

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

ГОНЧАРЕНКО Н. Г.

кандидат економічних наук

НАУМЕНКО М. О.

кандидат економічних наук

Харків

У сучасних умовах господарювання значно актуалізувалася проблема організації управління інтегрованими корпоративними структурами (ІКС), яка об'єктивно обумовлена значним зростанням кількості інтеграційних процесів у національних суб'єктів господарювання та ускладненням умов їх життєдіяльності. Емпіричним підтвердженням означених тенденцій є хоча б те, що загальний обсяг угод зі зливань й поглинань (M&A) національних компаній у 2011 році перевищив 6 млрд. дол. США (це майже в два рази більше показника минулого року). При цьому доля стратегічних українських інвесторів впродовж року зросла також майже вдвічі й досягла 60% [4]. На жаль, базуючись на оцінках провідних консалтингових компаній світу, наголосимо, що в більшості випадках в результаті M&A не відбувається покриття вкладених в утворення ІКС коштів (за даними *Mergers&Acquisitions Journal*, окупними є лише 39% угод), погіршується динаміка розвитку (у 43% розглянутих компанією *PricewaterhouseCoopers* угод) та відбувається зменшення акціонерної вартості (53% угод, аналізованих *KPMG*). Дещо інші, але в цілому подібні проблеми виникають й у разі утворення ІКС у вигляді альянсів. Отже потрібен певний методичний підхід, що сприятиме подоланню означених негативних тенденцій.

Розглядаючи процес організації управління ІКС, пропонуємо орієнтування на положення теорії функціональних систем П. К. Анохіна [1], яка наголошує, що головним системоутворюючим фактором (у випадку заявленої теми статті – фактором виникнення інтегрованого утворення) є певний корисний результат діяльності системи. Оскільки корисним результатом діяльності ІКС є виведення на ринок певної споживчої вартості, то доречним стає підпорядкування контурів управління та відповідних циклів зворотних зв'язків саме процесу ідентифікації та створенню такої споживчої вартості. Зрозуміло, що означений процес може розглядатися як маркетингове управління. Відразу слід наголосити на певних теоретичних невідповідностях стосовно терміну «маркетингове управління». З одного боку, вживання такого словосполучення не є доречним, оскільки у будь-якому випадку відбуватиметься організація впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, а маркетингова підсистема підприємства визначатиме вектор цілей для руху цього об'єкта.

З іншого, розглядаючи розвиток функції маркетингу, можна підтримати Є. М. Короткова, який до її змістовного наповнення відносить формування таких організаційно-економічних умов, які б забезпечували безупинне здійснення відтворювальних процесів, зниження витрат й досягнення визначеного рівня ефективності [2, с. 160]. Відповідно по відношенню до ІКС виникає ряд додаткових функцій, які диференціюють управління та маркетингове управління ІКС (хоча останнє й міститиме у своєму складі всі «загальноприйняті» функції управління, вони дещо змінять своє змістовне наповнення на користь формування потрібного ринку корисного результату взаємодії стратегічних бізнес-одиниць у складі ІКС). На користь доречності виділення саме маркетингового управління непрямо свідчить підхід [3; 6] диференціації маркетингу на тактичний та стратегічний. Так, оскільки стратегічний маркетинг присвячено постійному й систематичному аналізу потреб ринку з метою розробки ефективних товарів з особливими властивостями, то й системне забезпечення оптимального співвідношення складових ІКС, що надають споживчу цінність, має відбуватися в рамках особливих контурів саме маркетингового управління.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад організації управління функціонування та розвитку інтегрованих корпоративних структур на засадах маркетингу. Для досягнення мети статті розгляд системи маркетингового управління ІКС слід здійснювати лише у її співвіднесенні з наявними у ІКС конкурентами (оскільки взагалі доречність організації саме маркетингового управління пояснюється наданням на ринок певного корисного результату, параметри якого мають встановлюватися лише в результаті рефлексивного розгляду параметрів надаваної на ринок цінності конкурентами). У такому разі пропонується розглядати маркетингове управління в контексті такої властивості як спроможність більш швидко адаптуватися до зміни умов середовища (дана спроможність зараз описується таким досить вживаним терміном як «*business agility*» [8, 9]).

