588	187261	228839	239187	263149	265211	272528	318686
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	97115	94492	113754	144613	145307	154323	145422	139048	163112
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6256	6174	5888	6216	7285	7841	6427	6582	12884
Валюта балансу (Ф1 р.280), тис. грн.	409626	461466	581476	753571	1366665	2235436	2696788	37677577	4999277
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	1389580	1373670	1218807	1640632	2449191	3520687	1949852	5407222	10277284
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	157599	108976	98582	113982	149130	384819	133460	547712	1697376
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	1231990	1264694	1120225	1526650	2300061	3135868	1816392	4859510	8579908

Продовження таблиці Д.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	82900	84387	145307	215226	349798	225059	99252	363952	718310
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	2564	-4284	31982	-40882	2300061	355153	25983	50576	152487
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	-29291	-4378	-28986	-40992	-26867	-10147	-433981	72497	-323527
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	6713	7183	7934	8679	13171	15160	14839	14258	23595
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	309880	19635,1	204374,2	223407,2	236510	254254	294154	309901	325035
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	149589	147864,1	134487	135995,8	131718,8	132517	152426	150488	145968
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5100	4316	3660	3378	3255	3174	3063	3166	2965
Валюта балансу (Ф1 р.280), тис. грн.	386331	692051,5	749550,6	894686,1	760581,3	803028	928572	1370039	2519981
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	187982	653100	460923,2	431839,4	762307,3	710297	620405	1154204	1008383
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	17335	144085	110384,4	66649,7	132036,6	99296	14711	227381	217440
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	170647	509015	350538,8	365189,7	630270,7	611001	605694	926823	790943
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	146707,6	187954,6	176527,4	335944,5	183739,8	220657	138958	203886	238540
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	49,7	85,3	9888,5	8762,1	6466,6	-7365	7395	-11604	6798
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	831,5	44974,6	-78321,1	-8213	-9269,3	110563	553	-100840	-22223
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	11447	4902,3	21632	17810,6	18070,9	18744	20220	17913	20067
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	129809	116382,7	104423,4	106584,6	106448,1	81304	82741	82504	82446
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	40753,7	31926	30091,7	30674,1	29832,1	16962	16376	14539	13431
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1023	912	708	693	622	421	406	396	323
Валюта балансу (Ф1 р.280), тис. грн.	146234	138901,1	117598	110944,5	95216,2	105568	124081	175786	254742
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	9395,8	10851,1	7731,7	7407,3	9540,3	9942	10642	13630	18812

Продовження таблиці Д.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	1532	1288,6	1013,7	1002,6	1286,8	1082	562	560	1313
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	7863,8	9562,5	6718	6404,7	8253,5	8860	10080	13070	17499
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	51000,4	28799,8	41257,9	41067,2	50641,4	67909	61434	87185	93136
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	66	396,1	-357,4	-77	-18,5	236	-247	332	1827
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	-95,9	-975,2	-1496,3	-1969	0	0	-800	-32	-63
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	2679,4	2554,7	2523,3	2208,2	2218	2213	2219	2403	1634
ПАТ «Донецькірмаш»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	105125	118267,5	127222,9	149556	164616,3	224782	212119	217563	235554
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	47438	57479,7	61899,1	78305,8	85329,8	118065	106849	109203	121703
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1870	1876	1875	1672	1433	1382	1303	1377	1442
Валюта балансу (Ф1 р.280), тис. грн.	207274	214682,2	307804,7	238589,5	200576,5	289270	266710	450776	594589
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	119312	301219	267523,9	175785,5	236293,9	193634	87969	329430	470657
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	12279	40326	45560,1	23864,7	799,4	30108	8040	50061	86247
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	107033	260893	221963,8	151920,8	235494,5	163526	79929	279369	384410
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	112636	74808,5	60075,4	37013,2	41715,9	69869	72939	74515	85784
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	-29	135	1007,8	868,8	-1878,9	-71	1922	-536	18454
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	-2474	-13287	-8022,4	-34929,1	-10762,7	-20173	-3040	-62343	11218
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	3749	4920	6225,2	5960,1	8991,2	9334	11102	4991	7223
ПАТ «Донецький енергозавод»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	23436,2	24395	27190,5	37476,4	39135,3	42929	42966	43781	45146
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	10164,6	10222,9	12474,6	21344,1	20373,6	22305	20357	19578	18818
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	436	427	418	434	427	420	407	351	345

Продовження таблиці Д.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Валюта балансу (Ф1 р.280), тис. грн.	31451,5	44661,9	67686,9	40985,7	41171,2	89212	80745	83099	121424
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	16543,4	30260,7	58894,4	64278	73919,5	64352	22233	55913	85210
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	1773,8	7479,8	20605,8	14916,9	7121,6	4908	-1296	13377	25551
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	14769,6	22780,9	38288,6	49361,1	66797,9	13132	11578	42536	59659
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	5988,99	7524,6	7132,8	9375	9250,1	42058	23581	14745	31287
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	18,3	123,6	5258,6	-600,6	-4072	601	267	10235	-8920
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	-5960,4	-8057	-6180,4	-4072	-600,6	-6376	-1044	13543	-3500
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	853,9	1202,7	2001,9	3516,1	4089,4	4001	3541	2848	2989
ПАТ «Новокраматський машинобудівний завод»									
Первісна (балансова) вартість основних засобів (Ф.1 р. 031), тис. грн.	1208320	1252530	1383108,7	1485885,3	1624130	1953327	2001623	2432029	2554839
Залишкова вартість основних засобів (Ф.1 р.030), тис. грн.	551963	580561	656471,3	714278,2	803965	1077455	1256925	1437312	1419046
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15834	15565	15645	15094	14689	14125	13789	13578	13178
Валюта балансу (Ф1 р.280), тис. грн.	1302640	1521640	1765116,3	2130565,5	2952314	3806105	3985211	4117930	4166945
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	698480	1016990	1433181,4	1607251,4	2197654	2728799	3056145	3347188	2754777
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	264798	324498	400188,6	445197,2	727824	834076	900652	926507	688567
Собівартість продукції (Ф2 р. 040), тис. грн.	433681	692488	1032992,8	1162054,2	1469830	1894723	2152165	2420681	2066210
Запаси (Ф1, р.100-р.140), тис. грн.	388631,8	474495,6	365512,3	447023,2	616640	766254	754123	718239	952819
Чистий рух коштів (Ф 3, р. 400), тис. грн.	-38298,1	-3836,2	33882,4	-42704,6	71358	221442	179652	178097	305834
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф 3, р. 300), тис. грн.	-117772	-128080	-371104	-232723	-383601	-28442	-125469	-349424	443354
Амортизаційні відрахування, (Ф.2, р.260), тис. грн.	48675,6	55332,2	69233,5	84644,9	63591	68790	70562	71399	149428

Таблиця Д.9

Результати розрахунку показників виробничо-технологічної складової економічного потенціалу

Показник	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Азовмаш»									
Фондоозброєність	44,54746137	47,015054	9,394572025	7,362264151	8,745967742	9,4733986	10,651214	12,602804	36,335366
Фондорентабельність	1,909906112	1,7995022	1,562733272	0,716705512	0,23078661	0,1537713	0,1802528	0,9114229	0,1141634
Фондовіддача	37,04583746	38,923063	161,1613333	72,73936443	21,66366989	14,723779	15,876477	83,591027	10,713375
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,04549786	0,0388392	0,005053725	0,003903853	0,003273552	0,0023632	0,0017718	0,0017768	0,0022085
Коефіцієнт прибутковості	0,882507433	0,8400878	0,521333333	0,396207073	0,307284463	0,2262758	0,1560622	0,1629588	0,2072495
Коефіцієнт оборотності запасів	502,5099656	2598,3574	2953,233333	1130,175	345,375	8,9607372	264,93333	182,1535	202,985
Прибутковість інвест. діяльності	-0,105048587	-0,8739323	-0,045256567	2,442211055	-4,28314607	-7,5505226	-0,2943723	-0,1913183	-0,3079897
Рентабельність виробництва	0,0419825	0,0347874	0,047521391	0,031783829	0,027227206	0,026961	0,0306367	0,1750177	0,041566
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Фондоозброєність	50,76681614	52,883087	58,53591629	61,260300078	74,12703666	86,288737	102,72906	112,64629	129,11839
Фондорентабельність	1,387071786	1,6684728	1,929564906	2,033938806	2,204462536	8,6933116	0,6631842	0,1312451	0,49005999
Фондовіддача	2,312375232	3,0647436	3,596575564	4,262179363	4,437729032	5,4044458	1,8313147	4,5844919	0,9250573
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,266103044	0,2528934	0,249285039	0,218962113	0,217072865	0,6983671	0,1566269	0,012298	0,2174623
Коефіцієнт прибутковості	0,443618055	0,4645287	0,464650076	0,45884163	0,436982048	0,4341599	0,4325091	0,4295802	0,410039
Коефіцієнт оборотності запасів	5,683303509	6,641939	5,37801548	7,519470009	10,81189235	12,169585	5,9957133	91,005034	24,245846
Прибутковість інвест. діяльності	0,919648631	-0,0277908	-0,964497423	2,903886135	1,096573854	87,90942	-0,1329535	-0,1020387	-0,1463803
Рентабельність виробництва	0,148533842	0,1534701	0,101775868	0,127805733	0,140748942	0,8930365	0,0337752	0,0121204	0,0383648
Виробничо-технологічна складова ПАТ «Азовстальмаш»									
Фондоозброєність	24,73641304	25,848397	31,80383832	36,81451094	32,83280714	33,560643	41,265131	41,405044	24,73502
Фондорентабельність	3,392313964	2,9767524	2,096057275	2,177143229	1,792093161	1,5749442	0,7230275	0,143513	2,0557541
Фондовіддача	8,979457322	8,6076021	6,508600296	7,169372353	10,23964931	13,379063	7,3520782	19,840978	32,248935
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,237082119	0,2047648	0,195629742	0,191903616	0,106322325	0,0690349	0,0539241	0,0036905	0,0326271

Продовження таблиці Д.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт прицільності	0,627556526	0,5920997	0,607462312	0,631942108	0,607503752	0,5864472	0,5483257	0,5102155	0,5118267
Коефіцієнт оборотності запасів	14,86115802	14,986834	7,709367064	7,093241523	6,5755397801	13,933537	18,30081	13,352063	11,944575
Прибутковість інвест. діяльності	-0,316718446	-0,6621745	-1,37707859	0,785592311	-86,0993784	-36,494826	-0,094064	0,8942991	-0,5444575
Рентабельність виробництва	0,384738762	0,2361517	0,169557322	0,151255821	0,109119645	0,1721449	0,0494885	0,0145368	0,3395243
Виробничо-технологічна складова ПАТ «Дружівський машинобудівний завод»									
Фондоозброєність	60,76078431	4,5493744	55,833994536	66,13593843	72,66052227	80,10523	96,034607	97,884081	109,62395
Фондорентабельність	0,486582749	0,9437159	0,614932734	0,482671408	1,0022269317	0,8845233	0,6681281	0,8424607	0,400155
Фондовіддача	0,606628372	33,261863	2,255290541	1,932969931	3,223150395	2,7936512	2,1091163	3,7244281	3,1023828
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,387204237	0,2136605	0,179423511	0,152003926	0,173181749	0,1650216	0,164151	0,1098421	0,0579242
Коефіцієнт прицільності	0,482732025	7,5306008	0,658042943	0,608735081	0,55692698	0,5211993	0,5181844	0,4856002	0,4490839
Коефіцієнт оборотності запасів	1,16317764	2,7081806	1,985747255	1,087053665	3,430235039	2,769008	4,3588278	4,5457903	3,3157667
Прибутковість інвестиційної діяльності	13,82645821	0,1108982	-0,402452213	-3,235443809	-2,6471794	0,1029187	49,936709	-0,0625645	-1,2088827
Рентабельність виробництва	0,044870849	0,2081998	0,147267443	0,074495066	0,173599588	0,123652	0,0158426	0,1659668	0,0862864
Виробничо-технологічна складова ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Фондоозброєність	126,8905181	127,61261	147,490678	153,8017316	171,1384244	193,12114	203,79557	208,34543	255,25077
Фондорентабельність	0,064251816	0,0781211	0,065746866	0,066765815	0,100196185	0,0941763	0,0857666	0,0775375	0,0738473
Фондовіддача	0,07238173	0,0932364	0,074041834	0,069496907	0,089623958	0,1222818	0,1286182	0,1652041	0,2281736
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,278688267	0,229847	0,255886155	0,276481484	0,31330908	0,1606737	0,1319783	0,0827085	0,0527239
Коефіцієнт прицільності	0,313951267	0,2743191	0,288170084	0,287791107	0,280250188	0,2086244	0,1979188	0,1762218	0,1629066
Коефіцієнт оборотності запасів	0,154190948	0,3320336	0,162829422	0,155956578	0,162979302	0,1304687	0,1640785	0,1499111	0,1878865
Прибутковість інвест. діяльності	-28,62773723	-3,0258409	-1,447503843	-1,082376841	0	0	-2,465	-85,46875	-54,936508
Рентабельність виробництва	0,01047636	0,0092771	0,008620045	0,009036951	0,013514507	0,0102493	0,0045293	0,0031857	0,0051542
Виробничо-технологічна складова ПАТ «Донецькірмаш»									
Фондоозброєність	56,21657754	63,042377	67,85221333	89,444736842	114,8752966	162,64978	162,79279	157,99782	163,35229
Фондорентабельність	0,575624536	1,4030926	0,869135202	0,73676964	1,178073703	0,6693885	0,3298302	0,7308064	0,7915669

Продовження таблиці Д.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фондовіддача	1,134953627	2,5469296	2,102796745	1,175382465	1,435422252	0,8614302	0,4147153	1,5141821	1,9980854
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,228866139	0,2677432	0,201098619	0,328203043	0,425422719	0,4081481	0,4006186	0,2422556	0,2046842
Коефіцієнт придатності	0,45125327	0,4860143	0,486540552	0,523388489	0,518353716	0,5252422	0,503722	0,5019374	0,5166671
Коефіцієнт оборотності запасів	0,950255691	3,487478	3,694753593	4,104303258	5,645197634	2,3404657	1,0958335	3,7491646	4,4811387
Прибутковість інвест. діяльності	-1,503637833	-0,3804471	-0,901600519	-0,195507471	-0,6608286	-0,4591781	-4,2842105	-0,0714595	2,2889107
Рентабельність виробництва	0,059240426	0,1878404	0,148016258	0,1000241	0,003985512	0,1040827	0,0301451	0,1110552	0,1450531
Виробничо-технологічна складова ПАТ «Донецький енергозвод»									
Фондоозброєність	53,7527529	57,131148	65,040904306	86,35115207	91,65175644	102,2119	105,56757	124,73219	130,85797
Фондорентабельність	0,52599717	0,6775507	0,870100418	1,568303091	1,795417671	0,7213379	0,2753483	0,672848	0,7017558
Фондовіддача	0,705890887	1,2404468	2,165991799	1,715159407	1,888819046	1,4990333	0,5174557	1,2771065	1,8874319
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,745153649	0,546215	0,401709932	0,914377454	0,950550385	0,4812021	0,5321196	0,5268535	0,3718046
Коефіцієнт придатності	0,433713657	0,4190572	0,458785237	0,569534427	0,520593939	0,5195788	0,4737932	0,4471803	0,4168254
Коефіцієнт оборотності запасів	2,46612534	3,0275231	5,367962091	5,265184	7,221316526	0,3122355	0,4909885	2,8847745	1,9068303
Прибутковість інвест. діяльності	-0,146332461	-0,1646146	-1,174762151	-0,71598723	-0,02897103	-0,7217691	-3,6475096	0,9660341	1,6945714
Рентабельність виробництва	0,056397946	0,1674761	0,304428183	0,363953769	0,172975284	0,055015	-0,0160505	0,1609767	0,2104279
Виробничо-технологічна складова ЗАТ «Новоградиторський машинобудівний завод»									
Фондоозброєність	76,31173424	80,470928	88,40579738	98,44211607	110,5677718	138,28864	145,16085	179,11541	193,87153
Фондорентабельність	0,536203402	0,6683513	0,811947292	0,75437784	0,744383558	0,7169532	0,7668716	0,8128327	0,6611023
Фондовіддача	0,578058792	0,8119486	1,036203011	1,081679319	1,353126905	1,3970006	1,5268335	1,3762944	1,0782586
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства	0,423726432	0,3815364	0,371913907	0,335252871	0,272316901	0,283086	0,3153974	0,3490375	0,3405483
Коефіцієнт придатності	0,456802006	0,4635107	0,47463464	0,480708841	0,495012714	0,5515999	0,6279529	0,590993	0,5543446
Коефіцієнт оборотності запасів	1,115917431	1,4594192	2,826150584	2,599538905	2,383611183	2,42727088	2,8538647	3,3703001	2,1685231
Прибутковість інвест. діяльності	-0,088115172	-0,4020612	-0,27786254	-0,180215535	-0,35179522	-10,204346	-1,9942297	-0,7140208	1,0268589
Рентабельність виробництва	0,203277959	0,2132554	0,226720812	0,208957293	0,246526623	0,2191416	0,2259986	0,2249934	0,165245

