

Т. І. Лозова,

д. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та фінансів,

Бориспільський інститут муніципального менеджменту при МАУП

ORCID ID: 0000-0003-3244-408X

Г. Ю. Олійник,

д. е. н., доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Інститут економіки

та менеджменту Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"

ORCID ID: 0000-0002-4073-4012

О. А. Олійник,

старший викладач кафедри залізничної колії, Державний університет

інфраструктури та технологій, м. Київ

ORCID ID: 0000-0003-3362-8956

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.29

МОДЕЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

T. Lozova,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Accounting

and Finance, Boryspil Institute of Municipal Management at IAPM

G. Oliynyk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management

and Administration, International University of Human Development "Ukraine", Kyiv

O. Oliynyk,

Senior Lecturer of the Department of Railway Track, State University of infrastructure and technology, Kyiv

DESIGN OF THE MARKETING SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT OF COMPANY AND EFFICIENCY OF HER INTRODUCTION

Статтю присвячено комплексному методичному підходу до моделювання та впровадження маркетингової системи корпоративного управління під час формування стратегії компанії. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм підготовки, розробки та моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії.

Інструменти та методики, які пропонуються у роботі, на економічному просторі нашої держави, перевірялись у мережевій роботі підготовки спеціалістів, обговорювались на семінарах та конференціях, таких, значних для економіки України підприємствах, як ПАТ "Укртелеком", ПАТ "Укрзалізниця", ПАТ "Укрпошта", структурні підрозділи яких розташовані по всій території України, в її різних географічних та етнічних регіонах. Необхідність моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії обумовлена тим, що бізнес, як власність, належить принципалам (власникам, інвесторам), а права керування — делеговані агентам — раді директорів і менеджменту, яка породжує асиметрію інформації та пов'язані з нею агентські витрати, що виражаються в діях менеджменту, не спрямованих на задоволення інтересів власників.

Корпоративне управління не має безпосереднього відношення до оперативного (англ. *Operational management*) і тактичного управління компанією, але останнім часом включається в систему її стратегічного управління. Предметом маркетингової системи корпоративного управління є контроль за здійсненням корпоративних дій, за формуванням та отриманням прибутку і впровадженням самої системи. Загалом, кожна компанія повинна підійти до впровадження маркетингової системи корпоративного управління, з урахуванням своєї специфіки.

Загалом маркетингову систему корпоративного управління компанії можна визначити, опираючись на корпоративне управління:

— *внутрішні системи, структури та процедури, що використовуються для управління та контролю компанії;*

— *система взаємодії між акціонерами і керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації), включаючи її раду директорів (наглядову раду), та інші зацікавлені особи, з допомогою яких реалізуються права акціонерів;*

— *комплекс механізмів, що дозволяють акціонерам (інвесторам) здійснювати контроль діяльність керівників компанії і вирішувати виникаючі проблеми з іншими групами впливу.*

The article is sanctified to the complex methodical going near a design and introduction of the marketing system of corporate management in at forming of strategy of company. The organizationally-economic mechanism of preparation, development and design of the marketing system of corporate management of company is reasonable.

Instruments and methodologies that is offered in-process, on economic space of our state, checked up during network work of preparation of specialists, came into question on seminars and conferences, such, considerable, for the economy of Ukraine enterprises, as the PJSC "Ukrtelekom", PJSC "Ukrzaliznytsia", PJSC "Ukrposhta", structural subdivisions of that ar located on all territory of Ukraine, in her different geographical and ethnic regions.

The necessity of design of the marketing system of corporate management of company is conditioned by that business, as property, belongs to принципалам (t theproprietors investors), and rights for a management — delegated to the agents — board of directors and management, that generates asymmetry of information and agent charges, that is expressed in the actions of management, interests of proprietors not sent to pleasure, related to her.

A corporate management does not have direct attitude toward an operative (eng of Operational of management) and tactical management a company, but lately joins in the system of her strategic management. The article of the marketing system of corporate management is control after realization of corporate actions, after forming and receipt of income and introduction of the system. On the whole, every company must walk up to introduction of the marketing system of corporate management, taking into account the specific.

