

Семенов К.Л.

аспірант кафедри маркетингу
і торговельного підприємництва
Хмельницького національного університету

Semenov Konstantyn

Postgraduate Student of the Department of Marketing
and Trade Entrepreneurship
Khmelnytskyi National University

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ЯДРА БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВ У МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

ASSESSMENT OF THE STRATEGIC ORIENTATION OF THE CORE BUSINESS OF ENTERPRISES IN MARKETING-LOGISTICS PROVISION

У статті доведено доцільність спрямованості маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах на розвиток стратегічного ядра бізнесу, що актуалізує в'ясування сутності та послідовності проведення оцінки стратегічної спрямованості ядра. Запропоновано використання матриці Х. Хінтерхубера «конкурентоспроможність/значення виробництва» для оцінки стану стратегічного ядра бізнесу підприємства і вироблення рекомендацій щодо його посилення засобами маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах. Уточнено порядок оцінювання стратегічних ядер бізнесу за факторами «значення виробництва» та «конкурентоспроможність», що дало змогу виконати позиціонування досліджуваних підприємств у матриці Х. Хінтерхубера. Розроблено дії зі спрямування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на посилення стратегічного ядра бізнесу у напрямі його співпадіння з ядром компетентності, що підвищить конкурентоздатність.

Ключові слова: маркетинг-логістичне забезпечення, підприємство, стратегічне ядро бізнесу, матриця Х. Хінтерхубера, оцінка, розвиток.

В статье доказана целесообразность направленности маркетинг-логистического обеспечения предприятия в производственно-торговых цепях на развитие стратегического ядра бизнеса, что актуализирует выяснение сущности и последовательности проведения оценки стратегической направленности ядра. Предложено использование матрицы Х. Хинтерхубера «конкурентоспособность/значение производства» для оценки состояния стратегического ядра бизнеса предприятия и выработки рекомендаций по его усилению средствами маркетинг-логистического обеспечения предприятия в производственно-торговых цепях. Уточнен порядок оценки стратегического ядра бизнеса по факторам «значение производства» и «конкурентоспособность», что позволило выполнить позиционирование исследуемых предприятий в матрице Х. Хинтерхубера. Разработаны действия по направленности маркетинг-логистического обеспечения предприятий в производственно-торговых цепях на усиление стратегического ядра бизнеса для совпадения с ядром компетентности, что повысит конкурентоспособность.

Ключевые слова: маркетинг-логистическое обеспечение, предприятие, стратегическое ядро бизнеса, матрица Х. Хинтерхубера, оценка, развитие.

The article proves the need for marketing-logistics provision of the enterprise in production-trade chains for the development of the strategic core of business. Marketing-logistics provision of enterprises in production-trade chains based on the core of business contributes to the effective functioning of enterprises. Its formation creates the conditions for sustainable development of enterprises due to the focus of such support on raising the foundation of the enterprise – the core business. In this regard, the topical issue of clarifying the nature and sequence of the assessment of the strategic direction of the business core to strengthen the latter on the basis of marketing-logistics provision in production-trade chains. The purpose of the study is to assess the strategic direction of the core business of the enterprise. It is carried out for application in the orientation of marketing-logistics provision of the en-

enterprise in production-trade chains for effective development. The essence and composition of the strategic core of business are specified, the emphasis is on its strengthening at coincidence with the core of competence. It is proposed to use H. Hinterhuber's matrix «competitiveness / value of production» to assess the state of the strategic core of the enterprise and make recommendations for its strengthening by means of marketing-logistics provision of the enterprise in production-trade chains. The procedure for evaluating the strategic core of business on the factors of «importance of production» and «competitiveness» was adjusted, which allowed to perform the positioning of the studied enterprises in the matrix of H. Hinterhuber. The proposed procedure for evaluating the strategic core of business enterprises has a certain degree of novelty. It provides for the adaptation of H. Hinterhuber's matrix in accordance with the direction of marketing-logistics provision of enterprises in production-trade chains for the development of business based on the core. Actions have been developed to direct the marketing-logistics provision of enterprises in production-trade chains to strengthen the strategic core of each of them in the direction of coincidence with the core of competence, which will increase competitiveness.

