

---

---

# ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

---

---

УДК 658.8 : 339.138

*Данніков Олег Володимирович\**  
*Івасько Інна Михайлівна*

## АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ «ЖОРСТКОЇ» ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

**Анотація.** У результаті проведеного дослідження взаємодії бізнес-суб'єктів в системі управління продажами (на прикладі торгово-посередницьких підприємств), авторами зроблено ряд рекомендацій щодо управління багаторівневими каналами в цілях формування ланцюжка цінності для споживача, а також динамічного процесу трансформації ресурсів на додану вартість. Керовані вертикально-інтегровані маркетингові системи дозволяють найкращим чином взаємодоповнювати ключові компетенції їх учасників і тим самим повніше відповідати вимогам споживачів.

**Ключові слова:** конфлікти в маркетинговому каналі, розподіл і збут, управління продажем, стратегічне планування, трансакційні витрати, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, система продажу (збуту), система розподілу, учасники маркетингового каналу, стратегія розвитку підприємства, маркетингова стратегія, інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток, диверсифікація, ключові (стрижневі, стратегічні) компетенції

**Постановка проблеми.** Зміни, які відбуваються в українській економіці, вимагають від підприємств не тільки звертати увагу на організацію внутрішньої діяльності, але й розробляти довгострокові стратегії, які дозволять швидше пристосуватися до змін зовнішнього середовища. Це вимагає інтенсифікації зусиль, як на макро-, так і на мікро-рівні. Важливе місце на сучасному етапі суспільного розвитку належить стратегічному плануванню як засобу надання цим процесам цілеспрямованого характеру, визначає ефективність діяльності вітчизняних підприємств в ринковому середовищі, фінансову стабільність та конкурентоздатність.

На нашу думку, можна констатувати втрату конкурентних переваг на найбільш динамічних і перспективних глобальних ринках збуту, що відбувається внаслідок значного підвищення собівартості продукції, товарів, робіт і послуг за рахунок збільшення цін на енергоресурси, адже в структурі економіки країни переважають менш технологічні й трудомісткі галузі: у структурі виробництва товарів з низькою доданою вартістю, енерго- і ресурсовитратних; практична відсутність конкуренції на внутрішньому ринку; його незначна ємність, монополізованість і зарегульованість не дозволяють створити належні умови для зростання конкурентоспроможності, якщо низькою є конкуренція на внутрішньому ринку, то не можна очікувати конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

У перехідних економіках слабке інституційне середовище та «м'які» бюджетні обмеження посилюють стимули підприємства щодо вертикальної інтеграції як механізму адаптації до неефективного інституційного середовища. Тому дослідження теоретичних і методологічних основ формування стратегій розвитку під-

---

\* Данніков Олег Володимирович — канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [mr-dannikoff@yandex.com](mailto:mr-dannikoff@yandex.com)

Івасько Інна Михайлівна — аспірантка відділу «Форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі» ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», [inna.ivasko@gmail.com](mailto:inna.ivasko@gmail.com)

приємств на вітчизняному товарному ринку, а також розробка заходів щодо їх реалізації є актуальними і становлять науковий і практичний інтерес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя розв'язання проблеми вибору стратегії підприємства розроблено у працях таких зарубіжних вчених, як: Д.І. Баркана, В.В. Бурцева, Р. Гранта, О. Вільямсона, Г. Джонсона, Л.Г. Зайцева, Д. Каплана, М. Мескона, В.Н. Наумова, Р. Нортон, М. Портера, Л.О. Прокопчука, М.І. Соколова, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Л. Штерна. Проблема формування стратегії розвитку підприємств займалися вітчизняні науковці Бабенко С., Балабанова Л.В., Герасимчук В.Г., Гончарук Я., Дикань В.Л., Куденко Н.В., Мазаракі А.А., Рогоза М. Є. та інші. Різні наукові дані, які обґрунтовують деякі аспекти ведення господарської діяльності, доводять, що за сучасних умов акцент зміщений у бік забезпечення довгострокових конкурентних переваг, тому успішне та довготривале функціонування підприємства залежить від якості стратегічного планування розвитку підприємства враховуючи ключові компетенції які створюють фундаментальну цінність для клієнтів [1, 4—6, 8, 9].