Таблиця Д.10

Вихідні дані для рахунку показників трудової складової економічного потенціалу

Вихідні дані	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Азовмаш»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	3226	4919	5932	8651	9797	10294	10619	14165	12870
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	453	465	479	530	496	486	453	428	164
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	747385	850936	725226	283829	93977	67803	76604	450890	63841
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	16433	16450	22060	12587	11087	11888	13020	86583	23244
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	16433	16450	22060	12587	11087	11888	13020	86583	23244
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	84489	61374	105725	117409	118644	117390	74049	104040	112563
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11150	11299	10608	9708	7856	6899	5695	5284	4519
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	1308920	1831264	2233290	2534782	2584276	3217299	1071396	2728795	539758
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	140165	168444	117796	159277	164999	330503	54565	252002	42209
ПАТ «Азовстальмаш»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	55395	60929	68782	89824	123639	153004	100477	163184	366898
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6256	6174	5888	6216	7285	7841	6427	6582	12884
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	1389580	1373670	1218807	1640632	2449191	3520687	1949852	5407222	10277284
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	157599	108976	98582	113982	149130	384819	133460	547712	1697376
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	14637	40850	39238	39515,2	50498,8	71794	61902	108487	118007
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5100	4316	3660	3378	3255	3174	3063	3166	2965
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	187982	653100	460923,2	431839,4	762307,3	710297	620405	1154204	1008383
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	17335	144085	110384,4	66649,7	132036,6	99296	14711	227381	217440
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	4139,4	5000,8	6178,6	6142,2	8094,1	10231	6178	10010	11552
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1023	912	708	693	622	421	406	396	323
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	9395,8	10851,1	7731,7	7407,3	9540,3	9942	10642	13630	18812

Продовження таблиці Д.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	1532	1288,6	1013,7	1002,6	1286,8	1082	562	560	1313
ПАТ «Донецькірмаш»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	11218	17371	19778,6	17960,5	21757,4	28540	21425	44447	59592
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1870	1876	1875	1672	1433	1382	1303	1377	1442
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	119312	301219	267523,9	175785,5	236293,9	193634	87969	329430	470657
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	12279	40326	45560,1	23864,7	799,4	30108	8040	50061	86247
ПАТ «Донецький енергозаود»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	2069,9	2799,9	4042	4901,2	6187,3	8693	5890	10102	13278
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	436	427	418	434	427	420	407	351	345
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	16543,4	30260,7	58894,4	64278	73919,5	64332	22233	55913	85210
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	1773,8	7479,8	20605,8	14916,9	7121,6	4908	1296	13377	25551
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
Фонд заробітної плати, тис. грн.	209932	252844	264157,4	379415	493776	493776	523569	587599	651568
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15834	15565	15645	15094	14689	14125	13789	13578	13178
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	698480	1016990	1433181,4	1607251,4	2197654	2728799	3056145	3347188	2754777
Валовий прибуток (Ф.2 р.050), тис. грн.	264798	324498	400188,6	445197,2	727824	834076	900652	926507	688567

Таблиця Д.11

Результати розрахунку показників трудової складової економічного потенціалу

Показник	2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.		2011 р.	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
ПАТ «Азовмаш»																		
Продуктивність праці	1650,298	1829,97	1514,042	535,5264	189,4698	139,5123	169,1038	1053,481	389,2744									
Темп зростання продуктивності праці	-	1,108872	0,827359	0,353707	0,353801	0,73633	1,212106	6,229793	0,369512									
Середня заробітна плата	7,121413	10,57849	12,38413	16,32264	19,75202	21,18107	23,4415	33,09379	78,47561									
Темп зростання ФЗП	—	1,485449	1,17069	1,318029	1,210099	1,07235	1,106719	1,411846	2,371166									
Співвідношення темпів зростання ІПП і СЗП	—	0,74649	0,706728	0,26836	0,292374	0,686651	1,095224	4,412515	0,155836									

Продовження таблиці Д.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Темп зростання продуктивності праці	—	1,380615	1,298975	1,240221	1,259872	1,417646	0,403414	2,74506	0,231286
Середня заробітна плата	7,577489	5,431808	9,966535	12,09405	15,10234	17,01551	13,00246	19,68963	24,90883
Темп зростання ФЗП	—	0,718635	1,834847	1,213466	1,248742	1,12668	0,764153	1,5143	1,265074
Співвідношення темпів зростання ІІІ і СЗП	—	1,925988	0,707947	1,022049	1,008913	1,238251	0,527923	1,812758	0,182824
ПАТ «Азовстальмаш»									
Продуктивність праці	222,1196	222,4927	206,9985	263,9369	336,1964	449,0099	303,3845	821,5166	797,6781
Темп зростання продуктивності праці	—	1,00168	0,930361	1,275067	1,273776	1,335558	0,675674	2,70784	0,970982
Середня заробітна плата	8,54699	9,868643	11,68173	14,45045	16,97172	19,51333	15,63358	24,79246	28,47703
Темп зростання ФЗП	—	1,114509	1,183722	1,237013	1,174477	1,149755	0,801174	1,585847	1,148616
Співвідношення темпів зростання ІІІ і СЗП	—	0,898763	0,785962	1,030763	1,084547	1,161602	0,843355	1,707504	0,84535
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Продуктивність праці	36,85922	151,3207	125,9353	127,8388	234,1958	223,7861	202,5482	364,5622	340,0954
Темп зростання продуктивності праці	—	4,103369	0,832241	1,015115	1,831962	0,955551	0,905097	1,799879	0,932887
Середня заробітна плата	2,87	9,464782	10,72077	11,69781	15,51422	22,61941	20,2096	34,26627	39,8
Темп зростання ФЗП	—	3,297834	1,132701	1,091136	1,32625	1,457979	0,893463	1,695544	1,161492
Співвідношення темпів зростання ІІІ і СЗП	—	1,244868	0,734741	0,930329	1,381309	0,655395	1,013022	1,061535	0,80318
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Продуктивність праці	9,184555	11,89814	10,92048	10,68874	15,3381	23,6152	26,21182	34,41919	58,24149
Темп зростання продуктивності праці	—	1,29545	0,917831	0,97878	1,434977	1,539643	1,109955	1,313117	1,692122
Середня заробітна плата	4,046334	5,483333	8,726836	8,863203	13,01302	24,30166	15,21675	25,27778	35,76471
Темп зростання ФЗП	—	1,355136	1,59152	1,015626	1,468208	1,867488	0,626161	1,661181	1,414867
Співвідношення темпів зростання ІІІ і СЗП	—	0,955956	0,576701	0,96372	0,977367	0,824446	1,772636	0,790472	1,195958
ПАТ «Донецькірмаш»									
Продуктивність праці	63,80321	160,5645	142,6794	105,1349	164,8946	140,1114	67,51266	239,2375	326,3918
Темп зростання продуктивності праці	—	2,516558	0,888611	0,736861	1,56841	0,849703	0,48185	3,543594	1,364301

Продовження таблиці Д.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середня заробітна плата	5,99893	9,259595	10,54859	10,74193	15,18311	20,65123	16,44282	32,27814	41,32594
Темп зростання ФЗП	—	1,543541	1,139206	1,018328	1,413444	1,360145	0,796215	1,963053	1,280307
Співвідношення темпів зростання ПП і СЗП	—	1,63038	0,780027	0,723598	1,109637	0,624715	0,605175	1,805144	1,065604
ПАТ «Донецький енергозволт»									
Продуктивність праці	37,94358	70,86815	140,8957	148,106	173,1136	153,219	54,62654	159,2963	246,9855
Темп росту продуктивності праці	—	1,867724	1,988138	1,051175	1,168849	0,885078	0,356526	2,916097	1,550479
Середня заробітна плата	4,747477	6,557143	9,669856	11,29309	14,49016	20,69762	14,47174	28,78063	38,48696
Темп зростання ФЗП	—	1,381185	1,474706	1,167865	1,2831	1,428391	0,699199	1,988746	1,337252
Співвідношення темпів зростання ПП і СЗП	—	1,352263	1,348159	0,900082	0,910957	0,619633	0,509906	1,466299	1,159451
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
Продуктивність праці	44,11267	65,33826	91,60635	106,4828	149,6122	193,1893	221,6364	246,5155	209,0436
Темп зростання продуктивності праці	—	1,481168	1,402032	1,162395	1,405037	1,291267	1,14725	1,112252	0,847994
Середня заробітна плата	13,2583	16,24439	16,88446	25,13681	33,61536	34,95739	37,97005	43,27581	49,44362
Темп зростання ФЗП	—	1,225224	1,039402	1,488754	1,337296	1,039929	1,086175	1,139736	1,142523
Співвідношення темпів зростання ПП і СЗП	—	1,208895	1,348883	0,780784	1,050655	1,241687	1,05623	0,975886	0,742211

Таблиця Д.12

Вихідні дані для розрахунку показників логістичної складової економічного потенціалу

Вихідні дані	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Азовмаш»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р.035), тис. грн.	747585	850936	725226	283829	93977	67803	76604	450890	63841
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	72165	151010	158764	91993	103760	137328	122293	190815	250759
Чистий прибуток (Ф.2 р.220, 225), тис. грн.	250	349	2061	2153	2257	2412	2613	2803	3003
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	171	200	183	422	503	351	1593	1023	663
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	3	1574	8	9	1038	2639	812	10	9

Продовження таблиці Д.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Забов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	84013	165106	153622	84092	95146	127460	109073	177462	239676
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	306468	306647	308224	309478	310964	312586	314355	316374	318536
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	391425	472873	464212	396019	407203	440934	424981	494710	559207
Забезпечення витрат і платежів (Ф.1 р.430), тис. грн.	0	0	713	0	1	0	0	0	0
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	319167	321376	304845	303513	302891	302619	302037	302351	304230
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Довгострокові забов'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	0	0	0	0	81	0	972	0	0
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	944	1120	1653	2449	1011	888	581	874	995
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Чистий дохід від реалізації (Ф.2 р.035), тис. грн.	130820	1831264	2233290	2534782	2584276	3217299	1071396	2728795	539758
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	576108	719349	797331	912418	819883	1356724	1050887	1071995	1025697
Чистий прибуток (Ф.2 р.220, 225), тис. грн.	453	423	11750	434	1442	28955	167443	188705	189652
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	13081	660	1466	1546	1484	845	1079	29553	1256
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	826	782	1341	498	1130	41	300	2660	2569
Зобов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	546016	738112	795202	739911	735361	1241848	907321	1028717	1036895
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	359208	350214	351530	330602	302287	272275	96491	92972	100236
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	943657	1097569	1157406	1246243	1172293	370089	1615533	20791603	1100200
Забезпечення витрат і платежів (Ф.1 р.430), тис. грн.	3177	40	19	1145	5691	6088	3325	2	1254
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	347945	367935	358768	330711	336286	370089	564574	1007168	2036924
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	123	40	19	14	3	0	0	2	0
Довгострокові забов'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	19795	9283	10117	175747	113144	208742	608396	1143420	895612
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ПАТ «Азовстальмаш»									
Чистий дохід від реалізації (Ф.2 р.035), тис. грн.	1389580	1373670	1218807	1640632	2449191	3520687	1949852	5407222	10277284
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	294396	342219	443384	581893	1173375	1899861	1888067	3104469	3177787
Чистий прибуток (Ф.2 р.220, 225), тис. грн.	44821	317	5884	963	1033	265661	204306	260554	702472
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	3899	1135	40871	3835	85142	13928	631	34595	182204

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	256	197	3569	383	903	9088	55	4017	1704
Забов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	282310	334034	447634	618390	1230324	2305943	3035206	3731485	4219605
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	127061	127381	133226	134228	135261	130507	338418	630632	71840
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	409626	461466	581476	753571	1366665	2235436	2696788	37677577	4999277
Забезпечення витрат і платежів (ф.1 р.430), тис. грн.	0	0	516	953	1080	0	0	0	2766
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	115230	119247	138092	171678	193290	363132	808721	663288	1821490
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Довгострокові забов'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	255	51	0	0	0	0	0	666904	705066
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	187982	653100	460923,2	431839,4	762307,3	710297	620405	1154204	1008383
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	207652	436592,4	513369,8	701749,3	578142,6	610133	733499	1194552	2325107
Чистий прибуток (Ф.2 р.220,225), тис. грн.	19025	423	1687,2	11732,7	25647,3	533	78474	99891	184532
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	127,3	3041,6	8387,3	2478	11362,6	10592	14838	3080	8721
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	0	0	2716,7	3552,8	2038,9	0	343	119	1329
Забов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	176812	518620,4	574762,3	747626,4	464456,6	439088	673614	744110	1767603
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	208712	173101,1	174788,3	147059,7	172703	173239	94764	136810	321357
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	386331	692051,5	749550,6	894686,1	760581,3	803028	928572	1370039	2519981
Забезпечення витрат і платежів (ф.1 р.430), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	69625	75214
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	5337	178999,1	181132,8	185463,3	182438,7	192876	195048	175467	194847
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові забов'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	807	330	0	0	123421,7	190701	160194	419494	355807
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	9395,8	10851,1	7731,7	7407,3	9540,30	9942	10642	13630	18812
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	115841	106283,4	86203,5	79296,7	64438,80	75469	95066	149062	229562
Чистий прибуток (Ф.2 р.220,225), тис. грн.	4562,3	3942,5	201,6	101,4	5059,90	1313	1347	3828	1303

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	26,7	488,8	131,4	53,9	30,90	269	22	354	2182
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	0	0	0	0,5	5,10	3	3	3	2
Забов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	43359,3	42760,6	22564,1	17977	9982,60	22321	42110	97804	178391
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	116106	95069,1	94426,9	92382,7	84456,40	82023	80814	76879	75541
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	146234	138901,1	117598	110944,5	95216,20	105568	124081	175786	254742
Забезпечення витрат і платежів (ф.1 р.430), тис. грн.	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	44819,2	32571	31353,4	31603,7	30796,10	30097	29014	26720	25171
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
Довгострокові забов'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	2533,8	1071,4	507	584,8	777,20	1224	1157	1103	810
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
ПАТ «Донецькірмаш»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р.035), тис. грн.	119312	301219	267523,9	175785,5	236293,9	193634	87969	329430	470657
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	91069	124401,7	212136,8	133190,6	91240,3	147511	155440	330092	440126
Чистий прибуток (Ф.2 р.220, 225), тис. грн.	8759	3722	8514,6	17766,3	36395,7	4426	24197	6100	23970
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	125	234	822,3	2060,5	372,8	288	1250	1596	18223
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	0	0	384	0,6	0,1	0	1011	108	1930
Забов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	88179	165090,3	176709,9	145268,5	111945,9	148902	124639	289617	410570
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	56147	44534,7	53048,6	28104	8291,7	2198	23234	33901	6664
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	207274	214682,2	307804,7	238589,5	200576,5	289270	266710	450776	594589
Забезпечення витрат і платежів (ф.1 р.430), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	18626	21286
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	54552	68898,5	74444,8	99221,8	108297,3	139728	111220	120323	154444
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові забов'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	1295	5057,2	78046,2	65217	96922,3	138170	165305	176434	169397
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ПАТ «Донецький енергозавод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р.035), тис. грн.	16543,40	30260,70	58894,40	64278,00	73919,50	64352,00	22233,00	55913,00	85210,00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	14942,30	15072,70	32416,20	40244,30	32517,20	44850,00	53903,00	60888,00	88204,00
Чистий прибуток (Ф.2 р.220,225), тис. грн.	561,70	149,40	11594,70	5571,10	224,20	561,00	6531,00	629,00	7923,00
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	9,40	154,60	77,40	1172,40	600,90	267,00	745,00	298,00	1894,00
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	0,00	0,00	5329,40	11,00	0,00	0,00	0,00	10609,00	123,00
Забов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	14530,50	26803,90	22101,50	32142,90	24456,80	43372,00	41307,00	23821,00	45403,00
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	5886,80	17439,50	29034,20	34605,30	34829,50	34268,00	27737,00	25823,00	33746,00
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	31451,50	44661,90	67686,90	40985,90	41171,20	89212,00	80745,00	83099,00	121424,00
Забезпечення витрат і платежів (Ф.1 р.430), тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2486,00	2306,00
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	11020,60	28545,60	34064,00	40985,70	41171,20	42058,00	23581,00	21769,00	22898,00
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забор'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	6743,00	418,50	16551,20	16284,80	16465,00	11572,00	11701,00	30969,00	30969,00
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ПАГ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф.2 р.035), тис. грн.	698480	1016990	1433181,4	1607251,4	2197654	2728799	3056145	3347188	2754777
Оборотні активи (Ф.1 р.260), тис. грн.	492990	682523	1041685,9	1328025,6	2021084	2642314	2652216	2668967	2649269
Чистий прибуток (Ф.2 р.220,225), тис. грн.	136482	97338,3	151103,9	200494,9	461492	773408	562360	460463	169984
Грошові кошти (Ф.1 р.230), тис. грн.	1527,4	326,8	1760,1	773,9	8677	115685	110126	106427	38868
Поточні фінансові інвестиції (Ф.1 р.240), тис. грн.	22305,7	22101,3	90053,2	56275,8	126364	288537	326520	529374	881329
Забов'язання (Ф.1 р.620), тис. грн.	121350	204257	368452	535228,7	962627	1104915	789563	492182	513285
Власний капітал (Ф.1 р.380), тис. грн.	1,00E+06	1,10E+06	1378040,9	1569379,4	1988536	2678293	2956456	3595502	3632055
Валюта балансу (Ф.1 р.280), тис. грн.	1302640	1521640	1765116,3	2130565,5	2952314	3806105	3985211	4117930	4166945
Забезпечення витрат і платежів (Ф.1 р.430), тис. грн.	0	585	502,8	0	0	268	123	91	0
Необоротні активи (Ф.1 р.080), тис. грн.	628646	619948	723224,1	802357,9	931079	1163658	1236256	1468468	1497978
Цільове фінансування (Ф.1 р.420), тис. грн.	0	585	502,8	0	0	268	145	91	0
Довгострокові забор'язання (Ф.1 р.480), тис. грн.	0	2229,8	18120,6	25757,4	1151	22629	28963	30155	1605
Доходи майбутніх періодів (Ф.1 р.630), тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця Д.13