Keywords: marketing-logistics provision, enterprise, strategic core of business, H. Hinterhuber matrix, evaluation, development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Комплексний підхід до маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах за своєю сутністю має втілювати утворення умов та виконання заходів ефективною взаємодією комплексів маркетингу та логістики, включаючи виявлення дійових способів створення обставин підвищення ефективності діяльності. Для підприємств принципове значення має досягнення переваги над конкурентами у сфері основного бізнесу (так званого стратегічного ядра): ті з них, що не дотримуються цього правила, поступово втрачають конкурентоспроможність. Саме тому актуальною є потреба оцінки стану та спрямованості стратегічного ядра бізнесу для формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Ідеї зосередження підприємством на ядрі свого бізнесу викладено в працях таких економістів-класиків, як А. Маршалл, М. Портер, Х. Хінтерхубер, у наукових роботах К. Зука та Дж. Аллена, публікаціях вітчизняних науковців Т.В. Шталь та А.С. Іванової. Водночас, урахувавши накопичений науковий здобуток, слід відзначити, що в сучасних умовах господарювання для вітчизняних підприємств залишається актуальним питання виявлення сутності та послідовності проведення оцінки стратегічної спрямованості ядра бізнесу для посилення останнього на основі маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є оцінка стратегічної спрямованості ядра бізнесу підприємств для застосування такої оцінки у скерованості маркетинг-логістичного забезпечення підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на їх ефективний розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічне ядро фірми – базовий найбільш конкурентоздатний бізнес фірми, який складається з виробництв, котрі визначають імідж фірми (ті продукти, з якими клієнти ототожнюють фірму) [1; 2, с. 151].

Зазвичай до складу стратегічного ядра включають виробництва [1; 2]: на які припадає найбільша частка обороту фірми; з якими фірма пов'язує своє

майбутнє; що визначають імідж фірми (ті продукти, які відіграли особливу роль в історії фірми, з якими більшість клієнтів ототожнюють її, які є предметом гордості колективу компанії).

Важливим є те, що сильне стратегічне ядро мають ті підприємства, у яких воно співпадає з ядром компетентності – сумою вмінь, знань, технологій тощо, що забезпечують конкурентні переваги цієї фірми порівняно з іншими. Це спонукає запропонувати для оцінки стану стратегічного ядра підприємства і вироблення рекомендацій щодо його посилення використання матриці Х. Хінтерхубера «конкурентоспроможність/значення виробництва» розмірністю 3×3 [1, с. 94–96; 2, с. 151; 3; 4; 5, с. 150–151]. Значення виробництва та конкурентоспроможності представлені трьома однаковими позиціями залежно від рівня, а саме низькою, середньою, високою, що, відповідно, потребує уточнення порядку закріплення вказаних позицій у матриці Х. Хінтерхубера.

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

- по вертикальній лінії матриці Х. Хінтерхубера відбивається ранг фактору «значення виробництва» у межах від 1 до 100, який відповідає частці виробництв у всьому обороті підприємства;

- на горизонтальній лінії матриці вказується ранг фактору «конкурентоспроможність» у діапазоні від 1 до 100 відповідно до його характеристик;

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

Зрозуміло, що матрицю Х. Хінтерхубера можна формувати за видами бізнесу в розрізі кожного з підприємств. Однак, виходячи із поставленої в даному дослідженні мети, а саме оцінки стратегічного ядра підприємств (а не всіх видів їх бізнесу окремо), зосередимося на його вирішенні.

Отже, позиціювання продукції підприємств у матриці Х. Хінтерхубера з метою обґрунтування стратегічного ядра кожного з них, а також засобів щодо його посилення здійснюємо за сукупною оцінкою видів бізнесу, що входять до стратегічного ядра, за факторами «значення виробництва» та «конкурентоспроможності».

тоздатність», які відкладаються на відповідних лініях матриці. Така процедура передусім потребує оцінки вказаних факторів саме щодо стратегічного ядра підприємства.

Кількісну оцінку фактору «значення виробництва» для виявлення стану стратегічного ядра підприємства пропонується здійснювати на основі розрахованої загальної частки виробництв, що входять в ядро компетенції, у всьому обороті підприємства з подальшим присвоєнням указаному показнику рангу в межах від 1 до 100.