**Метою статті** є дослідження теоретичних і методологічних основ формування стратегій розвитку підприємств на вітчизняному товарному ринку; ефективність використання стратегії вертикальної інтеграції на засадах аналізу переваг і недоліків її застосування. Предметом дослідження є обґрунтування концептуальних засад розвитку вітчизняних підприємств шляхом забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Об'єктом дослідження є процес становлення та розвитку маркетингової діяльності та суб'єктів господарювання на вітчизняному товарному ринку.

**Результати дослідження.** Сьогодні доволі складно оцінювати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств: застарілі чи надто обтяжливі регуляторні норми і система оподаткування, відсутність технологій і достатнього кадрового забезпечення й висока експортна орієнтованість на ринки пострадянського простору часто змушують національного товаровиробника відмовлятися від намірів розширити власну експортну мережу.

Слід зазначити особливості сучасних світових процесів, що суттєво впливають на діяльність міжнародного бізнесу в Україні: посилення монополізації та тиску на «слабкі країни» (сьогодні транснаціональні компанії контролюють до 60 % світового промислового виробництва та понад 70 % світової торгівлі); посилення цінової конкуренції; диспаритетність розвитку світових економічних систем і прискорення процесу їхнього зближення; часткова зміна якості конкурентної боротьби (через оволодіння певною кількістю напрямів унаслідок штучного ослаблення конкурентів); структурні зрушення у світовому господарстві; переважання факторів рентабельності над факторами ефективності [7, 10].

Тому при виборі стратегічного напрямку розвитку у діяльності вітчизняних підприємств потрібно виходити з оцінки потенційних можливостей фірми та забезпеченості її відповідними ресурсами. Адже оптимальна стратегія підприємства має: забезпечувати фірмі стійку конкурентну перевагу; забезпечувати досягнення маркетингових і загально-фірмових цілей; ґрунтуватися на використанні ринкових можливостей і знешкодженні ринкових загроз; бути гнучкою до ринкових змін; характеризуватися невисоким ризиком; відповідати можливостям фірми; бути сумісною з іншими стратегіями фірми; бути сумісною з організаційною структурою фірми; забезпечувати синергізм стратегічної діяльності фірми; бути сумісною з стратегіями партнерів по каналу розподілу; орієнтуватися на ринок; відображати передовий інноваційний досвід та ін. Різні наукові дані, що обґрунтовують деякі

аспекти ведення господарської діяльності, доводять, що за сучасних умов акцент зміщений у бік забезпечення довгострокових конкурентних переваг, успішне та довготривале функціонування підприємства залежить від якості стратегічного планування розвитку підприємства [2, 3].

Не можна залишити поза увагою узагальнюючий підхід до класифікації стратегій у маркетинговій діяльності підприємства проф. Н.В. Куденко, яка запропонувала оновлений варіант класифікації Ж. Ж. Ламбена доповнюючи його розділ «Інтегративний ріст» вертикальною інтеграцією, а «Стратегії диверсифікації» — конгломеративною стратегією [4, 5]. На основі вибраного стратегічного напрямку розвитку діяльності підприємства, розробляються стратегічні альтернативи. При виборі підприємством стратегічного напрямку зростання, є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація.

Інтенсивне зростання діяльності підприємств передбачає повніше використання можливостей підприємства за рахунок інтенсифікації існуючих ресурсів. При виборі конкретної стратегії інтенсивного зростання слід керуватися рівнем комерційного ризику, який виникає при реалізації стратегії, та обсягом необхідних інвестицій.

Основні характеристики наведених вище стратегій відтворив І.Ансофф у своїй матриці «товар-ринок». Причому слід враховувати, що при глибшому проникненні на ринок рівень комерційного ризику мінімальний, а обсяг інвестицій невеликий. Стратегія розвитку ринку вимагає начнішого вкладення капіталу та характеризується середнім рівнем ризику. При реалізації стратегії розвитку товару рівень комерційного ризику зростає, а обсяг необхідних капіталовкладень також знаходиться на високому рівні [1].