The marketing system of corporate management of company can be defined on the whole, leaning against a corporate management:

— *are the internal systems, structures and procedures that is used for a management and company;*

— *it is the system of co-operation between shareholders and company (joint-stock company, corporation) management, including her board of directors (review broker's), and other interested persons with the help of that rights for shareholders will be realized;*

— *it is a complex of mechanisms that allow to the shareholders (to the investors) to carry out control activity of leaders of company and to settle nascent problems with other groups of influence.*

Ключові слова: акціонери, менеджмент, маркетингова система, прибуток, стратегічне, корпоративне управління.

Key words: shareholders, management, marketing system, income, strategic, corporate management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сутність корпоративного управління (далі — КУ) з позиції особистого підходу компанії, розглядається як один з механізмів максимізації її вартості, отримання прибутку, де ключову роль грає Наглядова рада, що дотримує баланс між інтересами акціонерів і інших осіб, які мають відносини до корпорації — менеджерів, співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп. Проблема формування системи КУ базується на основі моделювання її маркетингової системи та трактується як вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин направлених на вирішення стратегічних задач — отримання прибутку.

Відповідно до суспільного підходу КУ — (відносини між корпорацією і товариство) на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над визначеними сторонами діяльності корпорації, формування системи стимулів, культури, які повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи, в той же час, негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів учасників корпоратив-

них відносин [1]. Таким чином, КУ необхідно розглядати з погляду внутрішньої архітектури, тобто визначати взаємовідносини, як між ключовими учасниками корпоративних відносин, так і з погляду зовнішніх відносин, в які вступає корпорація із зовнішнім середовищем. І в у цьому випадку важливу роль виконує маркетингова система КУ, тому що маркетинг є настільки базовим явищем, що його не можна розглядати як окрему функцію бізнесу. Це весь бізнес, з точки зору кінцевого результату, очима користувача та прибутку компанії.

У рамках нормативного підходу КУ — це кодекс принципів і норм, що регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, що приймають участь у керуванні емітентом акцій. Такі принципи і норми закріплюються в правових актах (законах і підзаконних актах держави і внутрішніх правових документах акціонерного товариства (далі — АТ) та відображаються у функціональних обов'язках спеціалістів.

З позиції економічного підходу КУ це система відносин між органами управління і посадовими особами підприємства — емітента, власниками-акціонерами, власниками боргових цінних паперів корпорації, а та-

Таблиця 1. Визначення стратегічних орієнтирів моделювання МСКУ

Параметри	Рівень розвитку компанії			Стратегічні орієнтири
	Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний	
Тенденції розвитку	Зростання обсягів виробництва	Зниження витрат	Збільшення доходів	Економічна ефективність
Охоплення ринку	Весь ринок	Вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти та ніші	Маркетингова діяльність
Тип конкуренції	Практично відсутня	Переважаючі цінова	Переважаючі якісні	Конкуренція за якісними показниками
Співвідношення витрат на виробництво (B_e) та збут (B_z)	$B_e \gg B_z$	$B_e \approx B_z$	$B_e < B_z$	Маркетингова діяльність
Частка працівників розумової I_p і фізичної праці (I_ϕ)	$I_p \gg I_\phi$	$I_p < I_\phi$	$I_p \geq I_\phi$	Кадровий менеджмент
Підхід до управління	Адміністративний	Системний	Ситуаційний	Оптимізація управління
Співвідношення динаміки продуктивності праці (I_n) і зарплати (I_{zn})	$I_n < I_{zn}$	$I_n \geq I_{zn}$	$I_n > I_{zn}$	Кадровий менеджмент

кож з іншими власниками, які зацікавлені в економічних результатах управління емітентом акцій, як юридичною особою.

За умов управлінського підходу КУ розглядається як система виборних і призначених органів АТ, що управляє ним з метою забезпечення максимальної прибутковості від усіх видів діяльності при дотриманні норм діючого законодавства. Саме в цьому випадку маркетинг

питання діяльності АТ.

— пріоритетною задачею КУ є балансування інтересів зацікавлених у діяльності АТ осіб.