Результати розрахунку показників логістичної складової економічного потенціалу

Показник логістичної складової	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	ПАТ «Азовмаш»									
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	10,35938474	5,634965	4,56795	3,085333	0,90571511	0,49373034	0,626397259	2,362969368	0,254591062	
Рентабельність оборотних коштів	0,003464283	0,002311	0,012982	0,023404	0,02175212	0,01756379	0,021366718	0,014689621	0,011975642	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,657993406	2,861107	3,017856	4,703254	4,27396843	3,45164758	3,890330329	2,77899494	2,3155802	
Коефіцієнт автономії	0,782954589	0,648476	0,663972	0,781473	0,76365842	0,70891789	0,739691892	0,6395114059	0,56962091	
Коеф-т маневреності робочого капіталу	-0,041436663	-0,04803	0,013276	0,019274	0,02596442	0,03188563	0,039184998	0,044324123	0,044911721	
Коефіцієнт фінансової епійкості	0,274133025	0,538424	0,500723	0,271722	0,30623481	0,40775978	0,350066008	0,560924728	0,752429867	
Фінансовий леве리지ж	0,274133025	0,538424	0,49841	0,271722	0,30597111	0,407776046	0,34697624	0,560925534	0,752430756	
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»										
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,272004555	2,545724	2,800957	2,778093	3,15200583	2,37137325	1,019515895	2,545529597	0,5262335331	
Рентабельність оборотних коштів	0,000786311	0,000588	0,014737	0,000476	0,00175879	-0,0213418	-0,159334924	-0,1760316	-0,184900609	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,692355169	1,473061	1,453843	1,680106	1,57224683	1,39051881	1,780473504	2,021122427	2,953646223	
Коефіцієнт автономії	0,380655259	0,319082	0,303722	0,265279	0,2578596	0,73570141	0,059727037	-0,00447161	0,091107071	
Коеф-т маневреності робочого капіталу	0,04019955	-0,05071	-0,02064	0,003134	-0,0936461	-0,3368873	-4,816594294	11,83304651	-19,3087713	
Коефіцієнт фінансової епійкості	1,584007038	2,133995	2,290843	2,773132	2,82577815	5,35002479	15,74283612	-23,3633244	19,29208069	
Фінансовий леве리지ж	1,57516258	2,134109	2,290897	2,769669	2,80695167	5,32766504	15,70837695	-23,363346	19,27957021	
ПАТ «Азовстальмаш»										
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,720104893	4,014009	2,748875	2,819474	2,08730457	1,85312873	1,032723945	1,741754226	3,234100964	
Рентабельність оборотних коштів	0,152247313	0,000926	0,013271	0,001655	0,00088037	-0,1398318	-0,108209084	-0,08392868	0,221056981	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,45097942	1,381494	1,298999	1,218602	1,11081715	0,95648669	0,888502461	1,009720527	1,184773693	
Коефіцієнт автономії	0,31018783	0,276036	0,229289	0,178123	0,09897158	-0,058381	-0,125489286	-0,01673759	0,014370078	
Коеф-т маневреності робочого капіталу	0,093112757	0,063856	-0,03188	-0,2719	-0,4210305	3,78247144	3,389710358	2,051782973	-24,31631403	
Коефіцієнт фінансової епійкості	2,22385311	2,622722	3,36131	4,614112	9,10391022	-18,128859	-8,968807806	-6,97457313	68,5890451	
Фінансовий леве리지ж	2,22385311	2,622722	3,35744	4,607012	9,09592565	-18,128859	-8,968807806	-6,97457313	68,55054287	

Продовження таблиці Д.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,905274209	1,495903	0,897839	0,615376	1,31854546	1,16416748	0,845815741	0,966223321	0,433693159
Рентабельність оборотних коштів	-0,09161963	-0,00097	0,003287	0,016719	0,04436155	0,00087358	-0,106985831	0,083622145	0,07936495
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,204607153	1,186979	1,20833	1,186706	1,63757238	1,82881108	1,378455614	1,841115174	1,425633471
Коефіцієнт автономії	0,540241399	0,250127	0,233191	0,16437	0,22706711	0,2157322	0,102053476	0,099838471	0,127523581
Коеф-т маневреності робочого капіталу	0,974428878	-0,03407	-0,0363	-0,26114	-0,0563725	-0,1133521	-1,038249968	0,226357722	0,627725551
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,851024378	2,997961	3,288334	5,083829	3,4039843	3,63537656	8,798784348	9,014172941	6,841686971
Фінансовий левелридж	0,851024378	2,997961	3,288334	5,083829	3,4039843	3,63537656	8,798784348	8,505255464	6,607635745
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,081109452	0,102096	0,089691	0,093412	0,14805211	0,13173621	0,111943282	0,091438462	0,081947361
Рентабельність оборотних коштів	-0,07876831	-0,07419	0,004677	0,002557	-0,1570451	-0,0347957	-0,028338207	-0,05136118	-0,011352053
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,705322734	3,247251	5,186921	6,169016	9,54008976	4,72944761	2,946568511	1,797288454	1,427947598
Коефіцієнт автономії	0,793974042	0,684437	0,802963	0,832693	0,88699612	0,7769684	0,65130036	0,437344271	0,2965539244
Коеф-т маневреності робочого капіталу	0,613980328	0,657397	0,667961	0,657905	0,63536097	0,63306634	0,640978048	0,652440849	0,66679022
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,395268978	0,461054	0,245387	0,200923	0,12740065	0,28705363	0,535389908	1,286528181	2,372234945
Фінансовий левелридж	0,395268978	0,461054	0,245387	0,200923	0,12740065	0,28705363	0,535389908	1,286528181	2,372234945
ПАТ «Донецькірмаш»									
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,310127486	2,421342	1,261091	1,319804	2,58979749	1,31267499	0,565935409	0,997994499	1,069368772
Рентабельність оборотних коштів	-0,09617982	0,029919	0,040137	-0,13339	-0,3988994	-0,0300045	-0,155667782	0,018479697	0,054461677
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,651424942	1,170876	1,621763	1,599882	1,7824467	1,92904729	2,139458757	1,555209121	1,44815744
Коефіцієнт автономії	0,270882986	0,207445	0,172345	0,117792	-0,0413393	0,00759844	-0,087113344	-0,07520587	-0,011207742
Коеф-т маневреності робочого капіталу	0,028407573	-0,54707	-0,40333	-2,53052	14,0609284	-62,570519	5,786950159	3,999823014	20,98169268
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,593566887	3,82056	4,802315	7,489521	-25,190033	130,606005	-12,47929758	-14,2968349	-90,22403962
Фінансовий левелридж	1,593566887	3,82056	4,802315	7,489521	-25,190033	130,606005	-12,47929758	-13,7474116	-87,02986194
ПАТ «Донецький енергозавод»									
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,107152179	2,00765	1,81682	1,597195	2,27324308	1,4348272	0,412463128	0,918292603	0,966055961
Рентабельність оборотних коштів	0,037591268	0,009912	0,357682	0,138432	0,00689481	-0,0125084	-0,121162087	0,010330443	0,089825858

Продовження таблиці Д.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,786786415	1,627312	3,00795	2,527152	3,01300252	2,00378124	1,875807974	3,469921498	2,447018919
Коефіцієнт автономії	0,177632227	0,390478	0,428949	0,844326	0,84596757	0,38411873	0,34351353	0,310749829	0,277918698
Коеф-т маневреності робочого капіталу	-0,97261402	-0,63684	-0,17324	-0,18438	-0,1820784	-0,2273258	0,149835959	0,253262595	0,389794346
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,807814849	1,560962	1,331282	1,39943	1,17491781	1,60336174	1,911093485	2,218022693	2,331476323
Фінансовий левелридж	3,807814849	1,560962	1,331282	1,39943	1,17491781	1,60336174	1,911093485	2,121751927	2,263142298
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,416823871	1,490045	1,375829	1,210256	1,08736401	1,03273078	1,152298682	1,25411367	1,039825325
Рентабельність оборотних коштів	0,276845372	0,142615	0,145057	0,150972	0,22833885	0,29270102	0,212034012	0,172524801	0,064162605
Коефіцієнт швидкої ліквідності	9,242983107	6,376628	4,790068	3,980324	3,06677768	3,44458352	4,924840703	8,40631108	8,079813359
Коефіцієнт автономії	0,768	0,72	0,781	0,737	0,674	0,704	0,742	0,873	0,876
Коеф-т маневреності робочого капіталу	0,372	0,435	0,476	0,489	0,532	0,566	0,582	0,592	0,59
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,121	0,189	0,281	0,357	0,485	0,421	0,277	0,145	0,141
Фінансовий левелридж	0,121	0,188	0,281	0,357	0,485	0,421	0,277	0,145	0,141

Таблиця Д.14

Вихідні дані для розрахунку показників маркетингової складової економічного потенціалу

Вихідні дані	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Азовмаш»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	747585	850936	725226	283829	93977	67803	76604	450890	63841
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	250	349	2061	2153	2257	2412	2613	2803	3003
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	1308920	1831264	2233290	2534782	2584276	3217299	1071396	2728795	539758
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	453	423	11750	434	1442	-28955	-167443	-188705	-189652
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Азовзахальмаш»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	1389580	1373670	1218807	1640632	2449191	3520687	1949852	5407222	10277284
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	44821	317	5884	963	1033	-265661	-204306	-260554	702472
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	187982	653100	460923,2	431839,4	762307,3	710297	620405	1154204	1008383
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	-19025	-423	1687,2	11732,7	25647,3	533	-78474	99891	184532
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	9395,8	10851,1	7731,7	7407,3	9540,3	9942	10642	13630	18812
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	-4562,3	-3942,5	201,6	101,4	-5059,90	-1313	-1347	-3828	-1303
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700
ПАТ «Донецькірмаш»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	119312	301219	267523,9	175785,5	236293,9	193634	87969	329430	470657
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	-8759	3722	8514,6	-17766,3	-36395,7	-4426	-24197	6100	23970
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700
ПАТ «Донецький енергозавод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	16543,4	30260,7	58894,4	64278	73919,5	64352	22233	55913	85210
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	561,70	149,40	11594,70	5571,10	224,20	-561,00	-6531,00	629,00	7923,00
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації (Ф2 р. 035), тис. грн.	698480	1016990	1433181,4	1607251,4	2197654	2728799	3056145	3347188	2754777
Чистий прибуток (Ф.2 р. 220, 225), тис. грн.	136482	97338,3	151103,9	200494,9	461492	773408	562360	460463	169984
Місткість ринку, тис. грн.	13070700	16988500	20762300	22423200	30100400	37271500	34245700	39778400	44392700

Таблиця Д.15

Результати розрахунку показників маркетингової складової економічного потенціалу

Показник	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Азовмаш»									
Рентабельність продукції	0,000334	0,00041014	0,002842	0,007586	0,024017	0,035574	0,03411	0,006217	0,047039
Частка ринку	0,057195	0,05008894	0,03493	0,012658	0,003122	0,001819	0,002237	0,011335	0,001438
Темп приросту обсягу виробництва	—	1,13824649	0,852269	0,391366	0,331104	0,721485	1,129803	5,885985	0,141589
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Рентабельність продукції	0,000346	0,00023099	0,005261	0,000171	0,000558	-0,009	-0,15628	-0,06915	-0,35136
Частка ринку	0,100142	0,10779433	0,107565	0,113043	0,085855	0,086321	0,031286	0,0686	0,012159
Темп приросту обсягу виробництва	—	1,39906488	1,219535	1,134999	1,019526	1,244952	0,333011	2,546953	0,197801
ПАТ «Азовстальмаш»									
Рентабельність продукції	0,032255	0,00023077	0,004828	0,000587	0,000422	-0,07546	-0,10478	-0,04819	0,068352
Частка ринку	0,106313	0,08085882	0,058703	0,073167	0,081367	0,094461	0,056937	0,135934	0,231508
Темп приросту обсягу виробництва	—	0,9885505	0,887263	1,346097	1,492834	1,43749	0,553827	2,773145	1,900659
Маркетингова складова ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Рентабельність продукції	-0,10121	-0,0006477	0,00366	0,027169	0,033644	0,00075	-0,12649	0,086545	0,182998
Частка ринку	0,014382	0,03844365	0,0222	0,019259	0,025325	0,019057	0,018116	0,029016	0,022715
Темп приросту обсягу виробництва	—	3,47426881	0,705747	0,936901	1,765256	0,931773	0,873444	1,860404	0,873661
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Рентабельність продукції	-0,48557	-0,3633272	0,026074	0,013689	-0,53037	-0,13207	-0,12657	-0,28085	-0,06926
Частка ринку	0,071884	0,06387321	0,037239	0,033034	0,031695	0,026675	0,031075	0,034265	0,042376
Темп приросту обсягу виробництва	—	1,15488835	0,712527	0,958043	1,287959	1,042106	1,070408	1,280774	1,380191
ПАТ «Донецькірмаш»									
Рентабельність продукції	-0,07341	0,01235646	0,031827	-0,10107	-0,15403	-0,02286	-0,27506	0,018517	0,050929
Частка ринку	0,91282	1,7730759	1,288508	0,783945	0,785019	0,519523	0,256876	0,828163	1,060213
Темп приросту обсягу виробництва	—	2,5246329	0,888138	0,657083	1,344217	0,819463	0,454306	3,744842	1,428701

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ПАТ «Донецький енергозавод»								
Рентабельність продукції	0,033953	0,0049371	0,196873	0,086672	0,003033	-0,000872	-0,29375	0,01125	0,092982
Частка ринку	0,001266	0,00178125	0,002837	0,002867	0,002456	0,001727	0,000649	0,001406	0,001919
Темп приросту обсягу виробництва	—	1,82917055	1,946234	1,091411	1,149997	0,870569	0,34549	2,514865	1,523975
	ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»								
Рентабельність продукції	0,195399	0,09571215	0,105433	0,124744	0,209993	0,283424	0,18401	0,137567	0,061705
Частка ринку	0,053439	0,05986344	0,069028	0,071678	0,073011	0,073214	0,089242	0,084146	0,062055
Темп приросту обсягу виробництва	—	1,45600447	1,409238	1,121457	1,367337	1,241687	1,11996	1,095232	0,823012

Таблиця Д.16
Вихідні дані для розрахунку показників організаційно-управлінської складової економічного потенціалу

Показник	ПАТ «Азовмаш»									
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	ПАТ «Мариупольський завод важкого машинобудування»									
Загальні витрати	13161	19873	22111	20481	21807	22072	21111	91354	26228	
Витрати на збут	2083	2000	3602	1627	917	604	847	63410	1116	
Фонд оплати праці	3226	4919	5932	8651	9797	10294	10619	14165	12870	
Адміністративні витрати	11078	17873	9007	5677	5304	6561	9455	14454	16726	
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	16433	16450	22060	12587	11087	11888	13020	86583	23244	
	ПАТ «Довогазальмаш»									
Загальні витрати	1,23Е+06	1,20Е+06	1837950	1275924	1738460	2503903	774620	1819380	1956456	
Витрати на збут	65098	55376	36136	32022	33334	32083	10920	101528	102563	
Фонд оплати праці	84489	61374	105725	117409	118644	117390	74049	104040	112563	
Адміністративні витрати	42537	47724	66072	74856	66375	73207	58415	77205	82369	
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	140165	168444	117796	159277	164999	330503	54565	252002	42209	
	ПАТ «Азовгазальмаш»									
Загальні витрати	1,28Е+06	1334228	1235063	1565647	2332964	3189213	1736864	5218741	8551557	

Продовження таблиці Д.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати на збут	43628	46663	25834	24334	44460	59490	37753	242724	371662
Фонд оплати праці	55395	60929	68782	89824	123639	153004	100477	163184	366898
Адміністративні витрати	16456	26554	29445	32617	48660	75238	59988	82576	148759
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	157599	108976	98582	113982	149130	384819	133460	547712	1697376
ПАТ «Дружівський машинобудівний завод»									
Загальні витрати	272467	639961,5	418109,8	443290	810337	815752	650608	1051533	943716
Витрати на збут	14848	38180,7	48120,8	42819,6	106181,5	51737	23926	13199	9238
Фонд оплати праці	14637	40850	39238	39515,2	50498,8	71794	61902	108487	118007
Адміністративні витрати	43430	39220,8	34337,3	24764,9	20238,1	30064	29997	50370	73256
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	17335	144085	110384,4	66649,7	132036,6	99296	14711	227381	217440
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Загальні витрати	39456	22156,5	22352,2	20670,8	26272,8	32932	28326	42501	52135
Витрати на збут	295,1	295,4	349,9	110,6	144,2	235	127	160	162
Фонд оплати праці	4139,4	5000,8	6178,6	6142,2	8094,1	10231	6178	10010	11552
Адміністративні витрати	6201,9	1549,1	1897,2	1868,8	2480,8	2379	2330	5708	5551
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	1532	1288,6	1013,7	1002,6	1286,8	1082	562	560	1313
ПАТ «Донецькірмаш»									
Загальні витрати	155612	280061	232254,1	206578,6	290654,9	218011	113786	315402	440879
Витрати на збут	3416	8235	5701,7	8652,2	10976	3719	2687	7143	7279
Фонд оплати праці	11218	17371	19778,6	17960,5	21757,4	28540	21425	44447	59592
Адміністративні витрати	9893	14741	23243,1	17504,6	11263,1	16924	17374	23959	36403
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	12279	40326	45560,1	23864,7	799,4	30108	8040	50061	86247
ПАТ «Донецький енергозавод»									
Загальні витрати	15917	29677,2	39180,9	47018,8	61674,7	65011	35047	48757	63694
Витрати на збут	1220,2	3611,5	949,4	1002	452,1	522	345	824	938
Фонд оплати праці	2069,9	2799,9	4042	4901,2	6187,3	8693	5890	10102	13278