Як відправний момент виявлення стану стратегічного ядра підприємств за матрицею Х. Хінтерхубера для кількісної оцінки значення виробництва вважаємо доцільним використати опис їх бізнесу, сформованих на основі використання інформації щодо характеристик показників досліджуваних підприємств, яка розміщена на їх офіційних сайтах.

Так, із шести підприємств, діяльність яких досліджувалася, для підприємства 1 як такого, що входить до складу оборонного комплексу [6], найбільша частка обороту припадає на спеціальні вироби (53,5%), а серед тих, з якими підприємство пов'язує своє майбутнє, залишаються вироби групи «Транспорт» (3,7%). Серед населення імідж підтримують товари народного споживання (28,3%). Наведене дає змогу оцінити фактор «значення виробництва» у матриці Х. Хінтерхубера величиною 85,5.

Оцінку фактору «значення виробництва» для підприємства 2 слугує показник виробництва машин, устаткування для сільського та лісового господарства й інших верстатів, частка яких у сумі становить 85,4%, оскільки продукція традиційно визначає імідж товариства з найбільшою часткою його обороту [7]. Виготовлення іншого електричного устаткування на цьому підприємстві відзначається зміною асортименту відповідно до попиту на нього.

Щодо підприємства 3, то виробництво трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій становить найбільшу частку його обороту, визначаючи імідж підприємства, та їх випуск передбачено в майбутньому, що надає оцінку фактору «значення виробництва» у величині 99 відповідно до визначеного стратегічного ядра цього підприємства [8].

Стратегічним ядром підприємства 4 є машини й устаткування для сільського та лісового господарства і кузови для автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів, сумарна частка виробництва яких у продукції підприємства становить 71,7% [9]. Указана величина сприймається як оцінка фактора «значення виробництва» у матриці Х. Хінтерхубера за даним підприємством.

До стратегічного ядра підприємства 5 належить виробництво обладнання для технологічних ліній із виготовлення керамічної цегли (62,2%) та виробництво запасних частин для цегельних заводів, сільськогосподарських машин (16,6%) [10]. Включення до стратегічного ядра підприємства останнього виду продукції пояснюється значним ростом цін на обладнання для виготовлення керамічної цегли, яке сьогодні цегельні заводи не в змозі купити. Це призводить до росту замовлень на підприємстві запасних частин для проведення ремонту обладнання си-

лами цегельних заводів. Викладене дає змогу здійснити оцінку стратегічного ядра підприємства 5 для матриці Х. Хінтерхубера за фактором «значення виробництва» на основі величини 78,8%

Підприємство 6 виготовляє сучасні автомати для переробки дроту, а також напівавтоматичне устаткування для плетіння металевої сітки, що й становить його стратегічне ядро під загальною назвою «ковальсько-пресове устаткування» з часткою 50,7% у загальному обсязі товарної продукції [11], що і становить оцінку фактору «значення виробництва» у матриці Х. Хінтерхубера.

Таким чином, уточнено оцінку стратегічного ядра бізнесу досліджуваних підприємств за фактором «значення виробництва» для матриці Х. Хінтерхубера, що є кроком для побудови останньої.

Однак тоді як оцінка значення виробництва у названій матриці не відрізняється складністю, в основі іншого її показника – оцінки конкурентоспроможності – лежить оцінка сукупності технологій, знань та інших властивостей, що забезпечують конкурентні переваги підприємницькій структурі. У рекомендаціях щодо застосування матрицею Х. Хінтерхубера така сукупність визначається як ядро компетентності [3; 4].

Проте методична складність виділення і слабка спрацьованість процедур формування, розвитку й управління компетенціями компаній у поєднанні з відсутністю у вітчизняних підприємств навичок роботи з компетенціями призводить до того, що даний актив підприємств практично не використовується під час розроблення стратегій і оцінки їхньої конкурентоспроможності. При цьому низка вітчизняних підприємств, як показує аналіз їхньої діяльності, такі компетенції не систематизують, відсутнє й управління ними [12]. Тим часом ключові компетенції під час їх використання в оцінці конкурентоспроможності стосовно стратегічного ядра можуть стати основою розвитку бізнесу підприємств.