Головною умовою маркетингового управління є досягнення поставленої мети у наданні певної цінності. Тут маркетинг з оглядом на його використання в рамках ІКС починає виконувати подвійну роль. З одного боку, відбувається підпорядкування діяльності усієї ІКС (усіх підрозділів) створюваному та пропонованому ринку продукту або споживчій цінності (у даному випадку особливості застосування маркетингу залежать від архітекtonіки ІКС). З іншого боку, маркетингове управління може розглядатися як спосіб реалізації стратегії ІКС. Отут пропонується взяти за основу підхід А. А. Пилипенко [5], який розглядає стратегію ІКС у двох основних напрямках: як перегляд конфігурації учасни-

ків ІКС і як реалізацію консолідованого вектора цілей. При цьому можна розширити пропозиції А. А. Пилипенка розробками І. В. Ялдіна [7], який розглядає діяльність інтегрованих утворень через об'єднання ресурсів і компетенцій інтегрованих учасників. Маркетинг у цьому випадку буде визначати напрямки такого об'єднання ресурсів і компетенцій (ефективна комбінація такого об'єднання буде визначатися виходячи з потреб ринку у певній споживчій цінності).

Отже, саме в розрізі принципів маркетингу відбувається узгодження цілей, інформації, правил взаємодії, виконуваних ролей та окремих параметрів процесів створення споживчої вартості представниками ІКС. Зробимо акцент на приверненні дослідниками досить значної уваги економічному обґрунтуванню принципів маркетингової діяльності на рівні підприємства. Усі дані принципи в традиційному представленні орієнтують діяльність підприємства на задоволення потреб споживача. Реалізація ж положення про використання маркетингу ще й для внутрішнього структурування ІКС потребує відповідного спрямування решти принципів організації маркетингової діяльності. Результати проведеного аналізу дозволили нам виділити специфічні принципи маркетингу, й розподілити їх за трьома групами, представленими у *табл. 1*. При формуванні такого розподілу ми прагнули запропонувати мінімально необ-

хідне для розробки дієвої стратегії число принципів.

Отже, як видно з *табл. 1*, наявність в рамках ІКС окремих суб'єктів господарювання дозволяє нівелювати слабкі сторони та підсилити сильні сторони окремих учасників (відбувається компенсування слабких сторін одних стратегічних бізнес-одиниць у складі ІКС сильними сторонами й властивостями інших стратегічних бізнес-одиниць). У даному разі комбінування сильних та слабких сторін знову ж таки має підпорядковуватися параметрам створюваної нової споживчої цінності. Орієнтування на означену систему принципів дозволяє визначити певні відмінності в площині маркетингового управління на окремому суб'єкті господарювання та в інтегрованому утворенні. З оглядом на це у *табл. 2* опишемо особливості організації маркетингового управління інтегрованою корпоративною структурою

Виходячи з *табл. 2*, можна наголосити на міждисциплінарному підґрунті маркетингового управління, яке базується на інтеграції до єдиного контуру управління безпосередньо маркетингу (виконує завдання створення запитів з ринку до корисного результату діяльності ІКС та узгодження зони компромісів між учасниками ІКС), стратегічного управління (оптимізація конкурентної поведінки ІКС у межах вироблених маркетингових настанов і забезпечення вироблення стійких конкурентних переваг) та менеджменту (цикли зворотних зв'язків щодо додержання та коригування траєкторії розвитку).

Таблиця 2

Особливості організації маркетингового управління в інтегрованих корпоративних структурах

Елемент парадигмального зрізу	Традиційний підхід до використання комплексу маркетингу	Організація маркетингового управління в інтегрованому утворенні
Напрямки застосування маркетингового управління	Маркетинг виступає як спосіб задоволення попиту, а отже лише визначає параметри створюваної цінності без визначення напрямків інтеграції компетенцій	Підпорядкування усієї діяльності ІКС та її підрозділів параметрам і атрибутам утвореного продукту. Маркетинг виступає інструментом консолідації діяльності СБО у ІКС
Представлення маркетингового управління	Базується на ретроспективному аналізі споживчих уподобань з подальшим прогнозуванням траєкторії розвитку суб'єкта господарювання в заданих умовах	Розглядається як новий підхід до організації управління, базований на принципах проактивності та підтримці процесу постійного відтворення компетенцій учасників ІКС
Цикли зворотних зв'язків	Від'ємні зворотні зв'язки з додержання обраної траєкторії розвитку й параметрів цінності	Позитивні зворотні зв'язки, що підсилюють відповідність консолідованих компетенцій запитам ринку
Інструментарій маркетингового управління	Загальноживані й відомі методи маркетингового дослідження, орієнтовані на визначення специфічних потреб споживачів	Методи узгодженого визначення напрямків використання колективних активів відокремлених стратегічних СБО, що входять до ІКС
Моделювання маркетингової активності	Динамічні моделі споживчого попиту та імітаційні моделі поведінки споживача	Моделювання ланцюга корпоративної взаємодії учасників ІКС та варіативні моделі управління партнерськими відносинами зі стейкхолдерами
Інформаційне забезпечення	Створення системи маркетингової інформації, що аналізує первинні та вторинні дані про ринок	Організації взаємного моніторингу діяльності СБО та окремих контрагентів, що створюють спільну цінність
Програмування розвитку	Сукупність кількісних, структурних та якісних змін пропонованої на ринок цінності	Трансформація взаємодії ресурсів та компетенцій, що беруть участь у створенні цінності для споживача