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адміністративні витрати	1668,9	1711,7	2788,3	2573,6	2854,4	3593	3389	4736	9902
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	1773,8	7479,8	20605,8	14916,9	7121,6	4908	-1296	13377	25551
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
Загальні витрати	696992	922888	1176284,6	1362980,1	1848567	2407244	2456890	2540260	2892658
Витрати на збут	31117,7	42656,4	39376	43214,9	64996	86616	91569	94507	111306
Фонд оплати праці	209932	252844	264157,4	379415	493776	493776	523569	587599	651568
Адміністративні витрати	76394,2	85876,9	96160,8	128918,8	151487	176348	182698	187073	349755
Валовий прибуток (Ф.2 р.050)	264798	324498	400188,6	445197,2	727824	834076	900652	926507	688567

Таблиця Д.17

Результати розрахунку показників маркетингової складової економічного потенціалу

Показник	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ «Азовмаш»									
Темп зростання витрат	—	1,50999164	1,112615	0,92628104	1,064743	1,012152	0,956461	4,3273175	0,287102918
Ефективність управлінських витрат	1,483390504	0,9203827	2,449206	2,21719218	2,090309	1,811919	1,377049	5,9902449	1,389692694
Темп приросту витрат на збут	—	0,96015362	1,801	0,4516935	0,563614	0,658867	1,402318	74,864227	0,017599748
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»									
Темп зростання витрат	—	9,71Е-01	1,54Е+00	6,94Е-01	1,38Е+00	1,42Е+00	3,09Е-01	2,35Е+00	1,08Е+00
Ефективність управлінських витрат	3,295131297	3,52954488	1,782843	2,12777867	2,485861	4,514637	0,934092	3,2640632	0,512437932
Темп приросту витрат на збут	—	0,85065593	0,652557	0,88615231	1,040972	0,962471	0,340367	9,2974359	1,010194232
ПАТ «Азовстальмаш»									
Темп зростання витрат	—	1,04Е+00	9,26Е-01	1,27Е+00	1,49Е+00	1,37Е+00	5,45Е-01	3,00Е+00	1,64Е+00
Ефективність управлінських витрат	9,576993194	4,10393914	3,348005	3,49455805	3,064735	5,114689	2,224778	6,6328231	11,41024072
Темп приросту витрат на збут	—	1,06956542	0,553629	0,94193698	1,827073	1,338057	0,634611	6,4292639	1,531212406
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
Темп зростання витрат	—	2,34876701	0,653336	1,06022389	1,828458	1,006434	0,797556	1,6162313	0,897466841

Продовження таблиці Д.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ефективність управлінських витрат	0,399148054	3,67368845	3,214708	2,69129696	6,52416	3,302821	0,490416	4,5142148	2,968221033
Темп приросту витрат на збут	—	2,57143723	1,260344	0,889833558	2,479741	0,487251	0,462454	0,5516593	0,699901508
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»									
Темп зростання витрат	—	0,56154957	1,008833	0,92477698	1,27101	1,253464	0,860136	1,5004236	1,226677019
Ефективність управлінських витрат	0,247021074	0,83183784	0,534314	0,53649401	0,518704	0,454813	0,241202	0,0981079	0,236533958
Темп приросту витрат на збут	—	1,0010166	1,184496	0,31609031	1,303797	1,629681	0,540426	1,2598425	1,0125
ПАТ «Донецькірмаш»									
Темп зростання витрат	—	1,79973909	0,829298	0,88945082	1,406994	0,750068	0,521928	2,7718876	1,397831973
Ефективність управлінських витрат	1,241180633	2,73363533	1,960156	1,36333878	0,070975	1,779012	0,46276	2,0894445	2,369227811
Темп приросту витрат на збут	—	2,41071429	0,692374	1,51747724	1,268579	0,33883	0,722506	2,658355	1,019039619
ПАТ «Донецький енергозавод»									
Темп зростання витрат	—	1,86449708	1,320236	1,2000439	1,311703	1,054095	0,539093	1,391189	1,306356601
Ефективність управлінських витрат	1,062855773	4,36980779	7,390094	5,79612216	2,494955	1,365989	-0,382414	2,8245355	2,5803878
Темп приросту витрат на збут	—	2,95976069	0,262882	1,05540341	0,451198	1,154612	0,66092	2,3884058	1,138349515
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
Темп зростання витрат	—	1,32410128	1,274569	1,15871627	1,356269	1,302222	1,020624	1,0339331	1,13872517
Ефективність управлінських витрат	3,46620555	3,77864129	4,16166	3,4333148	4,804531	4,729716	4,929731	4,9526495	1,968712384
Темп приросту витрат на збут	—	1,37080825	0,923097	1,0974934	1,504018	1,332636	1,057183	1,0320851	1,177754029

Таблиця Д.18

Визначення інтегрального показника рівня економічного потенціалу підприємств машинобудування

Складові економічного потенціалу	Інтегральні показники складових економічного потенціалу																		
	Ватрові коеф-ти																		
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ПАТ «Азовмаш»																			
Виробничо-технологічна	0,4792	0,5417	0,1315	0,4456	0,2854	0,2545	0,2892	0,5002	0,1973	0,2200	0,1054	0,1192	0,0289	0,0980	0,0628	0,0560	0,0636	0,1100	0,043
Трудова	0,1364	0,1587	0,3609	0,1380	0,2899	0,2059	0,4657	0,5228	0,4826	0,1700	0,0232	0,0270	0,0614	0,0235	0,0493	0,0350	0,0792	0,0889	0,0820
Логістична	0,6399	0,6262	0,6058	0,6236	0,5389	0,4953	0,5340	0,6164	0,5056	0,2100	0,1344	0,1315	0,1272	0,1310	0,1132	0,1040	0,1122	0,1294	0,1062

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	20	
Маркетингова	0,0307	0,0298	0,0477	0,0240	0,0378	0,0411	0,0021	0,0040	0,0000	0,0000	0,0043	0,0042	0,0067	0,0034	0,0053	0,0058	0,0003	0,0006	0,0000
Організаційно-управлінська	0,1325	0,5013	0,2664	0,5688	0,4192	0,4775	0,3840	0,3006	0,3677	0,1200	0,0159	0,0602	0,0320	0,0683	0,0503	0,0573	0,0461	0,0361	0,0441
Фінансова	0,6700	0,6600	0,6200	0,6600	0,5700	0,5200	0,4300	0,6400	0,5500	0,1400	0,0938	0,0924	0,0868	0,0924	0,0798	0,0728	0,0602	0,0896	0,0770
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,3770	0,4344	0,3429	0,4165	0,3606	0,3309	0,3615	0,4546	0,3527
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»																			
Виробничо-технологічна	0,2045	0,2630	0,4045	0,4091	0,4749	0,6611	0,3042	0,2173	0,2644	0,2200	0,0450	0,0579	0,0890	0,0900	0,1045	0,1455	0,0669	0,0478	0,0582
Трудова	0,1730	0,3609	0,1516	0,5547	0,5790	0,5281	0,1624	0,2517	0,0362	0,1700	0,0294	0,0613	0,0258	0,0943	0,0984	0,0898	0,0276	0,0428	0,0062
Логістична	0,3862	0,3654	0,4124	0,4708	0,5219	0,6895	0,5216	0,8376	0,4877	0,2100	0,0811	0,0767	0,0866	0,0989	0,1096	0,1448	0,1095	0,1759	0,1024
Маркетингова	0,0543	0,0750	0,1694	0,3066	0,1957	0,2989	0,1307	0,1581	0,3503	0,1400	0,0076	0,0105	0,0237	0,0429	0,0274	0,0418	0,0183	0,0221	0,0490
Організаційно-управлінська	0,3267	0,6639	0,3096	0,2760	0,5932	0,4627	0,3826	0,5887	0,3174	0,1200	0,0392	0,0797	0,0372	0,0331	0,0712	0,0555	0,0459	0,0706	0,0381
Фінансова	0,4200	0,3900	0,4300	0,5200	0,5700	0,7200	0,4500	0,8600	0,5200	0,1400	0,0588	0,0546	0,0602	0,0728	0,0798	0,1008	0,0630	0,1204	0,0728
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,2611	0,3407	0,3224	0,4320	0,4909	0,5782	0,3313	0,4797	0,3267
ПАТ «Азовсталь-маш»																			
Виробничо-технологічна	0,3879	0,3726	0,5053	0,3640	0,4980	0,6317	0,3523	0,1770	0,5046	0,2200	0,0853	0,0820	0,1112	0,0801	0,1096	0,1390	0,0775	0,0389	0,1110
Трудова	0,2353	0,2248	0,2546	0,6086	0,6399	0,6496	0,3806	0,4140	0,2432	0,1700	0,0400	0,0382	0,0433	0,1035	0,1088	0,1104	0,0647	0,0704	0,0413
Логістична	0,4446	0,3518	0,3378	0,3924	0,4138	0,3863	0,7254	0,4187	0,5714	0,2100	0,0934	0,0739	0,0709	0,0824	0,0869	0,1231	0,1523	0,0879	0,1200
Маркетингова	0,1394	0,0149	0,0667	0,0311	0,3036	0,2401	0,1656	0,1710	0,5488	0,1400	0,0195	0,0021	0,0093	0,0044	0,0425	0,0336	0,0232	0,0239	0,0768
Організаційно-управлінська	1,0000	0,6969	0,5099	0,7587	0,4475	0,7138	0,4922	0,8398	0,3333	0,1200	0,0836	0,0612	0,0910	0,0537	0,0857	0,0872	0,0591	0,1008	0,0400
Фінансова	0,4800	0,3900	0,3700	0,4250	0,4120	0,6230	0,7820	0,4890	0,6200	0,1400	0,0672	0,0546	0,0518	0,0595	0,0577	0,0872	0,1095	0,0685	0,0868
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,4254	0,3344	0,3477	0,4209	0,4591	0,5790	0,486	0,390	0,47
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»																			
Виробничо-технологічна	0,1716	0,4219	0,3319	0,3442	0,3273	0,3719	0,4936	0,4037	0,2493	0,2200	0,0378	0,0928	0,0730	0,0757	0,0720	0,0818	0,096	0,088	0,05
Трудова	0,0056	0,2907	0,1752	0,4219	0,6012	0,2735	0,4411	0,3389	0,4272	0,1700	0,0010	0,0494	0,0298	0,0717	0,1022	0,0465	0,075	0,057	0,07
Логістична	0,7158	0,2550	0,2832	0,2824	0,5644	0,6356	0,5919	0,1904	0,4808	0,2100	0,1503	0,0536	0,0595	0,0593	0,1185	0,1335	0,124	0,040	0,10
Маркетингова	0,0409	0,3402	0,0064	0,2697	0,3959	0,1091	0,2871	0,2682	0,5166	0,1400	0,0057	0,0476	0,0009	0,0378	0,0554	0,0153	0,040	0,037	0,07
Організаційно-управлінська	0,0163	0,3291	0,2475	0,5734	0,3333	0,6255	0,5163	0,6175	0,4151	0,1200	0,0020	0,0395	0,0297	0,0688	0,0400	0,0751	0,062	0,074	0,04

Продовження таблиці Д.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Фінансова	0,7700	0,3200	0,3300	0,3450	0,6200	0,6800	0,2600	0,2400	0,5300	0,1400	0,1078	0,0448	0,0462	0,0483	0,0868	0,0952	0,036	0,033	0,07
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,3045	0,3277	0,2391	0,3616	0,4750	0,4473	0,434	0,331	0,42
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»																			
Виробничо-технологічна	0,2917	0,2971	0,3290	0,2362	0,1708	0,1534	0,2375	0,2731	0,2671	0,2200	0,0642	0,0654	0,0724	0,0520	0,0376	0,0338	0,052	0,060	0,05
Трудова	0,0377	0,0608	0,0000	0,3040	0,2097	0,2423	0,3629	0,0790	0,4009	0,1700	0,0064	0,0103	0,0000	0,0517	0,0356	0,0412	0,061	0,013	0,06
Логістична	0,5942	0,6260	0,5720	0,5711	0,4348	0,4765	0,4898	0,4452	0,4652	0,2100	0,1248	0,1315	0,1201	0,1199	0,0913	0,1001	0,102	0,093	0,09
Маркетингова	0,5387	0,3673	0,0507	0,2469	0,5682	0,4987	0,3688	0,3595	0,3116	0,1400	0,0754	0,0514	0,0071	0,0346	0,0795	0,0698	0,051	0,050	0,04
Організаційно-управлінська	0,0000	0,3096	0,2677	0,4988	0,3064	0,2490	0,5287	0,3774	0,3460	0,1200	0,0000	0,0371	0,0321	0,0599	0,0368	0,0299	0,063	0,045	0,04
Фінансова	0,6300	0,6700	0,6100	0,6100	0,4500	0,5200	0,0800	0,4900	0,5100	0,1400	0,0882	0,0938	0,0854	0,0854	0,0630	0,0728	0,011	0,068	0,07
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,3590	0,3895	0,3171	0,4034	0,3438	0,3473	0,343	0,331	0,38
ПАТ «Донецькірмаш»																			
Виробничо-технологічна	0,1412	0,2977	0,4067	0,2611	0,3102	0,3699	0,4696	1,5642	0,4884	0,2200	0,0311	0,0655	0,0895	0,0574	0,0682	0,0814	0,10	0,34	0,10
Трудова	0,1115	0,3951	0,1914	0,2975	0,4407	0,1579	1,207	0,3383	0,2230	0,1700	0,0190	0,0672	0,0325	0,0506	0,0749	0,0268	0,02	0,05	0,79
Логістична	0,4881	0,3538	0,3231	0,3324	0,5333	0,3438	0,7284	0,5059	0,3540	0,2100	0,1025	0,0743	0,0678	0,0698	0,1120	0,0722	0,15	0,10	0,43
Маркетингова	0,5000	0,5817	0,4321	0,4261	0,5688	0,4172	0,6844	0,5489	0,6532	0,1400	0,0700	0,0814	0,0605	0,0597	0,0796	0,0584	0,09	0,07	0,09
Організаційно-управлінська	0,1066	1,0179	0,3760	0,1925	0,3484	0,4281	0,3288	0,6014	0,1779	0,1200	0,0128	0,1221	0,0451	0,0231	0,0418	0,0514	0,03	0,07	0,02
Фінансова	0,5200	0,4200	0,3700	0,3800	0,5700	0,3800	0,2400	0,5800	0,4200	0,1400	0,0728	0,0588	0,0518	0,0532	0,0798	0,0532	0,0336	0,08	0,05
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,3081	0,4693	0,3473	0,3138	0,4564	0,3434	0,4457	0,73	0,39
ПАТ «Донецький енергозавод»																			
Виробничо-технологічна	0,0975	0,1784	0,3706	0,3507	0,3467	0,2727	0,2801	0,3530	0,3228	0,2200	0,0214	0,0393	0,0815	0,0771	0,0763	0,0600	0,0616	0,07	0,07
Трудова	0,0661	0,2167	0,4004	0,4132	0,3772	0,1660	0,0538	0,2315	0,4912	0,1700	0,0112	0,0368	0,0681	0,0703	0,0641	0,0282	0,0091	0,03	0,08
Логістична	0,3087	0,5605	0,6089	0,6888	0,6525	0,5393	0,5681	0,4035	0,5327	0,2200	0,0648	0,1177	0,1279	0,1446	0,1370	0,1133	0,1193	0,08	0,11
Маркетингова	0,0862	0,1292	0,0000	0,4759	0,1945	0,0694	0,3386	0,1115	0,1128	0,1400	0,0121	0,0181	0,0000	0,0666	0,0272	0,0097	0,0474	0,01	0,01
Організаційно-управлінська	0,0874	0,2430	0,5849	0,8245	0,5663	0,3382	0,3404	0,5003	0,4078	0,1200	0,0105	0,0292	0,0702	0,0989	0,0680	0,0406	0,0408	0,06	0,04
Фінансова	0,3500	0,5900	0,6300	0,7400	0,7200	0,5900	0,3200	0,4500	0,5700	0,1400	0,0490	0,0826	0,0882	0,1036	0,1008	0,0826	0,0448	0,06	0,07

		ЗАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод»																		
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,1691	0,3237	0,4359	0,5612	0,4734	0,3344	0,3231	0,34	0,41
Виробничо-технологічна		0,2462	0,3206	0,3995	0,2946	0,3587	0,3765	0,6065	0,5873	0,4326	0,2200	0,0542	0,0705	0,0879	0,0648	0,0789	0,0828	0,1334	0,12	0,09
Трудова		0,3404	0,1405	0,6846	0,6182	0,7049	0,7857	0,7126	0,4198	0,4086	0,1700	0,0579	0,0239	0,1164	0,1051	0,1198	0,1336	0,1211	0,07	0,06
Логістична		0,6358	0,6965	0,6346	0,7662	0,6395	0,6840	0,7278	0,6457	0,5114	0,2200	0,1335	0,1463	0,1333	0,1609	0,1343	0,1436	0,1528	0,13	0,10
Маркетингова		0,5286	0,4069	0,3824	0,6176	0,6042	0,6215	0,7778	0,5667	0,2202	0,1400	0,0740	0,0570	0,0535	0,0865	0,0846	0,0870	0,1089	0,05	0,03
Організаційно-управлінська		0,3450	0,6710	0,6010	0,3014	0,5321	0,6556	0,4417	0,5788	0,3396	0,1200	0,0414	0,0805	0,0721	0,0362	0,0638	0,0787	0,0530	0,06	0,04
Фінансова		0,6800	0,7500	0,6700	0,8400	0,6800	0,7400	0,1400	0,7500	0,5800	0,1400	0,0952	0,1050	0,0938	0,1176	0,0952	0,1036	0,0196	0,1050	0,0812
Інтегральний показник рівня економічного потенціалу		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,4562	0,4832	0,5570	0,5710	0,5767	0,6293	0,5889	0,5620	0,4248