Труднощі виділення ключових компетенцій пов'язані з тим, що їх складно відокремити від продуктів компанії, згрупувати, а також відрізнити від неключових. Загалом же ключові компетенції визначаються як «навички та вміння, які дають змогу компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди» [13] як унікальні компетенції, які важко відтворити, скопіювати або замінити, вони створюють основу стійкої конкурентоспроможності на тривалий період часу і визначають індивідуальну модель розвитку бізнесу [14]. Отже, компетенція є унікальною для підприємства сукупністю знань, навичок, досвіду та організаційних зв'язків, які у поєднанні з ресурсами й технологіями забезпечують його неповторність у конкурентному середовищі. Створені підприємством ключові сфери компетенції стають ядром конкурентних переваг.

Узагальнюючи надані в [12] характеристики ключових компетенцій, привертає увагу твердження, що ключові компетенції – це: щось цінне і оригінальне, чим володіє підприємство; те, що дає змогу підприємству виробляти унікальні продукти, забезпечуючи тим самим собі конкурентну перевагу; якість внутрішнє знання, недоступне безпосередньому сприй-

няття споживача; те, що знаходить непряме вираження у споживчій вартості кінцевого продукту через ефективність використання здібностей і ресурсів у виробничо-управлінській діяльності підприємства.

Головну складність у процесі ідентифікації компетенції підприємства з метою оцінки конкурентоспроможності становить визначення причинно-наслідкового зв'язку між елементами компетенції і конкурентними перевагами підприємства, адже деякі джерела конкурентних переваг є настільки складними, що саме підприємство, не кажучи про конкурентів, не може визначити причину їх виникнення.

Серед невеликої кількості досліджень із цього питання вважаємо доцільним для ідентифікації компетенції підприємства в матриці Х. Хінтерхубера по осі «конкурентоспроможність» взяти за основу запропоновану в [12] класифікацію ключових компетенції промислового підприємства, зупиняючись на таких характеристиках для оцінки стратегічного ядра бізнесу: монопольне становище з випуску певних видів продукції; унікальне виробниче обладнання і технології; стійке фінансове становище; розвинена наукова база; міжнародна система якості на підприємстві; великий досвід зовнішньоекономічної діяльності; висока організаційна культура (табл. 1).

Відзначимо, що серед наведених у табл. 1 вибраних нами характеристик ключових компетенції для оцінки конкурентоспроможності бізнесу відсутні такі, як: «вигідне географічне положення» – через незначний вплив показника на конкурентоспроможність продукції машинобудування; «кваліфікований персонал», «інноваційна активність», «ділова репутація», «стратегічне партнерство», які в тому чи іншому формулюванні віднесені нами в число ознак оцінки зрілості ядра бізнесу підприємства. Щодо особливостей прояву обставин формування конкурентоспроможності її оцінка нами доповнена показником «Маркетингові переваги», що пояснюється значенням для конкурентоспроможності продукції її просування до споживачів. Цим самим для побудови матриці Х. Хінтерхубера нами були визначені показ-

ники фактору «конкурентоспроможність» стосовно діяльності підприємств, для яких здійснюється оцінка розвитку стратегічного ядра фірми.

Отже, табл. 1 показує значення змінних, характерних для кожної позиції конкурентоспроможності бізнесу в матриці Х. Хінтерхубера й їх оцінку, де експертним шляхом були визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника. Ранг був присвоєний у межах від 1 до 100.

Наступним кроком для позиціонування досліджуваних підприємств у матриці Х. Хінтерхубера є визначення показників конкурентоспроможності стратегічних ядер цих підприємств, що об'єднує табл. 2.

Для побудови табл. 2 здійснено вибірку інформації щодо характеристик досліджуваних підприємств, яка розміщена на їхніх офіційних сайтах. Так, оснащення підприємства 1 [6] сучасним металообробним обладнанням виробництва Великої Британії, Німеччини, Швейцарії, Японії, сучасним обладнанням для виробництва деталей із пластмаси, для проведення кліматичних випробувань, спеціальним обладнанням для зборки і монтажу радіоелектронної, мікроелектронної техніки, обладнанням для проведення усіх видів лінійних, електро- та радіовимірювань дає змогу отримати високий рейтинг за чинником «Унікальне виробниче обладнання і технології».