Інтереси людей, які контролюють діяльність товариства, менеджерів, реально відрізняються від інтересів власників капіталу (інвесторів). Ця проблема відома як проблема "принципала-агента" (агентська теорія). Принципами є акціонери. Менеджери — це агенти, працівники, яких наймають для управління акціонерним товариством. На основі розуміння цих процесів буде обґрунтована модель маркетингової системи КУ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблеми розвитку корпорацій та формування корпоративного управління, у сучасних умовах, досліджували як українські (Довгий С.М., Воробієнко П.П., Харичков С.К. [2—4]) так і зарубіжні вчені (Друкер П., А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд, М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [5—7]). В науковій літературі немає єдності поглядів на корпоративну стратегію моделювання маркетингової системи корпоративного управління, що зумовлює різне тлумачення суті і змісту корпоративної та ділової стратегії. Відповідно до трактування А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда корпоративна стратегія збігається з діловою, якщо компанія є вузькопрофільною [5, с. 231], а з нашої точки зору, це — портфельна стратегія.

До корпоративних стратегій належать базові стратегії розвитку і зростання галузі та її підприємств. Водночас зростання може відбуватися разом з розвитком або за його відсутності, але обмеження зростання не обмежує розвиток. Межі зростання (збільшення розміру) — екзогенні, а межі розвитку (придбання потенціалу) — ендогенні. Це теоретичне посилення має певне значення під час визначення загальної стратегії компанії, яка може передбачати її адаптацію до зовнішнього оточення.

М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі до корпоративних стратегій відносять такі види стратегій: зростання, обмежене зростання, скорочення і з'єднання базових альтернатив [5, с. 140]. С.К. Харич-

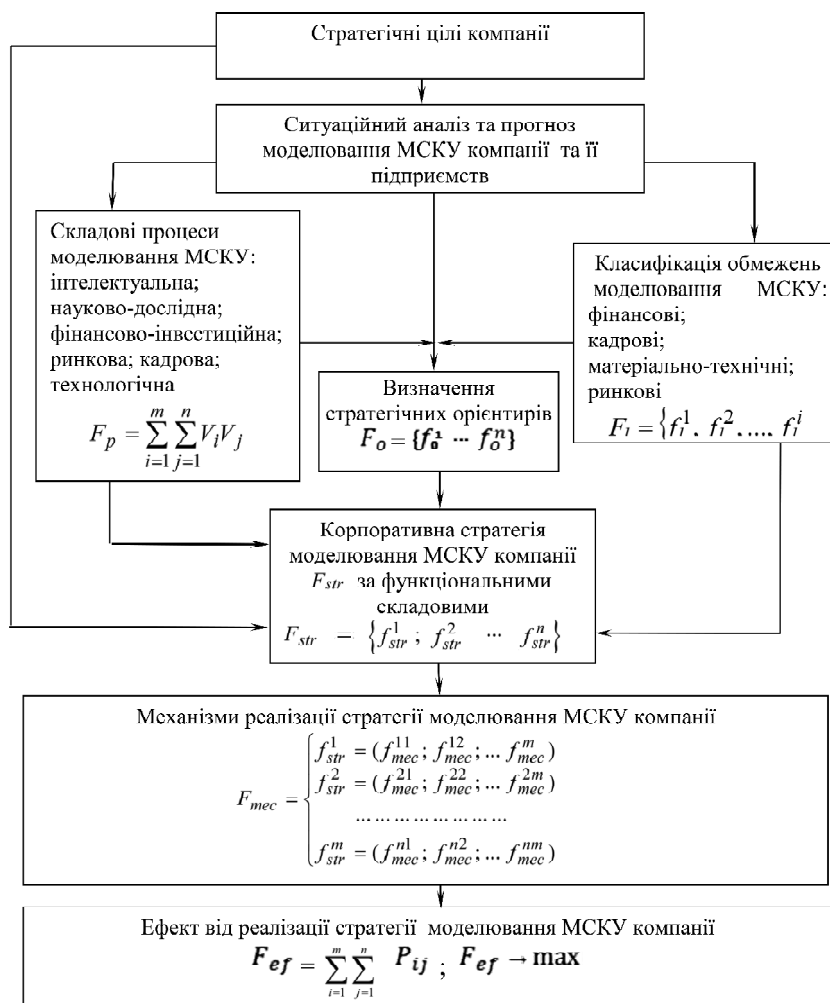


Рис. 1. Методологічний апарат реалізації процесного підходу до формування стратегії моделювання МСКУ компанії