Таблиця Д.19

Лінгвістична оцінка економічного потенціалу досліджуваних компаній машинобудування

Роки	ПАТ «Азовмаш»				ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»				ПАТ «Азовстальмаш»				ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»			
	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
2003	0,377	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,261	[0,2; 0,37]	Низький	0,425	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,3	[0,2; 0,37]	Низький	0,3	[0,2; 0,37]	Низький	
2004	0,434			0,34			0,334	[0,2; 0,37]	Низький	0,33			0,33			
2005	0,342			0,322			0,347			0,24			0,24			
2006	0,416			0,432	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,42	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,36			0,36			
2007	0,36			0,49			0,45			0,48			0,48			
2008	0,33			0,578			0,579			0,45			0,45			
2009	0,361			0,331	[0,2; 0,37]	Низький	0,486			0,43			[0,37; 0,57]	Прийнятний		

Продовження таблиці Д.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2010	0,454			0,479	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,39	[0,2; 0,37]	Низький	0,33	[0,2; 0,37]	Низький
2011	0,352			0,326	[0,2; 0,37]	Низький	0,476	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,42	[0,37; 0,57]	Прийнятний
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»												
ПАТ «Донецькірмаш»												
ПАТ «Донецький енергозавод»												
ЗАТ «Новоκραматорський машинобудівний завод»												
Роки	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу	Інтегральний показник	Інтервал	Рівень потенціалу
2003	0,36	[0,2; 0,37]	Низький	0,308	[0,2; 0,37]	Низький	0,169	[0; 0,2]	Критичний	0,45	[0,37; 0,57]	Прийнятний
2004	0,39	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,469	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,323	[0,2; 0,37]	Низький	0,48		
2005	0,32	[0,2; 0,3]	Низький	0,347	[0,2; 0,37]	Низький	0,435	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,56		
2006	0,4	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,313	[0,2; 0,37]	Низький	0,561			0,571	[0,57; 0,7]	Достатній
2007	0,343			0,456	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,473	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,576		
2008	0,347	[0,2; 0,37]	Низький	0,343	[0,2; 0,37]	Низький	0,334	[0,2; 0,37]	Низький	0,629	[0,57; 0,7]	Достатній
2009	0,343			0,445	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,323			0,588		
2010	0,331			0,738	[0,7; 0,9]	Високий	0,34			0,562		
2011	0,381	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,391	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,41	[0,37; 0,57]	Прийнятний	0,424	[0,37; 0,57]	Прийнятний

Таблиця Д.20
Визначення загального маркетингового потенціалу досліджуваних компаній машинобудування у 2011 р.

Критерії	ПАТ «Азовман»			ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»			ПАТ «Азовзагальмаш»			ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»		
	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал
М 1.1	10		1,93	5		1,08	10		1,933	10		1,50
М 1.2	10	0,256		5	0,256		10	0,256		5	0,256	
М 1.3	2,66			2,66			2,664			2,664		
М 2.1	3,33		1,27	3,33		1,27	3,333			5		0,71
М 2.2	5	0,256		5	0,256		5	0,256		0	0,256	
М 2.3	6,66			6,66			6,666			3,333		
М 3.1	5	0,197	0,98	5	0,197	0,98	5	0,197	0,985	5	0,197	0,49
М 3.2	0			0			0			0		
М 4.1	5		0,80	5		0,80	5		0,805	0		0,268
М 4.2	5	0,161		5	0,161		5	0,161		5	0,161	
М 4.3	5			5			5			0		
М 5.1	5	0,13	0,75	5	0,13	0,75	5	0,13	0,758	5	0,13	0,541
М 5.2	6,66			6,66			6,666			3,333		
МП			5,76			4,90			5,762			3,520

Продовження таблиці Д.20

Критерії	ПТАГ «Горлівський машинобудівний завод»			ПТАГ «Донецькірмаш»			ПТАГ «Донецький енергозавод»			ЗАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод»		
	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал	Бальна оцінка	Коефіцієнт	Маркетинговий потенціал
М 1.1	10		1,507	10		1,50	10		1,50	10		1,933
М 1.2	5	0,256		5	0,256		5	0,256		5	0,256	
М 1.3	2,664			2,664			2,664			2,664		
М 2.1	5		0,7110	5		0,71	5		0,71	3,333		1,2799
М 2.2	0	0,256		0	0,256		0	0,256		5	0,256	
М 2.3	3,333			3,333			3,333			6,666		
М 3.1	5	0,197	0,4925	5	0,197	0,49	5	0,197	0,49	5	0,197	0,985
М 3.2	0			0			0			0		
М 4.1	0		0,268	0		0,26	0		0,26	5		0,805
М 4.2	5	0,161		5	0,161		5	0,161		5	0,161	
М 4.3	0			0			0			5		
М 5.1	5	0,13	0,541	5	0,13	0,54	5	0,13	0,54	5	0,13	0,758
М 5.2	3,333			3,333			3,333			6,666		
МП			3,520			3,52			3,52			5,762

Додаток Ж
**ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ АЛГОРИТМУ ОЦІНКИ ЗМІНИ
 МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ПРИ ЗЛИТТІ, ПОГЛИНАННІ
 АБО ВСТУПІ ДО АЛЬЯНСУ У МАШИНОБУДУВАННІ**

Таблиця Ж.1

Характеристика етапів алгоритму оцінки зміни маркетингового потенціалу компанії при злитті, поглинанні або вступі до альянсу у машинобудуванні

Етап	Характеристика етапу
1	2
<p><i>1-й етап</i> Діагностика маркетингової діяльності компанії</p>	<p>Діагностика маркетингової діяльності компанії починається з маркетингового аудиту або оцінки ефективності використання маркетингових ресурсів. Логічно об'єднати маркетинговий аудит з аналізом сильних і слабких сторін маркетингової діяльності. Таблиця для оцінки маркетингового потенціалу компанії за допомогою оцінки ефективності використання маркетингових ресурсів може виглядати в такий спосіб (дод. Ж, табл. Ж.2). У табл. Ж.2 наведено тільки деякі з видів показників для оцінки ефективності використання маркетингових ресурсів. Стандартна база цих показників для оцінки ефективності використання всіх видів маркетингових ресурсів міститься в роботі О. Юлдашевої. Залежно від цілей і контексту дослідження база показників може мінятися. Увесь зміст цієї оцінки полягає в тому, щоб оцінити потенціал стану певного ресурсу в компанії й рівень його використання на сьогоднішній момент. У випадку, якщо рівень використання ресурсу відповідає високій оцінці, то це вважається сильною стороною підприємства. Далі аналіз має тривати з погляду визначення компетенцій (або визначення їх відсутності) у різних ресурсах. Оскільки виокремлено чотири складові компетенції, то слід проаналізувати причини існуючого стану використання ресурсів з погляду окремих видів маркетингових компетенцій. У підсумку одержано профіль конкурентоспроможності підрозділу маркетингу компанії (SWOT-аналіз), а також деталізований звіт про складові маркетингових компетенцій компанії або профіль маркетингових компетенцій. Методи проведення маркетинг-аудиту та SWOT-аналізу докладно описані в літературі з маркетингу й менеджменту. Слід зазначити, що основним методом аналізу є метод експертних оцінок. При цьому проводять експертні інтерв'ю й опитування, незалежні консультації. У якості експертів виступають ключові співробітники підприємств, які найкраще володіють інформацією з існуючого стану справ у компаніях. Техніка маркетинг-аудиту при оцінці ефективності використання маркетингових ресурсів докладно наведена в монографії О. Юлдашевої. Саме цим методом необхідно скористатися при розгляді вступу компанії до стратегічного альянсу</p>

1	2
<p><i>2-й етап</i> Діагностика маркетингової діяльності компанії-партнера</p>	<p>Аналогічне дослідження слід провести щодо компанії-партнера, використовуючи аналогічну систему показників. Тоді при накладенні профілю конкурентоспроможності й профілю маркетингових компетенцій можна наочно побачити можливості у сфері комплементації маркетингових ресурсів і компетенцій, а також можливості одержання синергетичних ефектів від неадитивності маркетингових витрат і доходів. Тест на неадитивність маркетингових матеріальних ресурсів слід проводити в межах витрат, які несе підрозділ маркетингу на утримання й експлуатацію наявних маркетингових матеріальних ресурсів в обох компаніях, а також існуючих доходів.</p>
<p><i>3-й етап</i> Тест на неадитивність і компліментарність маркетингових ресурсів</p>	<p>При цьому необхідно виокремити доходи від маркетингової діяльності. Однак далеко не завжди це можливо. Тому в якості доходів можна розглядати загальні показники діяльності компанії, такі як обсяги продажів, прибуток, доход і т. ін. Отже, необхідно деталізувати систему показників ефективності маркетингової діяльності, що відображають стан наявних маркетингових ресурсів, і пов'язаних з ними показників маркетингових витрат і доходів.</p> <p>Для оцінки неадитивності маркетингових витрат на утримання служби маркетингу необхідно порівняти кількість співробітників у службі маркетингу обох компаній на сьогоднішній момент, витрати на утримання служби (ФЗП), а потім припустити зміну кількості співробітників у випадку об'єднання компаній і, відповідно, зміну їх ФЗП. Таким чином, виникає можливість визначити можливий синергетичний ефект від об'єднання компаній. Аналогічну операцію необхідно провести за всіма маркетинговими ресурсами (особливо фінансовими), оскільки значна частина синергетичних ефектів базується на зниженні сукупних маркетингових витрат компаній за умов їх об'єднання. Усі дані такого аналізу можна звести до таблиці (дод. Ж, табл. Ж.3).</p> <p>Слід зазначити, що для оцінки потенційного синергетичного ефекту в маркетингу істотне значення мають розрахунки приросту кількості потенційних клієнтів, до яких компанія одержить доступ завдяки альянсу або злиттю. Для одержання таких оцінок необхідно детально вивчити існуючі канали розподілу партнера й визначити ступінь їх перетинання в каналах збуту компанії. Для формалізації такої оцінки пропонується ввести спеціальний показник – коефіцієнт перетинання каналів збуту. Цей коефіцієнт визначається як частка торговельних мереж, з якими співробітничать обидві компанії:</p> $K_{cross} = \frac{Q_n}{Q_p},$ <p>де K_{cross} – коефіцієнт перетинання каналів збуту; Q_n – кількість торговельних представників, з якими співробітничать обидві компанії; Q_p – загальна кількість торговельних представників у системі збуту компанії-партнера.</p> <p>Цей показник логічно було б розраховувати не за кількістю торговельних регіональних представництв, а за чисельністю кінцевих клієнтів. Дійсно, такий розрахунок буде більш точний, оскільки купівельні аудиторії різних регіональних представництв можуть також перетинатися. Однак такий розрахунок виявляється неможливим на практиці з причин трудомісткості й неточності.</p>

1	2
<p><i>3-й етап</i> Тест на неадитивність і компліментарність маркетингових ресурсів</p>	<p>На противагу цьому запропонований у монографії показник перетинання каналів збуту більш простий для розрахунків і цілком дає реальні висновки про кількість потенційних клієнтів і обсяги попиту. З метою одержання більш об'єктивних даних про кількість торговельних представництв для розрахунків цього показника має сенс враховувати географію їх розташування. Таким чином, показник K_{cross} дозволить зробити найбільш точні розрахунки прогнозу потенційного синергетичного ефекту від входження до стратегічного альянсу або участі в угодах зі злиття й поглинання.</p> <p>Тест на компліментарність маркетингових матеріальних і нематеріальних ресурсів проводиться на основі даних 1-го й 2-го етапу шляхом побудови профілю маркетингових компетенцій. При цьому на даному етапі оцінюються як рівень маркетингових компетенцій компанії у сфері всіх маркетингових ресурсів, так і можлива сумісність корпоративних культур. Якщо профіль маркетингових компетенцій легко побудувати за даними 1-го й 2-го етапів (це буде продемонстровано нижче), то для оцінки сумісності корпоративних культур компаній потрібне додаткове дослідження. Таке дослідження, як правило, включає анкетування й інтерв'ю із ключовими співробітниками компаній-партнерів. Інформацію для такого дослідження найкраще зібрати на першому й другому етапах, коли проводиться загальне анкетування ключових співробітників. При цьому в анкету слід включати комплекс запитань, пов'язаних із відносинами співробітників усередині компанії, атмосферою в колективі, задоволеністю роботою, відносинами із клієнтами і т. ін. Оскільки таке дослідження також проводять незалежні консультанти, то вони мають методики опитувань, які дозволяють з'ясувати можливу компліментарність корпоративних культур компаній-партнерів, яка вплине на рівень витрат на об'єднання ресурсів і можливості реалізації синергетичних ефектів</p>
<p><i>4-й етап</i> Прогнозування й оцінка потенційного синергетичного ефекту</p>	<p>Цей етап є результативним і дозволяє оцінити рівень синергетичного ефекту з урахуванням витрат на його досягнення. Оскільки на попередньому етапі вже були отримані деякі оцінки потенційного синергетичного ефекту, то на цьому етапі має сенс ще раз перевірити всі сфери виникнення потенційних синергетичних ефектів, використовуючи таблицю. Далі слід спрогнозувати рівень витрат на досягнення кожного ефекту з урахуванням часу його реалізації</p>
<p><i>5-й етап</i> Оцінка сукупного синергетичного ефекту</p>	<p>Порівняння ефектів з витратами на їх досягнення допоможе зробити остаточний висновок про вигідність цієї угоди, а також про її окупність у часі. Очевидно, що така оцінка буде носити імовірнісний характер. Однак така аналітична процедура дозволить уникнути багатьох грубих помилок і прорахунків, які виявляться в ще більш великому обсязі у випадку відсутності такої процедури</p>
<p><i>6-й етап</i> Оцінка зміни маркетингового потенціалу компанії</p>	<p>Остаточним етапом процедури стратегічного аналізу буде оцінка зміни маркетингового потенціалу компанії. Така оцінка може відбуватися у двох часових вимірах – у короткостроковому й довгостроковому. Важливо розуміти, які зміни маркетингового потенціалу виявляться незабаром, а які тільки в довгостроковій перспективі</p>

Таблиця Ж.2
Оцінка маркетингового потенціалу компанії за допомогою оцінки ефективності використання маркетингових ресурсів

Вид маркетингового матеріального ресурсу	Оцінка маркетингового потенціалу		SWOT-аналіз		Стан компетенцій			
	маркетинговий потенціал	ефективність використання	сильні	слабкі	знання	навички	організаційні	управлінські
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Маркетингові капітальні ресурси: — ресурсозорєєність маркетингу; — коефіцієнт використання офісних площ.								
Маркетингові технологічні ресурси: — фондозорєєність маркетингу; — рівень використання програмного обладнання; — рівень автоматизації праці маркетингола.								
Маркетингові людські ресурси: — кількість маркетингового персоналу; — рівень кваліфікації маркетингового персоналу; — рівень мотивації маркетингового персоналу.								
Маркетингові фінансові ресурси: — бюджет маркетингу; — ФЗП маркетингового персоналу.								
Маркетингові інформаційні ресурси: — забезпеченість маркетинговою вторинною інформацією; — забезпеченість маркетинговою первинною інформацією; — ефективність роботи сайту і т. ін.								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нематеріальні маркетингові активи: — вартість ліцензій; — вартість БД клієнтів; — вартість рекламних фільмів і роликів; — вартість торговельних марок і брендів.								
Маркетингові компетенції у сфері маркетингової культури: — якість існуючого комунікативного стандарту; — ступінь дотримання співробітниками комунікативного стандарту.								
Маркетингові інтелектуальні ресурси: — рівень кваліфікації маркетингового персоналу; — рівень креативності маркетингового персоналу.								
Маркетингова компетенція у сфері формування маркетингової стратегії: — ефективність позиціонування; — рівень задоволеності споживачів.								
Маркетингова компетенція у сфері відносин з бізнес-партнерами і клієнтами: — коефіцієнт стабільності портфеля клієнтів; — коефіцієнт лояльності клієнтів.								

Продовження таблиці Ж.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<p>Маркетингові компетенції у сфері управління маркетинговою діяльністю і прийняття маркетингових рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ефективність системи планування маркетингу; — ефективність системи контролю маркетингу; — ефективність координації маркетингової діяльності; — ефективність системи мотивації маркетингового персоналу; — ефективність рішень щодо асортименту; — ефективність рішень зі збуту й дистрибуції; — ефективність рішень щодо цінової політики; — ефективність рішень щодо комунікацій. 								
<p>Маркетингові компетенції у сфері організації маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ефективність структури департаменту маркетингу; — ефективність організації системи документообігу; — ефективність організації ключових маркетингових бізнес-процесів (дистрибуції, прогнозування продажів, дослідження ринку, обслуговування споживачів і т. ін.). 								