Високий рейтинг чинника «Великий досвід зовнішньоекономічної діяльності» зумовлений тим, що підприємство 1 орієнтоване на експорт, зокрема 10% продукції експортується до країн ЄС, 40% – до країн Митного союзу та 20% – до інших країн, таких як Індія, Китай та ін.

У нових економічних умовах підприємство активно співпрацює з фірмами Німеччини, Італії, Індії, Ізраїлю, США, Китаю, Ірану та ін. Підприємство 1 – єдине, яке виробляє високотехнологічну апаратуру (у структурі виробництва становить 30%), що, своєю чергою, призводить до проблем, пов'язаних з обмеженістю ринків збуту, проте забезпечує високий рейтинг чинника «Монопольне становище з випуску певних видів продукції». Указане підприємство від-

Таблиця 1

Характеристики конкурентоспроможності бізнесу підприємства для оцінювання в матриці Х. Хінтерхубера

Показники	Коефіцієнти вагомості	Конкурентоспроможність		
		Низька	Середня	Висока
		Ранг показника		
		1-33	34-67	68-100
Монопольне становище з випуску продукції	0,2	Низьке	Середнє	Високе
Унікальне виробниче обладнання і технології	0,1	Фрагментарні	За більшістю видами продукції	Переважні
Стійке фінансове становище	0,15	Низьке	Середнє	Високе
Розвинена наукова база	0,05	Незначна	Не дуже висока	Висока
Міжнародна система якості на підприємстві	0,10	Не впроваджена	В стадії впровадження	Впроваджена
Досвід зовнішньоекономічної діяльності	0,20	Початковий	У стадії розвитку	Стабільний
Висока організаційна культура	0,10	Низька	Середня	Висока
Маркетингові переваги	0,10	Низькі	Середні	Високі
Разом	1,00	-	-	-

Джерело: сформовано автором за [12–14]

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

Показники	Коефіцієнт вагомості	Підприємства											
		1		2		3		4		5		6	
		Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка
Монопольне становище з випуску видів продукції	0,20	60	12	60	12	80	16	50	5	30	6	10	2
Унікальне виробниче обладнання і технології	0,10	60	6	70	7	70	7	70	7	20	2	20	2
Стійке фінансове становище	0,15	60	9	60	9	60	9	50	7,5	30	4,5	30	4,5
Розвинена наукова база	0,05	20	1	20	1	30	1,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Міжнародна система якості на підприємстві	0,10	6	6	60	6	60	6	20	2	20	2	20	2
Великий досвід зовнішньоекономічної діяльності	0,20	8	16	80	16	90	18	20	4	30	6	30	6
Висока організаційна культура	0,10	6	6	60	6	80	8	40	4	20	2	20	2
Маркетингові переваги	0,10	4	4	40	4	90	9	60	6	10	1	10	1
Усього	1,00	-	60	-	61	-	74,5	-	36	-	23	-	20

Джерело: сформовано автором

різняється високою активністю у виведенні нових видів продукції на ринок, випускаючи розроблені у власному конструкторському бюро високоточні радіолокаційні прицільні комплекси і комплектуючі для радарів. Таке становище забезпечує високий рейтинг показника «Розвинена наукова база», а також підсилює позицію «Монопольне становище з випуску певних видів продукції», оскільки підприємство не має прямих конкурентів у виготовленні цієї продукції, вона користується значним попитом, на неї щороку є державне замовлення.

Для співставлення: оцінка конкурентоспроможності стратегічного ядра підприємства 4 [9] за багатьма показниками визначалася тим, що основними ринками збуту є підприємства зв'язку та газового комплексу України. Обсяги замовлень дають змогу працювати без простоїв, але не дають можливості розширити виробництво, придбати нове обладнання, що підвисло б рейтинг показника «Унікальне виробниче обладнання і технології». Відповідно, нижчим є рейтинг показника «Великий досвід зовнішньоекономічної діяльності», оскільки товариство здійснює свою діяльність тільки в Україні. Однак працює конвеєр зі зборки побутових опалювальних котлів та впроваджено систему якості опалювальної техніки відповідно до вимог ISO 9001–2001, що відбивається на рейтингу показника «Міжнародна система якості на підприємстві».