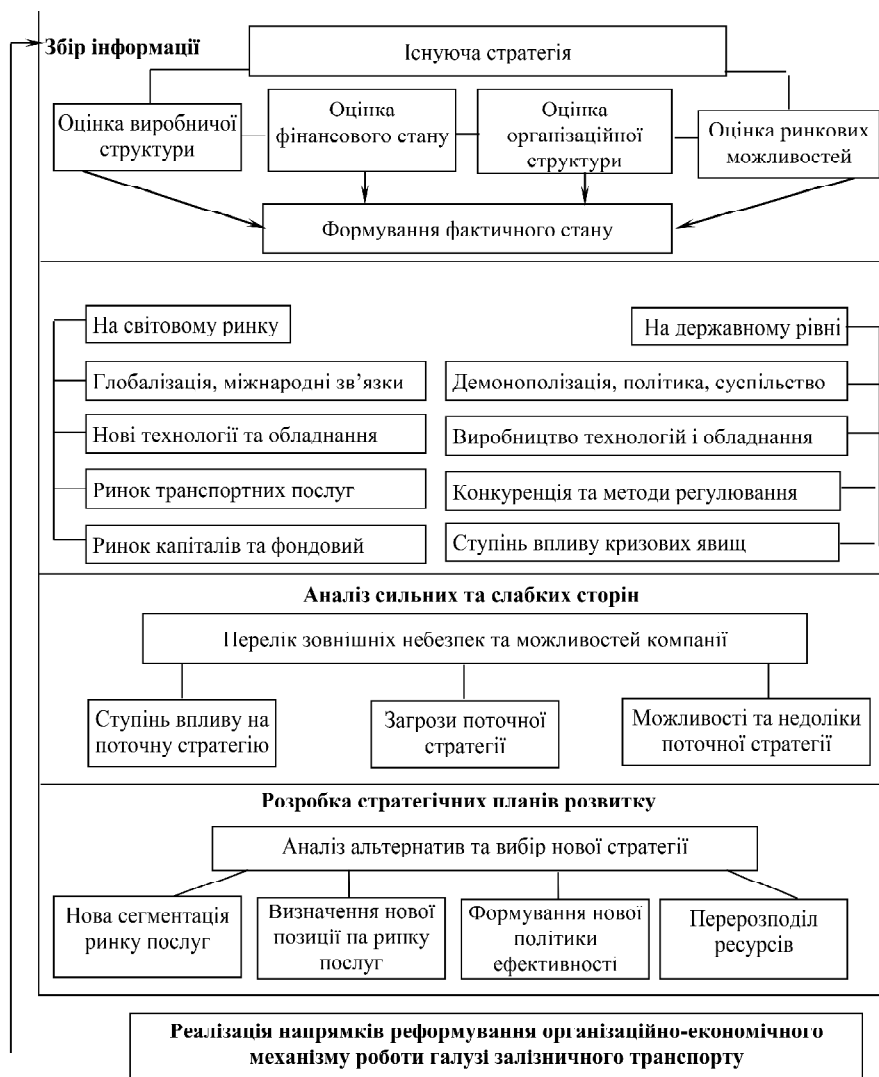


Рис. 2. Система оцінки положення кожного підприємства і галузі загалом за єдиною системою

ков виділяє вказані рівні стратегій і, на його думку, стратегія формується у межах трьох напрямів, визначених М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, концентрація зусиль на сегменті) [6, с. 182]. Вітчизняні вчені — корпоративні, залежно від стадії життєвого циклу підприємства, виділяють як стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання [2—4].

За ознакою "галузева позиція" (або роль галузі в конкурентній боротьбі) [7, с. 249], відповідно до класифікації Ф. Котлера, до типу ділових стратегій належать чотири різновиди конкурентних стратегій, виходячи з ринкової частки галузі: лідера; "наступного" за лідером послідовника; того, що "кидає виклик" — претендента на лідерство; "нішера" — новачка.

Поза увагою вчених залишилися питання моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії в умовах нестабільності та відповідальності новітнім вимогам суспільства.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка комплексного методичного підходу до моделювання та впровадження маркетингової системи КУ в процесі реалізації стратегії компанії, Обґрунтування системи моделювання маркетингової підготовки, розробки та впровадження її в системи КУ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для моделювання маркетингової системи КУ компанії доцільно визначитись спочатку з методичними основами

виділення пріоритетів і орієнтирів стратегічного управління, як основи розвитку та прибутковості компанії. Це викликано тим, що інфраструктура цих компаній є основою сучасної економіки і сполучною ланкою всіх галузей. На сьогодні в Україні є певні труднощі розвитку цих галузі [3, с. 125]. Це, передусім відсутність чіткої державної програми інституційних умов для розвитку ринкових відносин, відсутність конкуренції, та рівних прозорих правил гри на ринку. В результаті не вдається забезпечити достатній рівень інвестицій, що призводить до недостатньої якості інфраструктури, послуг.