Оцінка синергетичного ефекту

Маркетинговий ресурс	Рівень використання ресурсів у компанії А	Рівень використання ресурсів у компанії В	Сумарний обсяг ресурсів	Прогноз необхідної кількості ресурсів після об'єднання	Потенційний синергетичний ефект (додаткові доходи або економія)
Маркетингові капітальні ресурси					
Маркетингові виробничі ресурси					
Маркетингові людські ресурси					
Маркетингові фінансові ресурси					
Маркетингові інформаційні ресурси					
Маркетингові нематеріальні активи					

Додаток К

**МОДЕЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ
МАШИНОБУДУВАННЯ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ ЗА ДОПОМОГОЮ
КЛАСИЧНОЇ ФУНКЦІЇ КОББА-ДУГЛАСА**

Таблиця К.1

Побудова класичної функції Кобба-Дугласа для ПАТ «Азовмаш»

Рік	Валовий доход, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	747585	391425	453
2004	850936	472873	465
2005	725226	464212	479
2006	283829	396019	530
2007	93977	407203	496
2008	67803	440934	486
2009	76604	424981	453
2010	450890	494710	428
2011	63841	559207	164
Логарифмовані значення			
Рік	Валовий доход, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	13,52	12,88	6,12
2004	13,65	13,07	6,14
2005	13,49	13,05	6,17
2006	12,56	12,89	6,27
2007	11,45	12,92	6,21
2008	11,12	13	6,19
2009	11,25	12,96	6,12
2010	13,02	13,11	6,06
2011	11,06	13,23	5,1

Y	-53,9424
K	4,077939
L	2,188927

e	3,74E-24
---	----------

Продовження таблиці К.1

$$y = e^{-53,9424} \cdot K^{4,0779} \cdot L^{2,1889}$$

L \ K	12,88	13,07	13,05	12,89	12,92	13	12,96	13,11	13,23
6,12	6,62883E-18	7,04E-18	6,99293E-18	6,65E-18	6,71E-18	6,88E-18	6,8E-18	7,12497E-18	7,39E-18
6,14	6,67634E-18	7,09E-18	7,04305E-18	6,7E-18	6,76E-18	6,93E-18	6,85E-18	7,17604E-18	7,45E-18
6,17	6,74795E-18	7,16E-18	7,11859E-18	6,77E-18	6,83E-18	7,01E-18	6,92E-18	7,25301E-18	7,53E-18
6,27	6,98965E-18	7,42E-18	7,37357E-18	7,01E-18	7,08E-18	7,26E-18	7,17E-18	7,5128E-18	7,8E-18
6,21	6,84408E-18	7,27E-18	7,22E-18	6,87E-18	6,93E-18	7,11E-18	7,02E-18	7,35633E-18	7,63E-18
6,19	6,79592E-18	7,21E-18	7,1692E-18	6,82E-18	6,88E-18	7,06E-18	6,97E-18	7,30457E-18	7,58E-18
6,12	6,62883E-18	7,04E-18	6,99293E-18	6,65E-18	6,71E-18	6,88E-18	6,8E-18	7,12497E-18	7,39E-18
6,06	6,4874E-18	6,89E-18	6,84373E-18	6,51E-18	6,57E-18	6,74E-18	6,65E-18	6,97296E-18	7,24E-18
5,1	4,44749E-18	4,72E-18	4,69177E-18	4,46E-18	4,5E-18	4,62E-18	4,56E-18	4,78037E-18	4,96E-18

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,465127	df	SS	MS	F	Значущість F	
R-квадрат	0,216343	Регресія	2	2,173898075	1,086949	0,82820403	0,481259
Нормований R-квадрат	-0,04488	Залишок	6	7,874501925	1,312417		
Стандартна помилка	1,145608	Разом	8	10,0484			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	-53,9424	79,86153021	-0,67545	0,5245	-249,356	141,47	-249,356	141,4718
Змінна $L_H(K)$	4,077939	5,488954957	0,742935	0,48558	-9,35305	17,508	-9,35305	17,50893
Змінна $L_H(L)$	2,188927	1,758907683	1,244481	0,2597	-2,11496	6,4928	-2,11496	6,492819

Таблиця К.2

Побудова класичної функції Кобба-Дугласа для ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
1	2	3	4
2003	1308920	943657	11150
2004	1831264	1097569	11299
2005	2233290	1157406	10608
2006	2534782	1246243	9708
2007	2584276	1172293	7856
2008	3217299	370089	6899
2009	1071396	1615533	5695
2010	2728795	20791603	5284
2011	539758	1100200	4519
Логарифмовані значення			
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	14,08	13,76	9,32
2004	14,42	13,91	9,33
2005	14,62	13,96	9,27
2006	14,75	14,04	9,18
2007	14,76	13,97	8,97

Y	4,839653
K	0,155953
L	0,820187
e	126,4255

Продовження таблиці К.2

1	2	3	4
2008	14,98	12,82	8,84
2009	13,88	14,3	8,65
2010	14,82	16,85	8,57
2011	13,2	13,91	8,42

$y = e^{0,155953} \cdot K^{0,820187} \cdot L^{0,820187}$									
L \ K	13,76	13,91	13,96	14,04	13,97	12,82	14,3	16,85	13,91
9,32	1187,155	1189,164	1189,829	1190,89	1189,962	1174,126	1194,303	1225,26	1189,164
9,33	1188,199	1190,21	1190,876	1191,938	1191,009	1175,159	1195,354	1226,338	1190,21
9,27	1181,928	1183,929	1184,591	1185,647	1184,724	1168,957	1189,045	1219,866	1183,929
9,18	1172,509	1174,493	1175,15	1176,198	1175,281	1159,641	1179,569	1210,144	1174,493
8,97	1150,464	1152,411	1153,056	1154,084	1153,185	1137,838	1157,391	1187,391	1152,411
8,84	1136,771	1138,694	1139,332	1140,347	1139,459	1124,295	1143,615	1173,259	1138,694
8,65	1116,692	1118,582	1119,208	1120,206	1119,333	1104,437	1123,416	1152,536	1118,582
8,57	1108,214	1110,09	1110,711	1111,701	1110,835	1096,052	1114,887	1143,786	1110,09
8,42	1092,28	1094,128	1094,741	1095,717	1094,863	1080,293	1098,857	1127,34	1094,128

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика	
Множинний R	0,474359
R-квадрат	0,225016
Нормований R-квадрат	-0,03331
Стандартна помилка	0,582351
Спостереження	9

Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	2	0,590802	0,295401	0,871048	0,4654
Залишок	6	2,034798	0,339133		
Разом	8	2,6256			

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-пересічення	4,839653	7,311535	0,66192	0,532606	-13,051	22,73033	-13,051	22,7303
Змінна $L_H(K)$	0,155953	0,204376	0,763066	0,474347	-0,34414	0,656044	-0,34414	0,65604
Змінна $L_H(L)$	0,820187	0,638952	1,283644	0,246609	-0,74327	2,383645	-0,74327	2,38364

Таблиця К.3

Побудова класичної функції Кобба-Дугласа для ПАТ «Азовзagalьмаш»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
1	2	3	4
2003	1389580	409626	6256
2004	1373670	461466	6174
2005	1218807	581476	5888
2006	1640632	753571	6216
2007	2449191	1366665	7285
2008	3520687	2235436	7841
2009	1949852	2696788	6427
2010	5407222	37677577	6582
2011	10277284	4999277	12884

Y	-6,34177
K	0,277099
L	1,928037
e	0,001761

Продовження таблиці К.3

1	2	3	4
Логарифмовані значення			
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	14,14	12,92	8,74
2004	14,13	13,04	8,73
2005	14,01	13,27	8,68
2006	14,31	13,53	8,73
2007	14,71	14,13	8,89
2008	15,07	14,62	8,97
2009	14,48	14,81	8,77
2010	15,5	17,44	8,79
2011	16,15	15,42	9,46

$$y = e^{-6,34177} \cdot K^{0,277099} \cdot L^{1,928037}$$

L \ K	12,92	13,04	13,27	13,53	14,13	14,62	14,81	17,44	15,42
8,74	0,233885	0,234485	0,235624	0,236894	0,23976	0,242035	0,242903	0,254158	0,245635
8,73	0,233369	0,233968	0,235104	0,236372	0,239231	0,241501	0,242367	0,253598	0,245093
8,68	0,230799	0,231391	0,232515	0,233768	0,236596	0,238842	0,239698	0,250805	0,242394
8,73	0,233369	0,233968	0,235104	0,236372	0,239231	0,241501	0,242367	0,253598	0,245093
8,89	0,241686	0,242306	0,243483	0,244795	0,247756	0,250108	0,251004	0,262635	0,253827
8,97	0,245897	0,246527	0,247725	0,24906	0,252073	0,254465	0,255377	0,267211	0,25825
8,77	0,235435	0,236039	0,237186	0,238464	0,241349	0,243639	0,244513	0,255843	0,247263
8,79	0,236472	0,237078	0,23823	0,239514	0,242411	0,244712	0,245589	0,256969	0,248351
9,46	0,272451	0,273149	0,274476	0,275956	0,279294	0,281945	0,282955	0,296067	0,286138

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,99317		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значущість <i>F</i>
R-квадрат	0,986386	Регресія	2	4,133113	2,066556	217,3689	2,52E-06
Нормований R-квадрат	0,981849	Залишок	6	0,057043	0,009507		
Стандартна помилка	0,097505	Разом	8	4,190156			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	-6,34177	1,273712	-4,97897	0,002504	-9,45843	-3,22511	-9,45843	-3,2251
Змінна $L_H(K)$	0,277099	0,025819	10,73231	3,87E-05	0,213922	0,340277	0,213922	0,34027
Змінна $L_H(L)$	1,928037	0,154127	12,50938	1,6E-05	1,550901	2,305173	1,550901	2,30517

Таблиця К.4

**Побудова класичної функції Кобба-Дугласа
для ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»**

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
1	2	3	4
2003	187982	386331	5100
2004	653100	692051,5	4316
2005	460923,2	749550,6	3660

Продовження таблиці К.4

1	2	3	4		
2006	431839,4	894686,1	3378	Y	17,02047831
2007	762307,3	760581,3	3255	K	0,487134801
2008	710297	803028	3174	L	-1,273314566
2009	620405	928572	3063		
2010	1154204	1370039	3166		
2011	1008383	2519981	2965	e	24654704,83
1	2	3	4		
Логарифмовані значення					
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.		
2003	12,14	12,86	8,54		
2004	13,39	13,45	8,37		
2005	13,04	13,53	8,21		
2006	12,98	13,7	8,13		
2007	13,54	13,54	8,09		
2008	13,47	13,6	8,06		
2009	13,34	13,74	8,03		
2010	13,96	14,13	8,06		
2011	13,82	14,74	7,99		

$y = e^{-17,02047831} \cdot K^{0,487134801} \cdot L^{-1,273314566}$									
L \ K	12,86	13,45	13,53	13,7	13,54	13,6	13,74	14,13	14,74
8,54	5574563	5697717	5714200	5749063	5716257,253	5728582,647	5757233,889	5836267,722	5957674
8,37	5719129	5845477	5862388	5898155	5864498,421	5877143,453	5906537,715	5987621,152	6112176
8,21	5861425	5990916	6008248	6044905	6010411,122	6023370,771	6053496,382	6136597,231	6264251
8,13	5934965	6066080	6083630	6120747	6085819,84	6098942,085	6129445,663	6213589,124	6342844
8,09	5972355	6104297	6121957	6159307	6124160,472	6137365,387	6168061,137	6252734,701	6382804
8,06	6000675	6133242	6150986	6188514	6153199,972	6166467,502	6197308,805	6282383,873	6413070
8,03	6029235	6162433	6180262	6217968	6182486,232	6195816,909	6226805,002	6312284,987	6443593
8,05	6000675	6133242	6150986	6188514	6153199,972	6166467,502	6197308,805	6282383,873	6413070
7,99	6067695	6201743	6219685	6257632	6221923,674	6235339,386	6266525,148	6352550,401	6484696

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,843328393		df	SS	MS	F	Значущість F
R-квадрат	0,711202779	Регресія	2	1,648394	0,824197	7,387912	0,024087
Нормований R-квадрат	0,614937039	Залишок	6	0,669361	0,11156		
Стандартна помилка	0,334006328	Разом	8	2,317756			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	17,02047831	13,0285	1,306404	0,239256	-14,8591	48,900062	-14,8591061	48,9000
Змінна $L_D(K)$	0,487134801	0,373141	1,305497	0,239545	-0,42591	1,4001784	-0,42590882	1,40017
Змінна $L_D(L)$	-1,273314566	1,055732	-1,2061	0,273177	-3,8566	1,3099690	-3,8565982	1,30996

**Побудова класичної функції Кобба-Дугласа
для ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»**

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	
2003	9395,8	146234	1023	
2004	10851,1	138901,1	912	
2005	7731,7	117598	708	
2006	7407,3	110944,5	693	Y
2007	9540,3	95216,2	622	K
2008	9942	105568	421	L
2009	10642	124081	406	
2010	13630	175786	396	e
2011	18812	254742	323	
Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	
2003	9,15	11,89	6,93	
2004	9,29	11,84	6,82	
2005	8,95	11,68	6,56	
2006	8,91	11,62	6,54	
2007	9,16	11,46	6,43	
2008	9,2	11,57	6,04	
2009	9,27	11,73	6,01	
2010	9,52	12,08	5,98	
2011	9,84	12,45	5,78	

$$y = e^{-17,02047831} \cdot K^{0,487134801} \cdot L^{-1,273314566}$$

L \ K									
	11,89	11,84	11,68	11,62	11,46	11,57	11,73	12,08	12,45
6,93	62,42465	62,24881	61,68446	61,47218	60,9043	61,29499	61,8611	63,09063	64,37768
6,82	62,68124	62,50467	61,93801	61,72485	61,15463	61,54694	62,11537	63,34995	64,64229
6,56	63,30895	63,13062	62,55828	62,34299	61,76706	62,16329	62,73742	63,98436	65,28965
6,54	63,35853	63,18006	62,60727	62,39181	61,81543	62,21197	62,78655	64,03447	65,34078
6,43	63,63465	63,4554	62,88012	62,66372	62,08483	62,4831	63,06017	64,31354	65,62554
6,04	64,66364	64,48149	63,89691	63,677	63,08875	63,49346	64,07987	65,3535	66,68672
6,01	64,74624	64,56386	63,97852	63,75834	63,16934	63,57457	64,16172	65,43698	66,7719
5,98	64,82935	64,64674	64,06065	63,84019	63,25043	63,65618	64,24409	65,52098	66,85761
5,78	65,39718	65,21297	64,62175	64,39936	63,80443	64,21373	64,80679	66,09487	67,44321

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,919255		df	SS	MS	F	Значущість F
R-квадрат	0,84503	Регресія	2	0,548443	0,274222	16,35856	0,003722
Нормований R-квадрат	0,793373	Залишок	6	0,100579	0,016763		
Стандартна помилка	0,129473	Разом	8	0,649022			
Спостереження	9						

	Коэф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-пересічення	2,97307	2,38059	1,248879	0,258226	-2,85202	8,798164	-2,85202	8,79816
Змінна $L_H(K)$	0,669378	0,165576	4,042714	0,006782	0,264227	1,074528	0,264227	1,07452
Змінна $L_H(L)$	-0,25636	0,123205	-2,0808	0,082644	-0,55784	0,045107	-0,55784	0,04510

Таблиця К.6

Побудова класичної функції Кобба-Дугласа для ПАТ «Донецькірмаш»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	119312	207274	1870
2004	301219	214682,2	1876
2005	267523,9	307804,7	1875
2006	175785,5	238589,5	1672
2007	236293,9	200576,5	1433
2008	193634	289270	1382
2009	87969	266710	1303
2010	329430	450776	1377
2011	470657	594589	1442

Y	-10,8834
K	1,078684
L	1,306475

e	1,88E-05
---	----------

Логарифмовані значення			
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	11,69	12,24	7,53
2004	12,62	12,28	7,54
2005	12,5	12,64	7,54
2006	12,08	12,38	7,42
2007	12,37	12,21	7,27
2008	12,17	12,58	7,23
2009	11,38	12,49	7,17
2010	12,71	13,02	7,23
2011	13,06	13,3	7,27

$$y = e^{-10,8834} \cdot K^{1,078684} \cdot L^{1,306475}$$

L \ K	12,24	12,28	12,64	12,38	12,21	12,58	12,49	13,02	13,3
7,53	0,003911	0,003925	0,004049	0,003959	0,0039	0,004028	0,003997	0,00418	0,004277
7,54	0,003918	0,003931	0,004056	0,003966	0,003907	0,004035	0,004004	0,004188	0,004285
7,54	0,003918	0,003931	0,004056	0,003966	0,003907	0,004035	0,004004	0,004188	0,004285
7,42	0,003836	0,00385	0,003972	0,003884	0,003826	0,003951	0,003921	0,004101	0,004196
7,27	0,003735	0,003748	0,003867	0,003781	0,003725	0,003847	0,003818	0,003993	0,004085
7,23	0,003708	0,003722	0,003839	0,003754	0,003699	0,00382	0,00379	0,003964	0,004056
7,17	0,003668	0,003681	0,003798	0,003714	0,003659	0,003778	0,003749	0,003921	0,004012
7,23	0,003708	0,003722	0,003839	0,003754	0,003699	0,00382	0,00379	0,003964	0,004056
7,27	0,003735	0,003748	0,003867	0,003781	0,003725	0,003847	0,003818	0,003993	0,004085