У результаті побудована матриця Х. Хінтерхубера (рис. 1) узагальнює позиціонування стратегічних ядер досліджуваних підприємств – їх базових найбільш конкурентоздатних бізнесів.

Положення виду бізнесу певного підприємства в матриці Х. Хінтерхубера показуємо у вигляді знаку,

розмір та форма якого не мають масштабу та додаткового змісту через відмінності видів бізнесу підприємств, що позиціонуються у різних клітинах матриці.

Як видно з рис. 1, серед досліджених підприємств найбільш сильним стратегічним ядром, розміщеним у полі (6), відрізняється підприємство 3, вказуючи на належність до ядра компетенцій.

Стратегічні ядра підприємств 1, 2 та 4, діяльність яких досліджувалася, зосереджені у полі (2), що носить назву «Стратегічний союз», при цьому координати перших двох із них майже співпали. Таке розташування у матриці Х. Хінтерхубера засвідчує середню конкурентоздатність стратегічного ядра кожного з указаних підприємств за високого значення виробництва.

Спрямування маркетинг-логістичного забезпечення зазначених підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах має бути на посилення стратегічного ядра кожного з них для того, щоб воно співпало з ядром компетентності, що забезпечує конкурентні переваги цих підприємств порівняно з іншими, тобто сприяти розміщенню стратегічного ядра в полі (3), яке носить назву «Ядро компетенції». Відзначене поширюється на підприємство 6, стратегічне ядро якого розмістилося в полі (4), назва якого співпадає з назвою поля (2) «Стратегічний союз». Проте тут посилення маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах одночасно має сприяти підвищенню конкурентної позиції бізнесу з низької до високої, тобто переходу стратегічного ядра підприємства з поля (2) до поля (6), яке теж носить назву «Ядро компетенції», як і поле (3).

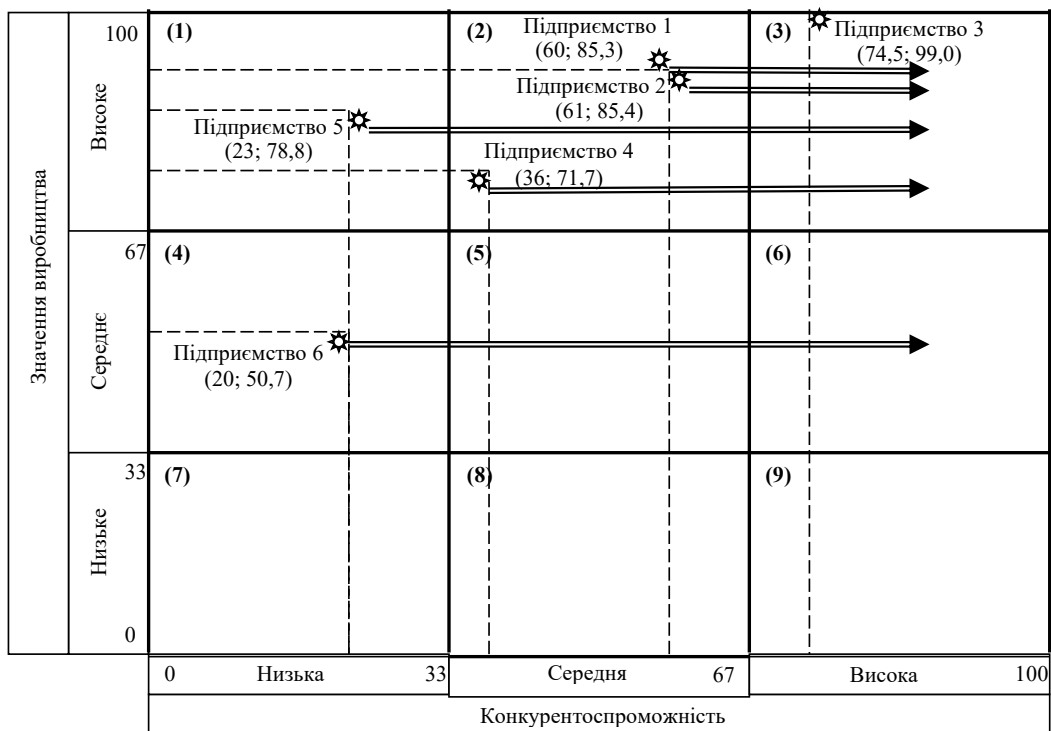
Найбільших зусиль щодо маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-

торговельних ланцюгах потребує підприємство 5, стратегічне ядро якого знаходиться в полі (1) «Фінансова участь (захоплення)» та дуже відстає від конкурентів, що вказує на потребу спрямування згаданого забезпечення на підвищення конкурентоздатності.