Методична основа процесу базується на аналізі стану основних параметрів, які характеризують рівень розвитку компанії, як суб'єкта підприємницької діяльності, в якій впроваджується маркетингова система її корпоративного управління (далі — МСКУ). Аналіз робіт, проведений в цьому напрямі, дозволив сформувати аналітичні складові, на підставі яких можна виділити стратегічні орієнтири. До цих параметрів належать: тенденції розвитку, охоплення ринку, тип конкуренції, співвідношення витрат на виробництво і збут, частка працівників розумової та фізичної праці, а також інноваційний підхід до управління компанією [3, с. 182].

Існуючий перелік параметрів доповнений — параметром "Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати". Це удосконалення обумовлюється сучасною економічною закономірністю, відповідно до якої про інтенсивність розвитку компанії говорять випередження зростання продуктивності праці над зростанням заробітної

плати. Це співвідношення є найважливішим для економічної діяльності компанії з великою часткою неавтоматизованих виробничих процесів і, як наслідок, із значною часткою ручної праці, тобто є одним з найважливіших показників рівня її розвитку.

За кожним параметром здійснюється оцінка діяльності з метою виявлення рівня її розвитку — екстенсивного, інтенсивного або інноваційного. Для цього розроблено критерії, які характеризують рівень розвитку компанії за кожним з параметрів.

Методичні основи визначення стратегічних орієнтирів МСКУ наведено в табл. 1.

Процес формування стратегії та його функціональних складових здійснюється залежно від цілей і стратегічних орієнтирів компанії та її підприємств. Типологія і стратегії залежить від рівня і масштабів рішень, що приймаються під час функціонування стратегії. У сучасній науковій літературі, залежно від ознаки "рівень прийняття рішень", розрізняють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну й операційну [5; с. 249]. Вибір стратегії, наведено на прикладі ПАТ "Укрзалізниця" у таблиці 1.

Проблеми моделювання маркетингової системи КУ таких корпорацій як "Укртелеком", "Укрзалізниця", "Укрпошта" (далі — компанії) набули ключового значення для економіки країни.

Досягнення концептуальної завершеності методологічного апарату реалізації процесного підходу формування стратегії моделювання МСКУ компанії вико-



Рис. 3. Модель МСКУ компанії

ується на основі прогнозу її результатів з використанням методів і моделей ситуаційного аналізу, наведеному на рисунку 1.

Процес стратегічного планування системи моделювання складається з: оцінки стану підготовки кожного підприємства та компанії загалом за методикою, наведеною на рисунку 2. За даними результатами проводиться підготовка до моделювання МСКУ та впровадження відповідно до запропонованої моделі, показаної на рисунку 3.

Ефективність моделювання МСКУ і її продуктивність — це, власне, терміни-синоніми, що характеризують одні й ті самі результативні процеси. При цьому загальна продуктивність системи — поняття набагато ширше, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва, і визначається як:

$$\text{Ефективність (продуктивність)} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}$$

Процес формування організаційно-економічного механізму моделювання результатів і ефективності виробництва (продуктивності системи) показано на рисунку 4.

Дослідження поточного стану і перспектив розвитку суб'єкта підприємницької діяльності у взаємозв'язку із станом зовнішнього ринкового середовища, яке оточує цей суб'єкт, в умовах розвитку ринку послуг проводиться за допомогою ситуаційного аналізу. Результати дослідження ринку дозволяють ухвалювати ефективні рішення з управління моделюванням МСКУ компанії і кожного підприємства, визначити її доцільність, та зони підвищеного ризику.

У роботах вітчизняних та іноземних вчених розроблено узагальнений алгоритм проведення ситуаційного аналізу в межах маркетингового дослідження. Основні елементи алгоритму показані на рисунку 5 [3, с. 249].

Прогноз результатів моделювання МСКУ, на основі використання методів і моделей ситуаційного аналізу показує, що в ході прогнозування розробляється прогнозна модель МСКУ компанії, яка дозволяє отримувати інформацію про перспективи розвитку в процесі моделювання.