Інтегроване зростання підприємств передбачає розширення обсягів збуту, збільшення прибутку та/або ринкової частки, внаслідок його об'єднання з постачальниками або конкурентами. Залежно від того, з ким об'єднується посередницьке підприємство, виділимо такі види стратегій інтегрованого зростання (рис. 1):

- пряма вертикальна інтеграція передбачає об'єднання зусиль посередницького підприємства із замовником (роздрібним торговельним підприємством) або підсилення над ним контролю;
- зворотна вертикальна інтеграція передбачає підсилення контролю над постачальником (виробником або оптовим посередником) або його поглинання;
- горизонтальна інтеграція можлива коли посередницьке підприємство прагне до розширення масштабів своєї діяльності за рахунок об'єднання його зусиль з основними конкурентами.

Як видно з рис. 1, одночасне використання стратегій прямої вертикальної інтеграції та зворотної вертикальної інтеграції утворює цілковиту вертикальну інтеграцію. Така інтеграція передбачає контроль підприємства над усіма ланками інтеграційного ланцюга.

Вертикальна інтеграція розширює масштаб і силу впливу підприємства в галузі, що створює для нього певні конкурентні переваги за рахунок зміцнення конкурентної позиції та/або збереження конкурентних переваг [1, 11]. М. Портер розглядає вертикальну інтеграцію як «комбінацію чітко окреслених у технологічному відношенні виробництва, розподілу, збуту та/або інших економічних процесів у межах діяльності однієї фірми». При цьому він підкреслює, що недостатньо вирішити проблему «виробляти чи купувати», оскільки потрібно ще враховувати широкі стратегічні проблеми інтеграції в зіставленні з ринковими угодами, а також

певні адміністративні проблеми управління вертикально інтегрованою одиницею, які можуть мати вплив на успіх інтегрованого підприємства.



Рис. 1. Види маркетингової стратегії інтеграції торговельно-посередницьких підприємств

Джерело: [2].

На нашу думку, вертикальна інтеграція доцільна в таких випадках.

1. кількість «аутсайдерів», тобто підрядників, здатних задовільно виконувати певні види робіт, невелика;
2. налагодження відносин з новими партнерами, якщо наявні партнери по маркетинговому каналу не в змозі належним чином виконувати свої функції, що пов'язане з великими витратами часу і грошей;
3. умови, технології й продукція компанії унікальні, тому потрібні значні зусилля та засоби на підготовку «аутсайдера» для роботи на належному рівні;
4. процес ухвалення рішення про купівлю досить складний і вимагає участі багатьох підрозділів компанії;
5. тісна координація є обов'язковою умовою успішної маркетингової діяльності компанії;
6. у покупців (клієнтів) формуються явні переваги щодо продавців (посередників), а не щодо товаровиробників;
7. ефективність виконання маркетингових функцій або потоків підвищується за рахунок позитивної дії ефекту масштабу;
8. зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю;
9. діяльність «аутсайдерів» практично неможливо проконтролювати;
10. окремі учасники маркетингового каналу можуть легко скористатись перевагами, забезпеченими діями інших учасників;
11. трансакції здійснюються досить часто і, як правило, великі за обсягом.

Вважаємо, що вертикальну інтеграцію слід використовувати в тому випадку, якщо: товар знаходиться на початковій стадії свого життєвого циклу; покупці вимагають високого рівня обслуговування; товар тісно пов'язаний з основною діяльністю компанії.

В основі багатьох міркувань щодо «жорсткої» вертикальної інтеграції знаходиться **концепція «аналізу транзакційних витрат»** (TransactionCostAnalysis— «ТСА»), розроблена економістом Олівером Ітоном Вільямсоном (Oliver E. Williamson), професором Каліфорнійського університету (кампус у Берклі), лауреатом премії Ректенвальда (2004), який є членом редакційної колегії *Journal of Economic Methodology* та являється почесним членом Американської економічної асоціації. Його роботи в царині теорії управління та внутрішньокорпоративних транзакцій стали основою багатьох практичних наробок — від нових методів роботи транснаціональних корпорацій і теорії роботи з внутрішньокорпоративними конфліктами до аутсорсингу та лізингу персоналу, внутрішньокорпоративних контрактів тощо.

О. Вільямсон розробив теорію, в якій фірми виступають в якості посередників при вирішенні конфліктів. Учений заперечив думку про те, що ринки та ієрархічні структури по-різному вирішують конфлікт інтересів. Якщо на ринку розвинена конкуренція, всі механізми працюють порівняно добре, оскільки продавці і покупці можуть звернутися до третіх сторін у випадку виникнення розбіжностей. У разі обмеження конкуренції компанії справляються з конфліктами краще, ніж ринки.