Специфічні принципи організації маркетингового управління інтегрованою корпоративною структурою

Принцип	Характеристика та особливості реалізації в рамках ІКС
Цілеспрямованості	Підпорядкування напрямків взаємодії учасників ІКС параметрам надаваного ринку результату
Орієнтація на споживача	Класичний критерій ефективності діяльності ІКС щодо повного задоволення запитів споживача транс-формується у систему утворюючий фактор, який визначає комбінування компетенцій учасників ІКС
Зосередження ресурсів	Максимально корисне використання релевантних ресурсів окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) які входять до складу ІКС для виведення на ринок консолідованої споживчої цінності
Забезпечення потрібної якості	Розуміння якості життєдіяльності ІКС як міри задоволення потреб й запитів споживачів. Тому напрямки взаємодії СБО, які не потрібні споживачам, не можуть бути якісними й вилучаються з ІКС
Активного пошуку потреб	Передбачає розгляд потреб у широкому змісті, який виходить за межі традиційно відомих засобів їхнього задоволення. Необхідне задоволення навіть тих потреб, які в явній формі ще не сформувалися в споживача
Домінування ціни споживання	Орієнтація на скорочення сукупних витрат споживача й урахування їх в процесі ціноутворення (домінування ціни споживання над ціною продажу та в процесі трансфертного ціноутворення)
Активного реагування	Перевага методів не реактивного типу, а таких що прогнозують та активно формують попит
Перспективності	Домінування орієнтації на довгострокову перспективу розвитку ринку, на всіх вирішальних напрямках
Комплексності	Взаємоузв'язка конкретних проблем та способів й інструментів їхнього вирішення
Оптимальної децентралізації	Оптимальне сполучення централізованих й децентралізованих методів управління – центр управлінських рішень переноситься як можливо ближче до споживача (проактивна діяльність СБО)
Ситуаційності управління	Прийняття рішень не тільки у встановлений термін, але й у міру виникнення, виявлення нових проблем, змін ситуації. Ситуаційність також підпорядковується корисному результату взаємодії
Сполучення адаптивності з впливом на споживача	Сполучення заходів щодо активного пристосування до умов ринкового оточення через перегляд складу СБО з цілеспрямованим впливом на ринок (через збільшення влади за рахунок зростання розміру ІКС), поєднання необхідності задоволення вимог потенційних споживачів з цілеспрямованим впливом на них
Єдності стратегії та тактики	Комплексне використання інструментарію маркетингу з метою активної адаптації до мінливості вимог покупців при одночасному впливі на формування й стимулювання їхніх потреб
Націленість на кінцевий результат	Постійне оновлення виробництва, розробка нових видів продукції для забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства й вироблених ним товарів
Відкритості маркетингового цілеполягання	Кожен новий договір або контракт, що укладається, повинен приносити прибуток або інші додаткові блага не тільки учасникам акту обміну, але й суспільству в цілому. Укладена угода повинна сприяти задоволенню потреб сторонніх людей або суспільних верств населення
Динамічності	Швидкість зміни напрямків використання залучених до ІКС компетенцій повинна за можливістю випереджати зміни оточення. СБО не повинні пасивно додержуватися змін оточення ІКС в цілому
Ковзного планування	Передбачає послідовне коректування показників (регулювання діяльності) у поточному режимі
Стимулювання попиту	Активний вплив на попит різними методами, що не суперечать національному законодавству країни, на ринок якої виходить окрема стратегічна бізнес-одиниця зі складу ІКС
Адаптивності	Максимальне пристосування виробництва продукції й усієї виробничо-збутової діяльності до вимог ринку

Розкривають філософію маркетингу у відношенні до потреб клієнтів

Відбивають підхід щодо вибору та формування маркетингової стратегії

Визначають напрямки реалізації маркетингової стратегії (тактику дій ІКС)

Саме така міждисциплінарність й дозволяє інтегрувати про активно організовану маркетингову функцію до механізму управління ІКС та СБО у її складі.