На основі досліджень наукової літератури проведено класифікацію можливих обмежень діяльності галузі. До обмежень, найбільш характерних для галузі, належать: фінансові, кадрові, матеріально-технологічні, регуляторні і ринкові. Висунуто припущення, що кожній групі обмежень повинно бути присвоєно значення з урахуванням впливу цієї групи обмежень на ефективність розвитку компанії загалом та кожного її підприємства.

З урахуванням проведених досліджень визначені науково-методичні підходи до оцінки ефективності стратегії управління моделюванням.

Інтегрована модель чинників ефективності дозволяє класифікувати їх за видами витрат і ресурсів, визначити основні напрями розвитку, удосконалення та їх реалізації (табл. 2).

Процес оцінки є інструментом коригування існуючої стратегії, показуючи можливі відхилення від поставлених цілей або очікуваних результатів. Оцінка проводиться систематично для отримання статистичної вибірки, яка свідчить про досягнуті результати з достатньою достовірністю.

Авторський погляд на проблематику визначення ефективності стратегії моделювання МСКУ полягає у розробленому науково-методичному підході до оцінки результативності, що полягає у визначенні числових значень отриманого соціального, економічного, організаційного і екологічного ефекту, а також сформованій системі оцінок результативності стратегії.

ВИСНОВКИ

Впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму моделювання МСКУ забезпечує: підвищення обґрунтованості рішень, що приймаються; конкурентоспроможність компанії; збереження

стійкості на необхідному рівні; керованість системи перетворень; загальний рівень економічного ризику.

Розрахунок економічного ефекту від своєчасної підготовки і проведення моделювання ПАТ "Укрзалізниця" за 2020 рік становить близько 108,0 млн грн (різниця між оптимальним сценарієм і сценарієм із затримкою на 6 місяців). Ці дані підтверджені експертною оцінкою, проведеною виробничим, фінансовим, юридичним та економічним головками, які визначили якісний ефект від запропонованого організаційно-економічного механізму моделювання маркетингової системи КУ.

Разом з таким, поняттям, як "гудвіл", можна виділити вплив якості маркетингової системи КУ на вартість організації, яку можна враховувати у вигляді премії власникам акцій, використовуюваної при обчисленні ставки дисконтування в порівнянні з іншими інструментами, наприклад облігаціями. Значення цієї премії зазвичай коливається від 0% до 30%. Ця премія відображає ризики власника акцій, пов'язані, насамперед, з ризиком отримання та виведення чистого прибутку та активів з компанії. Чим вище така премія, тим, за інших рівних умов, краща якість корпоративного управління, яка цією премією компенсується.

Процес оцінки є інструментом коригування сучасної стратегії, показуючи можливі відхилення від поставлених цілей або очікуваних результатів. Оцінка повинна проводитися систематично, для того щоб отримати статистичну вибірку, яка свідчить про досягнуті результати достатньої достовірності.

Література:

1. Закон України "Про акціонерні товариства" від 17.09.2008 р. Редакція станом на 16.08.20 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Приватизація, інвестиції та фондовий ринок: правові засади та практика. Т. 2: Приватизація відкритих акціонерних товариств (на прикладі ВАТ "Укртелеком") / [С.О. Довгий, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник]; за ред. С.О. Довгого, Т.І. Лозової. К.: Укртелеком, 2001. 552 с.

3. Воробієнко П.П. Перехідна економіка теорія та практика: монографія / П.П. Воробієнко, Г.Ю. Олійник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. 272 с.

4. Харичков С.К. Мобілізація інтегрального ресурса — стратегічний фактор економічного росту і соціального процесу / С.Г. Харичков // Економічне інновації. — 2020. Вип. 10. С. 23—28.

5. Друкер П. Задачі менеджменту в ХХІ столітті: пер. з англ. М.: Изд. дом "Вільямс", 2018. — 286 с.

6. Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту. Principles of Scientific Management 1911 Центр гуманітарних технологій. 2010—2018 (последняя редакция 25.08.2018). URL: <https://gtmarket.ru/personals/>

7. Олійник Г.Ю. Корпоративне управління: навчальний посібник для студентів транспорту та зв'язку. Київ: ДЕТУТ, 2012. 384 с.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Joint Stock Companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 17 September 2008).