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,703892		df	SS	MS	F	Значущість F
R-квадрат	0,495464	Регресія	2	1,077733	0,538867	2,946058	0,128433
Нормований R-квадрат	0,327285	Залишок	6	1,097467	0,182911		
Стандартна помилка	0,427681	Разом	8	0,649022			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-пересічення	-10,8834	11,56005	-0,94147	0,382807	-39,1699	17,40297	-39,1699	17,402
Змінна $L_H(K)$	1,078684	0,446183	2,41758	0,052034	-0,01309	2,170455	-0,01309	2,1704
Змінна $L_H(L)$	1,306475	1,095977	1,192064	0,278241	-1,37528	3,988235	-1,37528	3,9882

Таблиця К.7

Побудова класичної функції Кобба-Дугласа для ПАТ «Донецький енергозавод»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	16543,4	31451,5	436
2004	30260,7	44661,9	427
2005	58894,4	67686,9	418
2006	64278	40985,7	464
2007	73919,5	41171,2	427
2008	64352	89212	420
2009	22233	80745	407
2010	55913	83099	351
2011	85210	121424	345

Y	0,603459
K	0,644205
L	0,504833

e	1,828432
---	----------

Логарифмовані значення			
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	9,71	10,36	6,08
2004	10,32	10,71	6,06
2005	10,98	11,12	6,04
2006	11,07	10,62	6,14
2007	11,21	10,63	6,06
2008	11,07	11,4	6,04
2009	10,01	11,3	6,01
2010	10,93	11,33	5,86
2011	11,35	11,71	5,84

$y = e^{0,603459} \cdot K^{0,644205} \cdot L^{0,504833}$									
L \ K	10,36	10,71	11,12	10,62	10,63	11,4	11,3	11,33	11,71
6,08	20,5078	20,95148	21,46471	20,83789	20,85053	21,81135	21,6879	21,72498	22,19161
6,05	20,47371	20,91666	21,42904	20,80326	20,81587	21,7751	21,65186	21,68887	22,15473
6,04	20,43957	20,88178	21,39331	20,76857	20,78116	21,73879	21,61575	21,65271	22,11779
6,14	20,60972	21,0556	21,57139	20,94145	20,95415	21,91975	21,79569	21,83295	22,3019
6,06	20,47371	20,91666	21,42904	20,80326	20,81587	21,7751	21,65186	21,68887	22,15473
6,04	20,43957	20,88178	21,39331	20,76857	20,78116	21,73879	21,61575	21,65271	22,11779
6,01	20,38826	20,82936	21,3396	20,71643	20,72899	21,68421	21,56149	21,59835	22,06226
5,86	20,12976	20,56527	21,06904	20,45377	20,46618	21,40929	21,28812	21,32451	21,78254
5,84	20,09505	20,5298	21,03271	20,4185	20,43088	21,37237	21,25141	21,28773	21,74498

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,441258		df	SS	MS	F	Значущість F
R-квадрат	0,194708	Регресія	2	0,520784	0,260392	0,725358	0,522228
Нормований R-квадрат	-0,07372	Залишок	6	2,153905	0,358984		
Стандартна помилка	0,599153	Разом	8	2,674689			
Спостереження	9						

	Коэф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-пересічення	0,603459	27,21966	0,02217	0,983031	-66,0007	67,20757	-66,0007	67,207
Змінна $L_n(K)$	0,644205	0,744136	0,865709	0,419913	-1,17663	2,46504	-1,17663	2,4650
Змінна $L_n(L)$	0,504833	3,382006	0,14927	0,886231	-7,77064	8,780303	-7,77064	8,7803

**Побудова класичної функції Кобба-Дугласа
для ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»**

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	698480	1302640	15834
2004	1016990	1521640	15565
2005	1433181	1765116	15645
2006	1607251	2130566	15094
2007	2197654	2952314	14689
2008	2728799	3806105	14125
2009	3056145	3985211	13789
2010	3347188	4117930	13578
2011	2754777	4166945	13178

<i>Y</i>	-43,9676
<i>K</i>	1,624303
<i>L</i>	3,58851

<i>e</i>	8,04E-20
----------	----------

Логарифмовані значення

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.
2003	13,46	14,08	9,67
2004	13,83	14,24	9,65
2005	14,18	14,38	9,66
2006	14,29	14,57	9,62
2007	14,6	14,9	9,59
2008	14,82	15,15	9,56
2009	14,93	15,2	9,53
2010	15,02	15,23	9,52
2011	14,83	15,24	9,49

$$y = e^{-43,9676} \cdot K^{1,624303} \cdot L^{3,58851}$$

<i>L</i> \ <i>K</i>	14,08	14,24	14,38	14,57	14,9	15,15	15,2	15,23	15,24
9,67	2,03E-14	2,07E-14	2,1E-14	2,14E-14	2,22E-14	2,28E-14	2,3E-14	2,3E-14	2,31E-14
9,65	2,01E-14	2,05E-14	2,08E-14	2,13E-14	2,21E-14	2,27E-14	2,28E-14	2,29E-14	2,29E-14
9,66	2,02E-14	2,06E-14	2,09E-14	2,14E-14	2,21E-14	2,28E-14	2,29E-14	2,29E-14	2,3E-14
9,62	1,99E-14	2,03E-14	2,06E-14	2,1E-14	2,18E-14	2,24E-14	2,25E-14	2,26E-14	2,26E-14
9,59	1,97E-14	2E-14	2,04E-14	2,08E-14	2,16E-14	2,22E-14	2,23E-14	2,24E-14	2,24E-14
9,56	1,95E-14	1,98E-14	2,01E-14	2,06E-14	2,13E-14	2,19E-14	2,2E-14	2,21E-14	2,21E-14
9,53	1,92E-14	1,96E-14	1,99E-14	2,03E-14	2,11E-14	2,17E-14	2,18E-14	2,19E-14	2,19E-14
9,52	1,92E-14	1,95E-14	1,98E-14	2,03E-14	2,1E-14	2,16E-14	2,17E-14	2,18E-14	2,18E-14
9,49	1,9E-14	1,93E-14	1,96E-14	2E-14	2,08E-14	2,13E-14	2,15E-14	2,15E-14	2,16E-14

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика	
Множинний <i>R</i>	0,98507
<i>R</i> -квадрат	0,970362
Нормований <i>R</i> -квадрат	0,960483
Стандартна помилка	0,107079
Спостереження	9

Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значущість <i>F</i>
Регресія	2	2,252405	1,126203	98,22257	2,6E-05
Залишок	6	0,068795	0,011466		
Разом	8	2,3212			

	Коеф-ти	Стандартна помилка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
<i>Y</i> -пересічення	-43,9676	23,70631	-1,85468	0,113054	-101,975	14,03963	-101,975	14,039
Змінна $L_H(K)$	1,624303	0,290882	5,584056	0,001401	0,91254	2,336067	0,91254	2,3360
Змінна $L_H(L)$	3,58851	2,038998	1,759938	0,128906	-1,40074	8,577759	-1,40074	8,5777

Додаток Л
**МОДЕЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ
 МАШИНОБУДУВАННЯ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ ЗА ДОПОМОГОЮ ФУНКЦІЇ
 КОББА-ДУГЛАСА З УРАХУВАННЯМ ВИТРАТ НА МАРКЕТИНГ**

Таблиця Л.1

**Побудова функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг
 для ПАТ «Азовмаш»**

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	747585	391425	3226	2083
2004	850936	472873	4919	2000
2005	725226	464212	5932	3602
2006	283829	396019	8651	1627
2007	93977	407203	9797	917
2008	67803	440934	10294	604
2009	76604	424981	10619	847
2010	450890	494710	14165	63410
2011	63841	559207	12870	1116
Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	13,52	12,88	8,08	7,64
2004	13,65	13,07	8,5	7,6
2005	13,49	13,05	8,69	8,19
2006	12,56	12,89	9,07	7,39
2007	11,45	12,92	9,19	6,82
2008	11,12	13	9,24	6,4
2009	11,25	12,96	9,27	6,74
2010	13,02	13,11	9,56	11,06
2011	11,06	13,23	9,46	7,02

$$y = e^{21,0711} \cdot K^{0,3048} \cdot L^{-1,8579} \cdot M^{-0,5282}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,95947						
R-квадрат	0,920582						
Нормований R-квадрат	0,872931						
Стандартна помилка	0,399506						
Спостереження	9						
		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значущість <i>F</i>	
		Регресія	3	9,250375638	3,083458546	19,319325	0,003516653
		Залишок	5	0,798024362	0,159604872		
		Разом	8	10,0484			

	K-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	21,07116	17,21369752	1,224092803	0,2754451	-23,1780549	65,32038	-23,1781	65,32038
Змінна $L_N(K)$	0,304868	1,416010689	0,215300434	0,8380397	-3,33510364	3,944839	-3,3351	3,944839
Змінна $L_N(L)$	-1,8579	0,322333926	-5,76390366	0,0022077	-2,68648743	-1,02932	-2,68649	-1,02932
Змінна $L_N(M)$	0,528289	0,10657787	4,956836303	0,0042597	0,25432191	0,802256	0,254322	0,802256

Таблиця Л.2

Побудова класичної функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг для ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	1308920	943657	11150	65098
2004	1831264	1097569	11299	55376
2005	2233290	1157406	10608	36136
2006	2534782	1246243	9708	32022
2007	2584276	1172293	7856	33334
2008	3217299	370089	6899	32083
2009	1071396	1615533	5695	10920
2010	2728795	20791603	5284	101528
2011	539758	1100200	4519	102563
Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	14,08	13,76	9,32	11,08
2004	14,42	13,91	9,33	10,92
2005	14,62	13,96	9,27	10,5
2006	14,75	14,04	9,18	10,37
2007	14,76	13,97	8,97	10,41
2008	14,98	12,82	8,84	10,38
2009	13,88	14,3	8,65	9,3
2010	14,82	16,85	8,57	11,53
2011	13,2	13,91	8,42	11,54

$$y = e^{6,19433} \cdot K^{0,2020} \cdot L^{0,8280} \cdot M^{-0,1947}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,523101						
R-квадрат	0,273635	df	SS	MS	F	Значущість F	
Нормований R-квадрат	-0,16218	Регресія	3	0,718456176	0,2394853	0,6278640	0,6276122
Стандартна помилка	0,617599	Залишок	5	1,907143824	0,3814287		
Спостереження	9	Разом	8	2,6256			

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	6,194331	8,099948426	0,7647370	0,4789467	-14,62724	27,01591	-14,6272	27,0159
Змінна $L_H(K)$	0,202037	0,230921817	0,8749140	0,4216516	-0,391566	0,79564	-0,39157	0,79564
Змінна $L_H(L)$	0,82802	0,677760888	1,2216998	0,2762738	-0,914219	2,57026	-0,91422	2,57026
Змінна $L_H(M)$	-0,19473	0,336603212	-0,578509	0,5879995	-1,059994	0,670538	-1,05999	0,67053

Таблиця Л.3

Побудова функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг для ПАТ «Азовзагальмаш»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	1389580	409626	55395	43628
2004	1373670	461466	60929	466663
2005	1218807	581476	64782	25834
2006	1640632	753571	89824	24334
2007	2449191	1366665	123639	44460
2008	3520687	2235436	153004	59490
2009	1949852	2696788	100477	37753
2010	5407222	37677577	163184	242824
2011	10277284	4999277	366898	371662

Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	14,14	12,92	10,92	10,68
2004	14,13	13,04	11,02	13,05
2005	14,01	13,27	11,08	10,16
2006	14,31	13,53	11,41	10,1
2007	14,71	14,13	11,73	10,7
2008	15,07	14,62	11,94	10,99
2009	14,48	14,81	11,52	10,54
2010	15,5	17,44	12	12,4
2011	16,15	15,42	12,81	12,83

$$y = e^{1,4405} \cdot K^{0,0801} \cdot L^{0,9528} \cdot M^{0,0953}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,988447						
R -квадрат	0,977028	Регресія	3	4,093900721	1,364633574	70,88649493	0,000161591
Нормований R -квадрат	0,963245	Залишок	5	0,096254835	0,019250967		
Стандартна помилка	0,138748	Разом	8	4,190155556			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t -статистика	P -значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y -пересічення	1,440529	1,002993549	1,436230004	0,2104264	-1,137747	4,018806	-1,1375	4,0188
Змінна $L_H(K)$	0,080144	0,050082974	1,600218539	0,170447	-0,048598	0,208886	-0,0486	0,2088
Змінна $L_H(L)$	0,952864	0,121633205	7,833914411	0,0005437	0,6401960	1,265532	0,6401	1,2655
Змінна $L_H(M)$	0,095364	0,047516963	2,006945197	0,1010395	-0,026782	0,21751	-0,026	0,2175

Таблиця Л.4

**Побудова функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг
для ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»**

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	187982	386331	14637	14848
2004	653100	692051,5	40850	38180,7
2005	460923,2	749550,6	39238	48120,8
2006	431839,4	894686,1	39515,2	42819,6
2007	762307,3	760581,3	50498,8	106181,5
2008	710297	803028	71794	51737
2009	620405	928572	61902	23926
2010	1154204	1370039	108487	13199
2011	1008383	2519981	118007	9238
Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	12,14	12,86	9,59	9,61
2004	13,39	13,45	10,62	10,55
2005	13,04	13,53	10,58	10,78
2006	12,98	13,7	10,58	10,66
2007	13,54	13,54	10,83	11,57
2008	13,47	13,6	11,18	10,85
2009	13,34	13,74	11,03	10,08
2010	13,96	14,13	11,59	9,49
2011	13,82	14,74	11,68	9,13

$$y = e^{3,9244} \cdot K^{-0,1259} \cdot L^{0,9324} \cdot M^{0,0949}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,966144284		df	SS	MS	F	Значущість F
R -квадрат	0,933434778	Регресія	3	2,163473644	0,7211578	23,37143	0,0022727
Нормований R -квадрат	0,893495646	Залишок	5	0,154281912	0,0308563		
Стандартна помилка	0,175659849	Разом	8	2,317755556			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t -статистика	P -значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y -пересічення	3,924456916	3,057245186	1,2836578	0,25553	-3,934442	11,783355	-3,9344420	11,7833
Змінна $L_H(K)$	-0,1259379	0,335084678	-0,375839	0,722455	-0,987300	0,735424	-0,9873004	0,73542
Змінна $L_H(L)$	0,932498547	0,251946851	3,7011716	0,013982	0,2848485	1,580148	0,2848485	1,58014
Змінна $L_H(M)$	0,094912785	0,098148859	0,9670289	0,377943	-0,157386	0,3472124	-0,1573868	0,34721

Таблиця Л.5

Побудова функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг для ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	9395,8	146234	4139,4	295,1
2004	10851,1	138901,1	5000,8	295,4
2005	7731,7	117598	6178,6	349,9
2006	7407,3	110944,5	6142,2	110,6
2007	9540,3	95216,2	8094,1	144,2
2008	9942	105568	10231	235
2009	10642	124081	6178	127
2010	13630	175786	10010	160
2011	18812	254742	11552	162
Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	9,15	11,89	8,33	5,69
2004	9,29	11,84	8,52	5,69
2005	8,95	11,68	8,73	5,86
2006	8,91	11,62	8,72	4,71
2007	9,16	11,46	9	4,97
2008	9,2	11,57	9,23	5,46
2009	9,27	11,73	8,73	4,84
2010	9,52	12,08	9,21	5,08
2011	9,84	12,45	9,35	5,09

$$y = e^{-1,3931} \cdot K^{0,7034} \cdot L^{0,2809} \cdot M^{-0,0291}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,922762		df	SS	MS	F	Значущість F
R -квадрат	0,851489	Регресія	3	0,552635409	0,1842118	9,5558612	0,0163684
Нормований R -квадрат	0,762383	Залишок	5	0,096386813	0,0192773		
Стандартна помилка	0,138843	Разом	8	0,649022222			
Спостереження	9						

Продовження таблиці Л.5

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	-1,39316	2,246706329	-0,620088	0,5623639	-7,168499	4,382185	-7,1684995	4,3821
Змінна $L_H(K)$	0,703428	0,173531989	4,0535941	0,0097906	0,257350	1,149506	0,2573500	1,1495
Змінна $L_H(L)$	0,280924	0,162335307	1,7305181	0,1440951	-0,136371	0,69822	-0,136371	0,6982
Змінна $L_H(M)$	-0,02919	0,128056898	-0,227967	0,8287008	-0,358373	0,299988	-0,358373	0,2998

Таблиця Л.6

Побудова функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг для ПАТ «Донецьгірмаш»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	119312	207274	11218	3416
2004	301219	214682,2	17371	8235
2005	267523,9	307804,7	19778,6	5701,7
2006	175785,5	238589,5	17960,5	8652,2
2007	236293,9	200576,5	21757,4	10976
2008	193634	289270	28540	3719
2009	87969	266710	21425	2687
2010	329430	450776	44447	7143
2011	470657	594589	59592	7279
Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	11,69	12,24	9,33	8,14
2004	12,62	12,28	9,76	9,02
2005	12,5	12,64	9,89	8,65
2006	12,08	12,38	9,8	9,07
2007	12,37	12,21	9,99	9,3
2008	12,17	12,58	10,26	8,22
2009	11,38	12,49	9,97	7,9
2010	12,71	13,02	10,7	8,87
2011	13,06	13,3	11	8,89

$$y = e^{-5,1015} \cdot K^{0,9668} \cdot L^{-0,1279} \cdot M^{0,7521}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,908578		df	SS	MS	F	Значущість F
R-квадрат	0,825515	Регресія	3	1,795659741	0,5985532	7,8852405	0,0242340
Нормований R-квадрат	0,720824	Залишок	5	0,379540259	0,0759080		
Стандартна помилка	0,275514	Разом	8	2,1752			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	-5,10155	5,150511793	-0,99049	0,367413	-18,34136	8,138262	-18,3414	8,138
Змінна $L_H(K)$	0,966838	0,684663133	1,412137	0,2170123	-0,793144	2,726821	-0,79314	2,7268
Змінна $L_H(L)$	-0,12797	0,514420798	-0,248769	0,8134342	-1,450333	1,194388	-1,45033	1,1943
Змінна $L_H(M)$	0,752151	0,226162885	3,325706	0,0208770	0,1707811	1,333522	0,170781	1,3335