Матриця Х. Хінтерхубера «значення виробництва/конкурентоздатність» слугує не лише для об-

ґрунтування стратегічного ядра фірми, а й для виявлення засобів щодо його посилення завдяки специфічним характеристикам кожного поля матриці та відповідним спрямуванням маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах (табл. 3).

Таким чином, щодо кожного підприємства здійснено оцінку стану та спрямованості стратегічного



Умовні позначення: \Rightarrow - бажаний напрям стратегічного спрямування бізнесу підприємства
 \star - місце ядра бізнесу підприємства в матриці та його координат
 Квадранти матриці: (1) Фінансова участь (захоплення); (2); (4); (5) Стратегічний союз; (3); (6) Ядро компетенцій; (7); (8) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі; (9) Пошук нових ринків

Рис. 1. Позичування стратегічних ядер підприємств у матриці Х. Хінтерхубера
 Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Дії зі спрямування маркетинг-логістичного забезпечення підприємств на посилення їх стратегічного ядра на основі матриці Х. Хінтерхубера

Поле	Підприємство	Характеристика	Спрямування маркетинг-логістичного забезпечення підприємства на посилення стратегічного ядра
(1)	6	Важлива сфера стратегічного ядра, яка, однак, дуже відстає від конкурентів	Сприяння об'єднанню, захопленню (придбанню) виробництва із сильними конкурентними позиціями у відповідній сфері і залучення до стратегічного ядра
(2), (4), (5)	1, 2, 4	Відставання від конкурентів у важливих для підприємства стратегічних сферах діяльності	Створення умов стратегічного партнерства з більш розвинутими конкурентами: купівля патентів, ноу-хау, ліцензій тощо
(3), (6)	3	Посвідчення на належність до ядра компетенцій	Забезпечення зосередження підприємством у межах полів матриці до 100% виробництва продукції та надання послуг
(7), (8)	–	Маловартісні виробництва з невеликою конкурентоздатністю	Сприяння закриттю або продажу виробництва: деінвестиції, зовнішні закупівлі
(9)	–	Недовикористання створених підприємством переваг	Розгортання заходів виходу на нові ринки збуту, забезпечення розкриття потенціалу

Джерело: сформовано автором за [1–5]

ядра, а також запропоновано засоби щодо його посилення відповідним спрямуванням маркетинг-логістичного забезпечення підприємства у виробничо-торговельних ланцюгах.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Оцінка чітко окресленого ядра бізнесу, суміжних його видів, а також конкурентного і економічного ландшафту спрямована на прийняття управлінського рішення щодо майбутнього розвитку підприємства. У межах оцінювання ядра бізнесу підприємства для формування маркетинг-логістичного забезпечення його розвитку у виробничо-торговельних ланцюгах викладено один із напрямів, за яким пропонується здійснювати таку оцінку, а саме стану та спрямованості стратегічного ядра фірми. Подальші дослідження необхідно зосередити на оцінюванні зрілості ядра бізнесу підприємств для застосування у формуванні їх маркетинг-логістичного забезпечення у виробничо-торговельних ланцюгах.