Тому не можна не погодитись з Олівером Вільямсоном, лауреатом Нобелівської премії 2009 році з формулюванням «за дослідження в галузі економічної організації», що: «економічна теорія транзакційних витрат описує людську природу такою, якою ми її знаємо, використовуючи поняття обмеженої раціональності та опортунізму» [11].

Ця теорія застосовується в тих випадках, коли витрати, пов'язані з укладанням угоди «на ринку» (тобто з придбанням послуг аутсайдерів, або субпідрядників, або незалежних організацій і агентств), виявляються дуже високими в порівнянні з витратами на здійснення цих операцій власними силами, з використанням «жорсткої» вертикальної інтеграції. Компанії, прагнучі до максимізації прибутку, залишають за собою тільки ті функції, самостійне виконання яких обходиться дешевше, ніж придбання подібних послуг на ринку (аутсорсинг).

Відповідно до концепції «ТСА», здійснення операції «на ринку», слід розглядати як оптимальну модель поведінки для фірми. Проте, до встановлення взаємовідносин транзакційні витрати, пов'язані зі здійсненням операції «на ринку», стають дуже високими в тому випадку, якщо виявляється дуже складним знайти відповідних партнерів й інформацію про можливості тих, кого вдалося знайти; скласти проект угоди, що охоплює всі непередбачені обставини, які можуть виникнути при взаємодії; провести переговори і визначити справедливі умови і зобов'язання; передбачити в угоді необхідний захист основних інтересів фірми. Після встановлення взаємовідносин транзакційні витрати також зростають у тому випадку, якщо виявляється дуже складно реалізувати угоду й організувати контроль щодо її виконання; корегувати умови угоди; підтримувати та забезпечувати взаємодію між партнерами в каналі; забезпечувати постійну ефективність співпраці.

Перераховані проблеми посилюються дією трьох таких чинників. Перший з них відображає той факт, що дії кожної окремої особи або організації визначаються принципом обмеженої раціональності, і це робить неможливим прийняття дійсно раціональних рішень, оскільки не вдається зібрати достатньо інформації і роз-

робити відповідні правила поведінки для кожного непередбаченого випадку, який може трапитись. Другий чинник полягає у тому, що для багатьох людей характерна опортуністична поведінка, означає те, що вони готові отримати свою вигоду з будь-якої ситуації і навіть обдурити своїх партнерів ради реалізації власних інтересів. Третій чинник полягає в тому, що для побудови успішних взаємовідносин необхідно здійснювати інвестиції на закінчення конкретних операцій, тобто піддавати ризику не відновлювані активи для забезпечення ефективної взаємодії організацій. Це не вигідне розміщення капіталу, а тому вкладник засобів виявляється вразливим і стає досить привабливим об'єктом для всіх, хто не проти пожитися за чужий рахунок. Усі ці чинники разом з витратами в період перед і після встановлення взаємовідносин, можуть привести до «провалу ринку» (тобто не дати реалізуватися ринковим механізмам), а значить, примусити організацію здійснити «жорстку» вертикальну інтеграцію. Таким чином, принципи концепції «ТСА» знайшли емпіричне підтвердження в контексті маркетингових каналів.

Деякі компанії часто прагнуть до встановлення контролю над своїми маркетинговими каналами, щоб забезпечити надання необхідних послуг та/або самостійно використати прибуток. Тому, віддають перевагу вертикальній інтеграції, проте подібна форма організації виявляється невиправданою, поки відповідні постійні витрати не розподіляться за великим обсягом комерційної діяльності. Більш того, у міру зростання обсягу комерційної діяльності фірми мають можливість спеціалізуватися у виконанні маркетингових функцій, зокрема, розподілення та збуту і одержувати переваги за рахунок ефекту масштабу.

Але, на нашу думку, найважливішим є те, що керовані вертикально-інтегровані маркетингові системи, дозволяють найкращим чином взаємодоповнювати ключові компетенції їх учасників і тим самим повніше відповідати вимогам споживачів. Цілі функціонування вертикальної маркетингової системи (ВМС) складаються в організації ефективного товароруку від виробника до споживача під контролем найбільш впливової компанії (власника), мінімізації збитку від конфліктів, що виникають тоді, коли кожен учасник намагається реалізувати власні інтереси, не рахуючись з інтересами інших.