Таблиця Л.7

**Побудова функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг
для ПАТ «Донецький енергозавод»**

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	16543,4	31451,5	2069,9	122,2
2004	30260,7	44661,9	2799,9	3611,5
2005	58894,4	67686,9	4042	949,4
2006	64278	40985,7	4901,2	1002
2007	73919,5	41171,2	6187,3	452,1
2008	64352	89212	8693	522
2009	22233	80745	5890	345
2010	55913	83099	10102	824
2011	85210	121424	13278	938
Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	9,71	10,36	7,64	4,81
2004	10,32	10,71	7,94	8,19
2005	10,98	11,12	8,3	6,86
2006	11,07	10,62	8,5	6,91
2007	11,21	10,63	8,73	6,11
2008	11,07	11,4	9,07	6,26
2009	10,01	11,3	8,68	5,84
2010	10,93	11,33	9,22	6,71
2011	11,35	11,71	9,49	6,84

$$y = e^{7,9205} \cdot K^{-0,7509} \cdot L^{1,1144} \cdot M^{0,2288}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,844868						
R-квадрат	0,713801	Регресія	3	1,909196758	0,6363989	4,1567959	0,079565
Нормований R-квадрат	0,542082	Залишок	5	0,765492131	0,1530984		
Стандартна помилка	0,391278	Разом	8	2,674688889			
Спостереження	9						

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	7,920536	3,658431274	2,165008	0,0826623	-1,483761	17,32483	-1,48376	17,324
Змінна $L_H(K)$	-0,75091	0,551102702	-1,362554	0,2311849	-2,167561	0,665747	-2,16756	0,6657
Змінна $L_H(L)$	1,114406	0,413197453	2,6970306	0,0429361	0,0522483	2,176564	0,052248	2,1765
Змінна $L_H(M)$	0,228869	0,152893066	1,4969192	0,1946723	-0,164155	0,621893	-0,16416	0,6218

Таблиця Л.8

**Побудова функції Кобба-Дугласа з урахуванням витрат на маркетинг
для ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»**

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	698480	1302640	209932	31117,7
2004	1016990	1521640	252844	42656,4
2005	1433181	1765116	264157,4	39376
2006	1607251	2130566	379415	43214,9
2007	2197654	2952314	493776	64996
2008	2728799	3806105	493776	86616
2009	3056145	3985211	523569	91569
2010	3347188	4117930	587599	94507
2011	2754777	4166945	651568	111306

Логарифмовані значення				
Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Вартість капіталу, тис. грн.	Вартість праці, тис. грн.	Витрати на маркетинг, тис. грн.
2003	13,46	14,08	12,25	10,35
2004	13,83	14,24	12,44	10,66
2005	14,18	14,38	12,48	10,58
2006	14,29	14,57	12,85	10,67
2007	14,6	14,9	13,11	11,08
2008	14,82	15,15	13,11	11,37
2009	14,93	15,2	13,17	11,42
2010	15,02	15,23	13,28	11,46
2011	14,83	15,24	13,39	11,62

$$y = e^{-4,3348} \cdot K^{1,7723} \cdot L^{-0,0684} \cdot M^{-0,5924}$$

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
Множинний R	0,983228						
R-квадрат	0,966737						
Нормований R-квадрат	0,946779						
Стандартна помилка	0,124266						
Спостереження	9						
		df	SS	MS	F	Значущість F	
		Регресія	3	2,243989703	0,747996	48,438912	0,0004061
		Залишок	5	0,077210297	0,0154420		
		Разом	8	2,3212			

	Коеф-ти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
У-пересічення	-4,3348	2,079939783	-2,084099	0,0915836	-9,681457	1,011853	-9,68146	1,011
Змінна $L_H(K)$	1,772301	0,635326402	2,7895918	0,0384634	0,1391428	3,40546	0,139143	3,405
Змінна $L_H(L)$	-0,06849	0,486703308	-0,140715	0,8935882	-1,319597	1,182624	-1,3196	1,1824
Змінна $L_H(M)$	-0,59243	0,447537142	-1,323761	0,2428730	-1,742863	0,557998	-1,74286	0,5578

Таблиця Л.9

**Моделювання витрат на маркетинг
на основі виробничої функції Кобба-Дугласа**

Підприємство	Функція витрат на маркетинг
ПАТ «Азовмаш»	$M = e^{(\ln(y) - 21,0711 - 0,3048 \cdot \ln(K) + 1,8579 \cdot \ln(L))/0,5282}$
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	$M = e^{-(\ln(y) + 6,19433 + 0,2020 \cdot \ln(K) + 0,8280 \cdot \ln(L))/0,1947}$
ПАТ «Азовзагальмаш»	$M = e^{(\ln(y) - 1,4405 - 0,0801 \cdot \ln(K) - 0,9528 \cdot \ln(L))/0,095281}$
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	$M = e^{(\ln(y) - 3,9244 + 0,1259 \cdot \ln(K) - 0,9324 \cdot \ln(L))/0,0949}$
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»	$M = e^{(\ln(y) + 1,3931 - 0,7034 \cdot \ln(K) - 0,2809 \cdot \ln(L))/0,0291}$
ПАТ «Донецькгірмаш»	$M = e^{(\ln(y) + 5,1015 - 0,9668 \cdot \ln(K) + 0,1279 \cdot \ln(L))/0,7521}$
ПАТ «Донецький енергозавод»	$M = e^{(\ln(y) - 7,9205 + 0,7509 \cdot \ln(K) - 1,1144 \cdot \ln(L))/0,2288}$
ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	$M = e^{(\ln(y) + 4,3348 - 1,7723 \cdot \ln(K) + 0,0684 \cdot \ln(L))/0,5924}$

Додаток М
МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ КОНТРОЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ

Таблиця М.1

Формули для розрахунку контрольних показників

Показник	Формула для розрахунків	Розшифрування умовних позначень
1	2	3
ROE	$ROE = \frac{Net}{E} \times 100\%$	ROE — рентабельність власного капіталу; Net — чистий прибуток; E — величина вкладень акціонерів
$K_{Cч}$	$K_{Cч} = \frac{T_1 - T_2}{T_1} \times 100\%, K_{Cч} \geq 0$	$K_{Cч}$ — відсоток скорочення часу на обробку інформації в результаті модернізації інформаційних систем; T_1 — час на обробку інформації до впровадження інформаційних систем; T_2 — час на обробку інформації після впровадження інформаційних систем
P/E	$\frac{P}{E} = \frac{\text{Ринкова ціна акції}}{EPOS}$	P/E — співвідношення ціни акції і прибутків; $EPOS$ — прибуток на 1 акцію
ROS	$ROS = \frac{Net}{S} \times 100\%$	ROS — рентабельність продажів; Net — чистий прибуток; S — обсяг продажів
TAT	$TAT = \frac{S}{A}$	TAT — коефіцієнт оборотності активів; A — величина активів компанії; S — обсяг продажів
K_3	$K_3 = \frac{3_{\phi}}{3_{ПЛ}} \times 100\%, K_3 \leq 100\%$	K_3 — коефіцієнт дотримання витрат відповідно до плану; $3_{ПЛ}$ — величина витрат за планом; 3_{ϕ} — фактичні витрати
K_{CP}	$K_{CP} = \frac{C_{\phi}}{C_{ПЛ}} \times 100\%, K_{CP} \leq 100\%$	K_{CP} — коефіцієнт дотримання строків відповідно до плану; $C_{ПЛ}$ — плановий строк виконання; C_{ϕ} — фактичний строк
$K_{ВП}$	$K_{ВП} = \frac{П_{ВП}}{П_{ПЛ}} \times 100\%, K_{ВП} \rightarrow 100\%$	$K_{ВП}$ — коефіцієнт виконання програми; $П_{ВП}$ — кількість виконаних програм; $П_{ПЛ}$ — загальна кількість програм за планом

1	2	3
$K_{CЗ}$	$K_{CЗ} = \frac{З_{ПЛ} - З_{Ф}}{З_{ПЛ}} \times 100\%, K_{CЗ} \geq 0$	$K_{CЗ}$ — % зниження загальних витрат від плану; $З_{ПЛ}$ — величина загальних витрат згідно із планом; $З_{Ф}$ — фактична величина загальних витрат
$K_{РОП}$	$K_{РОП} = \frac{O_{Ф} - O_{ПЛ}}{O_{ПЛ}} \times 100\%, K_{РОП} \geq 0$	$K_{РОП}$ — відсоток росту обсягу продажів; $O_{ПЛ}$ — величина планового обсягу продажів; $O_{Ф}$ — фактичний обсяг продажів
S	$S = \{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\}$ $S(x) = \begin{cases} 1 & \text{якщо } x \geq 0; \\ 0 & \text{якщо } x < 0. \end{cases}$ $x_1 = \pm COC$ $x_2 = \pm СДС$ $x_3 = \pm СЗС$	S — показник фінансової стабільності; $\pm COC$ — надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів; $\pm СДС$ — надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат; $\pm СЗС$ — надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат
$WACC$	$WACC = \frac{E}{E+D} \times r_E + \frac{D}{E+D} (1-T) \times r_D$ $r_E = R_F + (R_M - R_F) \times \beta$	$WACC$ — середньозважена вартість капіталу; E — величина власних коштів; D — величина позикових коштів; r_E — вартість власного капіталу; r_D — вартість залучення позикового капіталу; T — ставка податку на прибуток; R_F — безризикова ставка; R_M — очікувана середня прибутковість ринку; β — фактор ризику
$K_{НА}$	$K_{НА} = \frac{A_H}{A_{ОБЩ}} \times 100\%,$ $K_{НА} \rightarrow 0$	$K_{НА}$ — відсоток непрофільних активів; A_H — сума непрофільних активів; $A_{ОБЩ}$ — загальна сума активів
$K_{РСТР}$	$K_{РСТР} = \frac{C_{РСТР \Phi}}{C_{РСТР ПЛ}} \times 100\%, K_{РСТР} \leq 100\%$	$K_{РСТР}$ — коефіцієнт виконання строків реструктуризації; $C_{РСТР ПЛ}$ — плановий строк реструктуризації; $C_{РСТР \Phi}$ — фактичний строк

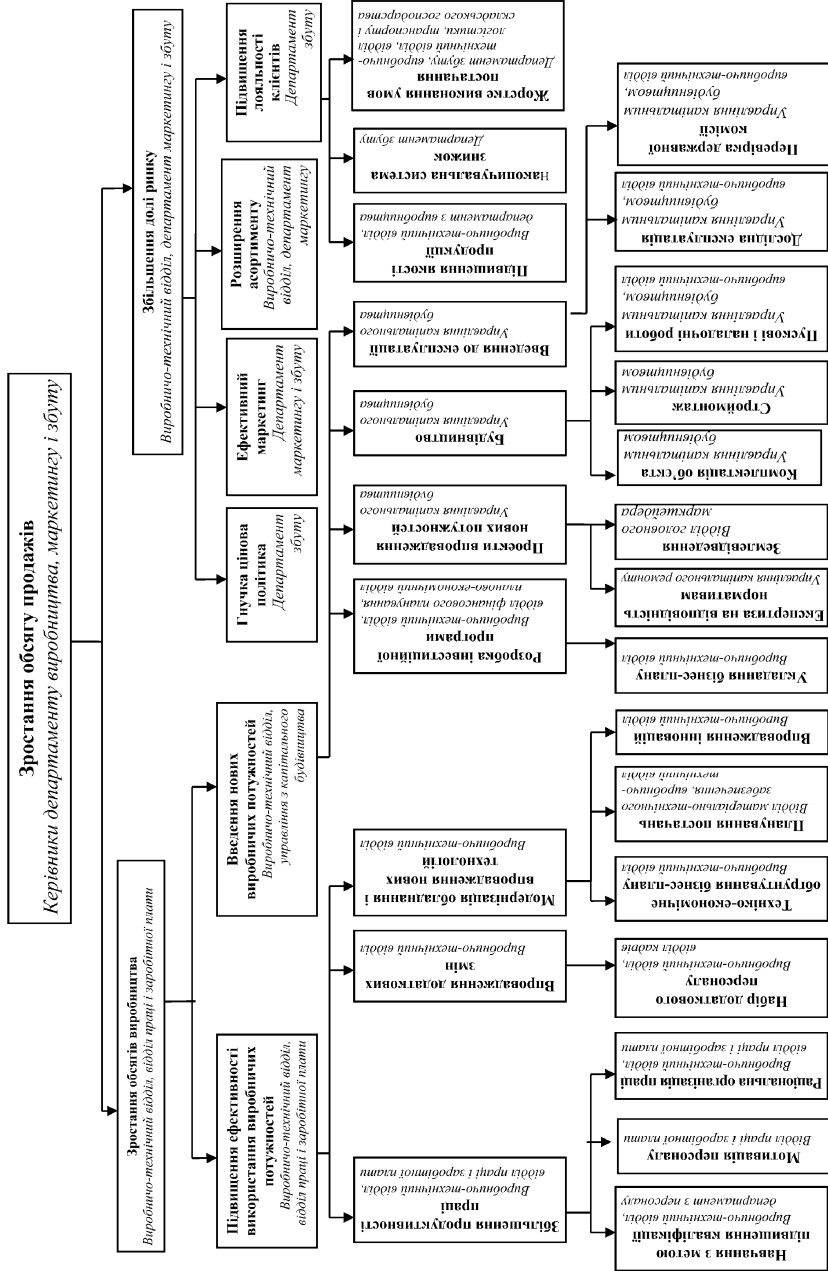


Рис. М. 1. Розподіл зон відповідальності між підрозділами інтегрованої компанії ПАТ «Азовсталь»

Таблиця М.2

Матриця відповідальності та контрольних показників

Мета холдингу	Розвиток маркетингового потенціалу				Забезпечення прозорості і привабливості для потенційних інвесторів <i>P/E</i>									
	Збільшення рентабельності власного капіталу <i>ROE</i>		Підвищення ефективності інформаційних систем <i>K_{СІРР}</i>		Підвищення ефективності інформаційних систем <i>K_{СІРР}</i>		Підвищення прозорості							
Пріоритет	зростання рентабельності продажів <i>ROS</i>		зростання оборотності активів <i>ТАТ</i>		оптимізація співвідношення власних і позикових коштів <i>ЕФР</i>		створення єдиного інформаційного простору <i>K_р, K_{СР}</i>		модернізація і впровадження нового ПО <i>K_р, K_{СР}</i>		оптимізація організації <i>K_{СР}</i>		формування привабливого іміджу компанії <i>K_{ВІЛ}</i>	
	зниження витрат	зростання обсягу продажів	оптимізація розміру активів	контроль обсягу власних коштів (<i>ВК</i>)	контроль обсягу позикових коштів (<i>ПК</i>)	мережа баз даних	єдині бази даних і форми документів	модернізація існуючого програмного забезпечення	впровадження систем більш високого рівня	підвищення якості	екологія й охорона праці	соціальні програми	доброчинність	
Директор із виробництва	<i>K_{СЗ}</i>	<i>K_{рол}</i>	-	<i>ЕФР, WACC, K_{ВІЛ}</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Директор із маркетингу	<i>K_{СЗ}</i>	<i>K_{рол}</i>	-	-	-	<i>K_р, K_{СР}</i>	-	-	<i>K_{ВІЛ}</i>	-	-	-	-	-
Фінансовий директор	<i>K_{СЗ}</i>	<i>K_{рол}</i>	<i>S</i>	<i>ЕФР, WACC, K_{ВІЛ}</i>	<i>ЕФР, WACC</i>	<i>K_р, K_{СР}</i>	<i>K_р, K_{СР}</i>	<i>K_р, K_{СР}</i>	<i>K_{ВІЛ}</i>	-	-	-	-	-
Директор із загальних питань	<i>K_{СЗ}</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	<i>K_{рСТР}</i>	-	-	-	-
Директор із розвитку	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<i>K_{ВІЛ}</i>	<i>K_{ВІЛ}</i>	<i>K_{ВІЛ}</i>	<i>K_{ВІЛ}</i>

Наукове видання

Полуянов Володимир Петрович
Матюніна Марина Вікторівна
Чорноус Оксана Іванівна

**МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ
ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Монографія

Відповідальний за випуск *В. П. Полуянов*
Коректори: *А. М. Новікова, Ю. К. Янко*
Технічний редактор *Ю. М. Федюшкіна*

Підписано до друку 12.03.2014 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура «NewtonС». Друк — різнографія.
Ум.-друк. арк. 16,85. Обл.-вид. арк. 15,63.
Наклад 300 прим. Зам. № 005.

Видавництво та друк ТОВ «Юго-Восток, Лтд».
83001, Донецьк, вул. Р. Люксембург, 26, оф. 211.
Тел./факс: (062) 305-50-13; www.yugo-vostok.com.ua
e-mail: zakaz@yugo-vostok.com.ua; dakindeev@yandex.ru

Свідоцтво про держреєстрацію:
серія ДК № 1224 від 10.02.2003 р.