2. Dovgii, S.O. and Lytvyn, V.M. (2001), Perekhidna ekonomika teoriia ta praktyka [Privatization, Investments

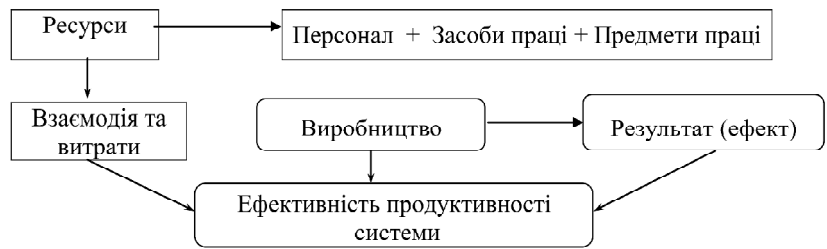


Рис. 4. Формування маркетингової системи КУ

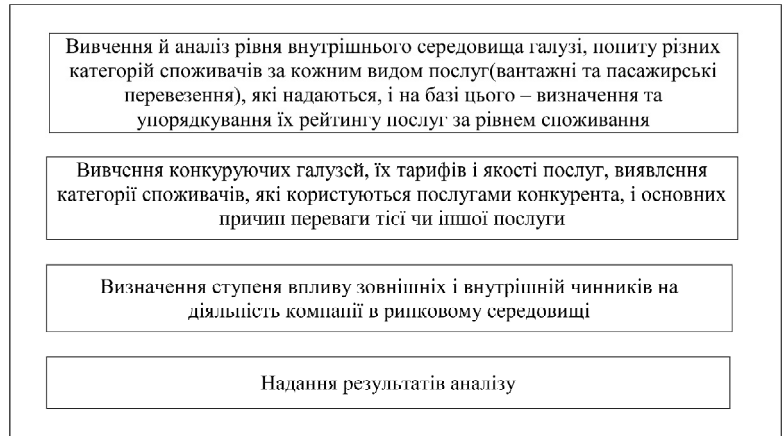


Рис. 5. Алгоритм проведення ситуаційного аналізу

Таблиця 2. Класифікаційні ознаки ефективності моделювання МСКУ

Класифікаційні ознаки чинників ефективності виробництва			
Види витрат і ресурсів (джерела підвищення ефективності)	Основні напрямки розвитку й удосконалення виробництва	Місце реалізації факторів у системі управління виробництвом	
<ul style="list-style-type: none"> продуктивність праці; фондомісткість продукції; матеріаломісткість продукції (послуг); природні ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> НТП; структура виробництва; організаційні структури виробництва; форми і методи організації виробництва; якість продукції (послуг); планування та мотивація виробничого процесу 	Внутрішні	Зовнішні
		<ul style="list-style-type: none"> технологія; обладнання та програмне забезпечення; матеріали та енергоресурси; послуги; персонал 	<ul style="list-style-type: none"> державна економічна та соціальна політика; інституційні механізми (регуляторне втручання); інфраструктура ринку та конкуренти

and the Stock Market: Legal Basis and Practice], 4th ed., vol. 2, Pryvatyzatsiia vidkrytykh aktsionernykh tovarystv (na prykladi VAT "Ukrtelekom") [Privatization of open joint-stock companies (for example, OJSC Ukrtelecom)], Ukrtelecom, Kyiv, Ukraine.

3. Vorobiienko, P.P. Lozova, T.I. and Oliynyk, H.Yu. (2018), Perekhidna ekonomika: teoriia ta praktyka Transition Economics: Theory and Practice, Odessa National Academy of Telecommunications, Odessa, Ukraine.

4. Harichkov, S.K. (2020), "Integral resource mobilization is a strategic factor of economic growth and social process", Jekonomicheskie innovacii, vol. 10, pp. 23—28.

5. Drucker, P. (2018), Zadachy menedzhmentu v XXI veke [Tasks of management in the twentieth century], Izd. House Williams, Moscow, Russia.

6. Taylor, F.Y. (2019), "Principles of scientific management. Principles of Scientific Management 1911", Center of humanitarian technologies, available at: <https://gtmarket.ru/personals/> (Accessed 20 Jan 2019).

7. Oliynyk, G.Yu. (2012), Korporatyvne upravlinnia Corporative management, Derzhavnyy universytet ekonomiky ta tekhnolohij, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2021 р.