**Ключові (стрижневі) компетенції**, за Г. Хамелом і К. К. Прахаладом (Gary Hamel, С. К. Prahalad) — це найважливіші види діяльності фірми, в яких вона домоглася відносної досконалості і які створюють фундаментальну цінність для клієнтів. Можна із впевненістю стверджувати, що жодна організація не повинна доручати іншим компаніям виконання діяльності, що є її ключовою компетенцією [12]. Проте головне питання при рішенні дилеми «створити або купити» полягає в тому, чи здатна організація одержати стійку конкурентну перевагу за рахунок самостійного здійснення діяльності — виконуючи її дешевше, краще, швидше, ніж інші учасники ринку або пропонуючи унікальні особливості.

«Жорстка» вертикальна інтеграція в діяльності торговельно-посередницьких підприємств має місце у тому випадку, якщо управління одним з маркетингових потоків здійснюється однією організацією на будь-яких двох рівнях розподілення. Коли виробнику належать розподільчі центри, з яких товари поступають до роздрібних торговців, можна стверджувати, що він здійснив вертикальну інтеграцію функції зберігання (складова частина потоку фізичного володіння) на рівні оптової торгівлі. Проте у тому випадку, якщо перевізників наймають (а не власний вантажний автотранспорт) для транспортування товарів спочатку в розподільчі центри, а потім до роздрібних торговців, функція поставки не інтегрована по вертикалі. Якщо мережа роздрібною торгівлі має власний склад, вона провела зворот-

ну інтеграцію по вертикалі, тоді як виробник здійснив пряму інтеграцію. Більш того, будь-яка компанія, що практикує які-небудь форми продажів безпосередньо проміжним структурам каналу або кінцевим споживачам з використанням працюючих на цю компанію агентів з продажу, оператора на телефоні або поштою — здійснила пряму інтеграцію. Для визначення ступеня вертикальної інтеграції необхідно провести аналіз кожного потоку.

Через «володіння» маркетинговою діяльністю фірма може встановити абсолютний контроль над порядком виконання робіт на кількох рівнях розподілу. Такий контроль дає фірмі можливість гарантувати належне надання послуг, що вимагаються клієнтами. Інакше фірма вимушена вести переговори на відкритому ринку з іншими організаціями, щоб дійти згоди про умови торгівлі (наприклад, ціни, гарантії, умови транспортування тощо), задовольняючих її потреби в елементах обслуговування. Іншими словами, фірмі доведеться зіткнутися з наслідками зростання трансакційних витрат, а, можливо, і з провалом ринку.

*Проблеми, пов'язані з «жорсткою» вертикальною інтеграцією.* Рішення про здійснення вертикальної інтеграції на рівні оптової або роздрібною торгівлі в даній галузі неминуче приводить до збільшення розміру і ускладнення структури підприємства. У міру того, як фірма стає крупнішою і ускладнюється її структура, можлива поява різних видів неефективності. Негативний ефект масштабу може бути пов'язаний з появою нових маркетингових задач, унаслідок чого менеджери часто виявляються нездатними ефективно контролювати такі аспекти розподільчої діяльності, як витрати на підтримку товарного запасу та витрати на торговий персонал. Крім того, оскільки вертикально інтегрована структура має своє джерело поставок і не має необхідності щодо участі в конкурентній боротьбі для ведення своєї комерційної діяльності, можливе зниження мотивації для ефективного виконання операцій. У свою чергу, керівництво і службовці інтегрованих структур можуть переслідувати цілі, несумісні з метою компанії, такі як інвестиції в неефективні накладні витрати. Загальним результатом прояву цього та інших видів неефективності є втрата контролю, що означає нездатність вертикально інтегрованої фірми досягати поставлених цілей і забезпечувати динаміку витрат, відповідну цілям максимізації прибутку.

При здійсненні «жорсткої» вертикальної інтеграції особливо важким буває подолання перешкод до переходу на іншу діяльність. Коли фірма намагається переключитися з одного виду своєї стратегічної діяльності (наприклад, виробництва крупних комп'ютерів або роздрібною торгівлі готовим жіночим одягом) на інший (наприклад, на продаж персональних комп'ютерів через центри роздрібною торгівлі або виробництво і продаж готового одягу під приватними марками), розрив між такими двома видами діяльності може виявитися дуже великим, щоб його можна було легко подолати.