Реалізація маркетингового управління в рамках ІКС вимагає формування певного механізму, основу якого складатиме відповідний інструментарій та певні важелі управлінського впливу. Подібний інструментарій має в свою чергу також підтримувати процес проактивного надання цінності. За для цього доречним стає використання в циклі маркетингового управління таких новітніх інструментів як бенчмаркінг (трансформування корисного результату діяльності ІКС в контексті найкращих практик ринку), збалансована система показників (сполучення лагових та випереджальних індикаторів як важелів формованого механізму управління), управління знанням (утворення правил і культури освоєння нових маркетингових можливостей шляхом підвищення структурованості та попередньої обробки інформації) чи управління лояльністю клієнтів (розширення ланцюга взаємодії ІКС через залучення клієнтів до внутрішнього ринку).

Використання означеного інструментарію має враховувати не лише стратегічні настанови діяльності ІКС, а й формувати відповідні елементи маркетинг-міксу вхідних до інтегрованого утворення СБО. При цьому слід певною мірою розширювати 4P парадигму маркетингу, включаючи до складових маркетинг-міксу елементи довіри (розповсюдження на відносини між СБО), залучення стейкхолдерів (у даному разі мова ведеться про взаємодію з постачальниками й субпідрядниками та тих же принципах, що й з лояльними клієнтами), інтересу (забезпечує підвищення спроможності до перегляду параметрів створюваної цінності за рахунок консолідації інформації про наближення зон інтересів СБО та відповідних клієнтів) та якості обслуговування (нарощування соціального потенціалу в напрямку консолідованого з інтересами споживача створення нових ключових компетенцій та перегляду надаваного сервісу).

З точки зору організації впровадження маркетингового управління діяльністю ІКС можна запропонувати двоетапну процедуру, виконання якої вирішуватиме завдання формування архітекtonіки (системного конструювання моделі) маркетингового управління та забезпечення безперервної реалізації (додержання стійкості життєдіяльності) надання споживчої цінності. При цьому виконання другого завдання має враховувати можливість гнучкого (врахування згадуваної властивості «business agility») перегляду архітекtonіки ІКС.

Виконання першого завдання має відбуватися в рамках процедур проектного менеджменту, коли робоча група визначатиме необхідну ресурсно-компетентнісну базу, напрямки взаємодії СБО у межах надаваного діяльністю ІКС корисного результату та правила взаємодії для досягнення результату. Друге завдання, в свою чергу, передбачає формування умов й перегляд параметрів представлення результату діяльності ІКС на ринку. За для цього пропонується сполучення таких управлінських інструментів як SCM, CRM і контролінг у межах

утвореного інституціонального середовища корпоративної взаємодії.

Таким чином, у статті визначено специфічні принципи організації маркетингового управління та наведено складові відповідної до них трансформації парадигмального зрізу маркетингового управління, орієнтованого на проактивне створення споживчої цінності. Разом з тим, потребує проведення подальших досліджень визначення напрямків переорієнтування складових розглянутого інструментарію управління в напрямку його проактивного використання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Анохин П. К.** Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Принципы системной организации функций. – М.: Наука, 1973. – С. 5 – 61.
2. **Коротков Э. М.** Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – М.: Инфра-М. – 2003. – 432 с.
3. **Котлер Ф.** Маркетинг / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
4. Охотники за кешем // Инвест-газета. – 2011. – № 44. – С. 30 – 35.
5. **Пилипенко А. А.** Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : Монографія / Пилипенко А. А. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.
6. **Фатхудинов Р. А.** Стратегический маркетинг / Фатхудинов Р. А. – М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
7. **Ялдин І. В.** Ресурсно-компетентністний підхід до організації управління життєдіяльністю інтегрованих структур бізнесу / Ялдин І. В. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : Зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 2(7). – С. 90 – 99.
8. Guide to the engineering management body of knowledge. – NY : ACME, 2010. – 396 p.
9. The Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK). – Boston : IIBA, 2008. – 270 p.