Бібліографічний список:

1. Сорвіров Б.В., Баранов А.М., Западнюк Е.А. Теория конкуренции : учебно-методический комплекс. Москва : Интеграция, 2015. 231 с.
2. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва : Тандем, 1998. 384 с.
3. Hinterhuber H. Strategische Unternehmensführung. 3. Aufl., verbesserte und erweiterte. Berlin ; New York : Walter de Gruyter, 1984. 198 S.
4. Open Library – открытая библиотека учебной информации: Оценка стратегического ядра фирмы на основе матрицы Хинтерхубера. URL : <http://oplib.ru/random/view/341472> (дата звернення: 26.01.2020).
5. Банкрутство підприємств будівельної галузі України: стан, проблеми і шляхи їх вирішення : монографія / В.М. Бабаєв та ін. ; за заг. ред. В.М. Бабаєва. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 723 с.
6. Офіційний сайт ДП «Новатор». URL : <http://www.novator-tm.com/> (дата звернення: 26.01.2020).
7. Офіційний сайт ПАТ «Завод «Темп». URL : <http://temp-mash.com.ua/services/> (дата звернення: 26.01.2020).
8. Офіційний сайт ПАТ «Укрелектроапарат». URL : <http://www.uea.com.ua/about> (дата звернення: 26.01.2020).
9. Офіційний сайт АТ «Красилівський машинобудівний завод». URL : <http://www.kmbz.com.ua/index.php?do=cat&category=main> (дата звернення: 26.01.2020).
10. Офіційний сайт ПАТ «Завод «Строммашина». URL : <http://strommash.all.biz/> (дата звернення: 26.01.2020).
11. Офіційний сайт ПрАТ «ХЗ КПУ «Пригма-Прес». URL : <https://opendatobot.ua/c/5748921> (дата звернення: 26.01.2020).
12. Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83–86.
13. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 3. P. 79–91.
14. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / пер. с англ. под. ред. Ю.К. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 544 с.

References:

1. Sorvirov B. V., Baranov A. M., Zapadnyuk E. A. (2015) Teoriya konkurentsii : uchebno-metodicheskiy kompleks [The theory of competition: educational complex]. Moscow: Integration (in Russian)
2. Yudanov A.Yu. (1998) Konkurentsia: teoriya i praktika [Competition: theory and practice]. Moscow: AAI Tandem (in Russian)
3. Hinterhuber H. Strategische (1984) Unternehmensführung. 3. Aufl., verbesserte und erweiterte. Berlin; New York: Walter de Gruyter. 198 h.
4. Open Library – otkrytaya biblioteka uchebnoy informatsii: Otsenka strategicheskogo yadra firmy na osnove matritsy Khinterkhubera [Open Library – an open library of educational information: Evaluation of the strategic core of the company based on the Hinterhuber matrix]. Available at: <http://oplib.ru/random/view/341472> (accessed: 26.01.2020).
5. Babajev V. M. (ed.) (2016) Bankrutstvo pidpryemstv budivelnjnoj ghaluzi Ukrainy: stan, problemy i shlyakhy jikh vyrishennja [Bankruptcy of enterprises of the construction industry of Ukraine: the state, problems and ways to solve them] Kharkiv: KhNUMG them. OM Beketova. 723 p. (in Ukrainian)
6. Oficijnyj sajt DP «Novator». Available at: <http://www.novator-tm.com/> (accessed: 26.01.2020).
7. Oficijnyj sajt PAT «Zavod «Temp». Available at: <http://temp-mash.com.ua/services/> (accessed: 26.01.2020).
8. Oficijnyj sajt PAT «Ukrelektroaпарат». Available at: <http://www.uea.com.ua/about> (accessed: 26.01.2020).
9. Oficijnyj sajt AT «Krasylivskij mashynobudivnyj zavod». Available at: <http://www.kmbz.com.ua/index.php?do=cat&category=main> (accessed: 26.01.2020).
10. Oficijnyj sajt PAT «Zavod «Strommashyna». Available at: <http://strommash.all.biz/> (accessed: 26.01.2020).
11. Oficijnyj sajt PrAT «KhZ KPU «Pryghma-Pres». Available at: <https://opendatobot.ua/c/5748921> (accessed: 26.01.2020).
12. Azarenkov Gh. F., Katkova K.V. (2017) Ključovi kompetenciji promyslovogho pidpryemstva [Key competencies of an industrial enterprise]. *Black Sea Economic Studies*. vol. 17, pp. 83-86.
13. Prahalad C.K., Hamel G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, no 3. pp. 79–91.
14. Aaker D. (2002) Strategicheskoe razvitie upravleniya [Strategic management development]. SPb.: Peter. 544 p. (in Russian)