*«Гнучка» вертикальна інтеграція.* Очевидно, що залишати що-небудь на волю випадку — абсолютно неприпустимий підхід до формування стратегії маркетингових каналів. Тепер, коли ми розглянули всі міркування, пов'язані з «жорсткою» вертикальною інтеграцією, а також з тим фактом, що залучення субпідрядників також може привести до виникнення проблем, виникає таке питання: чи можна скористатися перевагами «жорсткої» вертикальної інтеграції без пов'язаних з нею недоліків? Відповідь на це питання — «так», а спосіб реалізації такої можливості полягає в квазіінтеграції за допомогою творчого використання відповідних стратегій впливу і врегулювання конфліктів для забезпечення довіри, відповідальності, співпраці і координації фірм-учасників. Зустрічаються маркетингові канали, в яких питанню цільової організації ресурсів надається недостатня увага. Такі кана-

ли є тимчасовими об'єднаннями організацій, що знаходяться в незалежному володінні і управлінні, причому кожна з вхідних у канал компаній піклується тільки про власні результати фінансової діяльності в короткому проміжку часу. Координація діяльності учасників каналу досягається в основному за рахунок ведення переговорів при здійсненні кожної операції. Робочі підрозділи таких каналів часто нездатні систематично організувати свою діяльність. Більш того, звичайно спостерігається низька лояльність учасників, а входження нових організацій в структуру каналу не викликає труднощів. Таким чином, мережі виявляються порівняно нестійкими. Фірми на кожному рівні займаються тільки просуванням товару на наступний суміжний рівень. Такі канали регулюються в основному об'єктивною дією цін і відповідними різновидами ринкових механізмів. У них відсутнє планування, мотивація виявляється короткостроковою і прив'язаною до обсягу виробництва, а основні засоби реалізації визначаються законодавчою системою, конкурентною боротьбою або окупністю інвестицій.

У таких каналах є безліч осіб, які ухвалюють рішення, розглядають питання витрат, обсягів продажу, залучення інвестиційних ресурсів на кожному окремому етапі маркетингового процесу. Люди, що ухвалюють рішення, часто емоційно прив'язані до сталих схем функціонування і взаємодії, що стали традицією. Центр прийняття рішень і владних повноважень знаходиться виключно на рівні підрозділів або окремих учасників каналу. Не існує формальної організації розподілу праці, а зобов'язання — тільки по відношенню до своєї організації. Фактично спостерігається лише незначна системна орієнтація учасників каналу або ж повна її відсутність. Учасники каналу майже повністю орієнтовані на свою діяльність і переслідують свої власні цілі.

**Висновки.** Для виключення або обмеження оптимізації окремих частин системи, в умовах слабого взаємозв'язку учасників каналу, з'явилося декілька методів організації маркетингового каналу (розподілення та збуту), що підвищують ефективність та результативність його функціонування. У кожному з цих варіантів організації маркетингового каналу забезпечується захист від провалу ринку за рахунок обмеження поведінки учасників. Мета полягає в зменшенні розриву у вимогах кінцевих споживачів до елементів обслуговування (якості) і підтримці на належному рівні транзакційних витрат, в широкому значенні, з включенням витрат на розподіл маркетингових функцій і визначенням умов торгівлі між учасниками каналу.

З погляду управління вертикальні маркетингові системи пропонують ряд переваг. У цих системах застосовується систематичний підхід (за наявності лояльності учасників каналу і стабільності роботи мережі вони тяжіють до прийняття науково-обґрунтованих рішень). Встановлена певна практика виконання задач, можлива економія витрат за рахунок стандартизації економічної діяльності. Оскільки існує і успішно функціонує центр владних повноважень, можна досягти, щонайменше, певного контролю над витратами і якістю виконання функцій різними учасниками каналу. Більш того, керівництву системами властиве усвідомлення того, що канал, який розглядається як єдине ціле, є одним з основних елементів конкурентної боротьби. Вертикальна інтеграція розширює масштаб і силу впливу підприємства в галузі, це створює певні конкурентні переваги за рахунок зміцнення конкурентної позиції та/або збереження конкурентних переваг. Тільки при розробці програми розвитку системи і формуванні ефективних зв'язків і взаємовідносин між учасниками маркетингового каналу організації можуть досягати бажаного впливу на ринку.



## Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління [Текст]: — М.: Економіка, 1989 — 358 с.
2. Данніков О.В. Місце та роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельно-посередницьких підприємств. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2010. — № 23. — С. 260—275
3. Данніков О.В. Стимулювання збуту українських підприємств на глобальних товарних ринках. Збірник наукових праць. — К.: Інститут світової економіки та міжнародних відносин НАНУ 2008 р. Вип. 59. — С. 174—185.
4. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
5. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Н.В. Куденко / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — 36 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. — М.: Дело, 1994 — 704 с.
7. Національний інститут стратегічних досліджень. «Щодо тенденцій розвитку економіки України у 2014-2015 рр.» [Electronic Resource] Аналітична записка // — Mode of access: <http://www.niss.gov.ua/articles/1635/>: — Last access: 11.11.2014 — Title from the screen.
8. Нортон Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. / Нортон Р., Каплан Д. — М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 320 с.
9. Томпсон А.А., мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учеб. [для вузов] / А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 412 с.
10. Українська правда. Економічна правда. [Electronic Resource] Риск дефолта України рстет // — Mode of access: <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2014/12/23/517503/> — Last access: 23.12.2014. — Title from the screen.
11. Williamson O.E. Behavioral Assumptions. In: O.E. Williamson. The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press, 1985, p. 44–52
12. Gary Hamel, C. K. Prahalad Competing for the Future Publisher: Harvard Business Review Press; Reprint edition (April 1, 1996)

## References

1. Ansoff, I. *Strategic management*. M.: Ekonomika, 1989.
2. Dannikov, O.V. *Mistse ta rol marketingu v pidpriemnitskiy diyalnosti torgovelno-poserednitskiy pidpriemstv* // Formuvannya rinkovoyi ekonomiki. - 2010. — № 23.
3. Dannikov, O.V. *Stimulyuvannya zbutu ukrayinskiy pidpriemstv na globalnih tovarnih rinkah*. Zbirnik naukovih prats. — kiyiv: Institut svitovoyi ekonomiki ta mizhnarodnih vidnosin NANU 2008 r. Vip. 59.— S.174-185
4. Kudenko, N.V. *Marketingovi strategiyi firmi*: Monografiya. — K.: KNEU, 2002. — 245s.
5. Kudenko, N.V. *Marketingove strategichne planuvannya*: Avtoref. dis. d-ra ekon. nauk: 08.06.01 / N.V. Kudenko / KiYiv. nats. ekon. un-t. — K., 2003. — 36 s.: ris. — ukp.
6. Meskon, M. Osnoviy menedzhmenta [Tekst] / Meskon M., Albert M., Hedouri F. — M.: Delo, 1994 — 704 s.
7. *Schodo tendentsiy rozvitku ekonomiki ukrayini u 2014-2015 rr.* Natsionalniy institut strategichnih doslidzhen. [Electronic Resource] Analltichna zapiska // — Mode of access: <http://www.niss.gov.ua/articles/1635/>: — Last access: 11.11.2014 — Title from the screen.
8. Norton, R. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategi k deystviyu*: Per. s angl. — 2-e izdanie., ispr. i dop. / Norton R., Kaplan D. — M.: ЗАО «Olimp-Biznes», 2003. — 320 s.
9. Tompson, A.A., ml. *Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii: ucheb.* / A.A. Tompson, ml., A.Dzh. Striklend III. — M.: INFRA-M, 2000. — 412 s.
10. *Ukrayinska pravda. Ekonomichna pravda*. [Electronic Resource] Risk defolta Ukrainyi raset // — Mode of access: <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2014/12/23/517503/> — Last access: 23.12.2014 — Title from the screen.

11. Williamson, O.E. *Behavioral Assumptions*. In: O.E. Williamson. *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985, p.44–52

12. Hamel, G. and Prahalad C. K. *Competing for the Future* Publisher: Harvard Business Review Press; Reprint edition (April 1, 1996)/

## АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ «ЖЕСТКОЙ» ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

**Данников О.В.**, канд. экон. наук,  
доцент, докторант кафедры маркетинга  
ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»  
**Ивасько И.М.**, аспирантка  
ГУ «Институт экономики  
и прогнозирования НАН Украины»

**Аннотация.** Целью статьи является исследование теоретических и методологических основ формирования стратегий развития предприятий на товарном рынке Украины; эффективность использования стратегии вертикальной интеграции на основе анализа преимуществ ее применения. Цели функционирования вертикальной маркетинговой системы (ВМС) состоят в организации эффективного товародвижения от производителя к потребителю под контролем наиболее влиятельной компании (владельца), минимизации ущерба от конфликтов, возникающих тогда, когда каждый участник пытается реализовать собственные интересы, не считаясь с интересами других.

Предметом исследования является обоснование концептуальных основ развития отечественных предприятий путем обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является процесс становления и развития маркетинговой деятельности и субъектов хозяйствования на отечественном товарном рынке.

Научные положения, выводы и методические рекомендации авторов являются важным основанием для решения проблемных прикладных вопросов по поиску компромисса во взаимодействии субъектов экономической деятельности и оптимального размещения ресурсов на отечественном рынке товаров и услуг, учитывая сложные условия ведения стратегических маркетинговых действий в условиях кризисно-рецессионных явлений в экономике страны, которые усугубляются на фоне эффекта информационной асимметрии наряду с трансакционными издержками, что есть «дефекты микроструктуры» рыночных взаимодействий.

По мнению авторов, вертикальная интеграция расширяет масштаб и силу влияния предприятия в отрасли, что создает для него определенные конкурентные преимущества за счет укрепления конкурентной позиции и/или сохранения конкурентных преимуществ.

Только при разработке программы развития системы и формировании эффективных связей и взаимоотношений между участниками маркетингового канала организации могут достигать желаемого влияния на рынке.

**Ключевые слова:** конфликты в маркетинговом канале, распределение и сбыт, управление продажами, стратегическое планирование, трансакционные затраты (издержки), вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, система продаж (сбыта), система распределения, бизнес-стратегия, участники маркетингового канала, стратегия развития предприятия, маркетинговая стратегия, интенсивное развитие, интегрированное развитие, диверсификация, ключевые (стержневые, стратегические) компетенции

**THE ARGUMENTS IN FAVOR OF «HARD»VERTICAL INTEGRATION**

**Dannikov O. V.**, PhD in Economics,  
Associate professor, assistant professor  
at the Department of Marketing,  
State University doctoral marketing  
«Vadym Hetman Kyiv National Economic  
University», Kyiv

**Ivasco I. M.**, the applicant's degree State  
Institution «Institute of Economics  
and forecasting of NAS of Ukraine»

**Abstract.** The article aims to study the theoretical and methodological foundations of the formation of development strategies of enterprises in the commodity market of Ukraine; the effectiveness of the use of a vertical integration strategy based on the analysis of advantages of its application. The goal of the functioning of vertical marketing system consists in the efficient movement of goods from producer to consumer under the control of the most influential company (owner), minimizing damage from the conflict that arises when each party is trying to implement its own interests, ignoring the interests of others.

The subject of research is the study of the conceptual foundations for the development of domestic enterprises by providing long-term competitive advantages.

The object of research is process of formation and development of marketing activities and business entities in the domestic commodity market.

Scientific propositions, conclusions and recommendations of the authors is an important basis for solving the problematic application questions to find a compromise between the economic actors and the optimal placement of resources in the domestic market of goods and services, given the difficult conditions of doing strategic marketing activities in crisis-recessionary phenomena in the economy, compounded on the background of the effect of information asymmetry along with transaction costs, there are «defects of the microstructure» of market interactions.

According to the authors, vertical integration expands the scope and power of influence company in the industry that creates certain competitive advantages by strengthening the competitive position and/or maintaining competitive advantage.

Only when the development of the program of development of the system and the formation of effective linkages and relationships between members of the marketing channel organizations can achieve the desired effect on the market.

**Key words:** conflict in the marketing channel, distribution and marketing, sales management, strategic planning, transaction costs, vertical integration, horizontal integration, sales system, distribution system, business strategy, participants in the marketing channel, the enterprise development strategy, marketing strategy, intensive development, integrated development, diversification, key (strategic) competencies

*Стаття надійшла до редакції 11.05.2015*