

## **ВИБІР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ФОРМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ**

УДК 658.81:005.346

*Пилипенко А. А.  
Березовський К. М.*

Наведено теоретичне обґрунтування й розробку організаційно-структурного забезпечення маркетингового управління промисловим підприємством, яке функціонує в умовах глобалізації. Розглянуто зміст поняття та складові форми маркетингового управління. Проведено типологізацію форм маркетингового управління, вибір яких узгоджено з комплексом стратегій маркетинг-міксу підприємства та відбором практик життєвого циклу. Обґрунтовано особливості застосування практик життєвого циклу підприємства за окремими формами маркетингового управління. Визначено відмінності в реалізації функції маркетингового управління за різними його формами. Встановлено особливості реалізації та розроблено рекомендовані варіанти стратегічних дій щодо зміни форми маркетингового управління.

*Ключові слова:* форма маркетингового управління, стратегічний менеджмент, практики життєвого циклу, конкурентоспроможність.

.....

## **ВЫБОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ФОРМЫ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ И ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР БИЗНЕСА**

УДК 658.81:005.346

*Пилипенко А. А.  
Березовский К. М.*

Представлены теоретическое обоснование и разработка организационно-структурного обеспечения маркетингового управления промышленным предприятием, функционирующим в условиях глобализации. Рассмотрены содержание понятия и составляющие формы маркетингового управления. Проведена типологизация форм маркетингового управления, выбор которых согласован с комплексом стратегий маркетинг-микса предприятия и отбором практик его жизненного цикла. Обоснованы особенности применения практик жизненного цикла предприятия для предложенных форм маркетингового управления. Определены отличия в реализации функции маркетингового управления для разных его форм. Установлены особенно-

сти реализации и разработаны рекомендованные варианты стратегических действий по изменению формы маркетингового управления.

*Ключевые слова:* форма маркетингового управления, стратегический менеджмент, практики жизненного цикла, конкурентоспособность.

**CHOOSING THE COMPETITIVE FORMS OF MARKETING MANAGEMENT  
AS A PART OF ENTERPRISES AND INTEGRATED BUSINESS  
STRUCTURES STRATEGIC MANAGEMENT ORGANIZATION**

UDC 658.81:005.346

*A. Pylypenko  
K. Berezovskyi*

The theoretical rationale is provided for the development of organizational and structural support for marketing management of an industrial enterprise that functions in a globalized economic environment. The essence and components of the concept of marketing management are considered. The typology of forms of marketing management was conducted, which was agreed with a set of marketing mix strategies of an enterprise and the selection of lifecycle practices. Peculiar enterprise lifecycle practices were substantiated for several forms of marketing management. The differences between marketing management functions implementation were determined for different management forms. The specifics of implementation were identified and options were recommended for strategic action as to marketing management change.

*Keywords:* form of marketing management, strategic management, life cycle practices, competitiveness.

Одним із негативних аспектів сучасного стратегічного менеджменту національних підприємств є складність розробки та реалізації стратегії. Зрозумілим та об'єктивним є пояснення складності стратегічного процесу на етапі формування орієнтирів розвитку високою динамічністю та непередбачуваністю середовища господарювання. Похибки ж у реалізації сформованої стратегії, як правило, спричиняються вадами в побудові організаційних структур чи браком усвідомлення стратегічних настанов працівниками підприємства. Таку ситуацію А. Чандлер [1] ще в 1969 році вперше тлумачив як "невідповідність стратегії та структури". При цьому усунення похибок у реалізації стратегії належить до організаційної складової стратегічного менеджменту, вдосконалення якої й досі залишається актуальним.

Зрозумілою є наявність численної кількості робіт, які розглядають питання стратегічного менеджменту на підприємстві. Найбільш відомими є, наприклад, роботи Г. Мінцберга [2] чи С. Холленсена [3]. На жаль, все ж таки означені дослідження недостатньо уваги приділяють висвітленню питань саме організації стратегічного менеджменту. Ті ж з них, у яких все таки розглядається організаційний аспект, більшою мірою зорієнтовані на розбудову організаційної структури чи контурів управління. Цього об'єктивно замало в умовах підвищення ринкової орієнтації підприємств. Зростання орієнтованості на ринок потребує від дослідників переорієнтування на висвітлення особливостей створення та використання систем маркетингового управління промисловими підприємствами (СМУПП).

Існують і такі дослідження (наприклад, розробки Дж. Холей [4] чи Р. Еспеджо [5]), але вони в переважній більшості не розглядають у якості головної вимоги конкурентоспроможності організаційну побудову СМУПП. Дослідники ж сфери конкурентоспроможності підприємств [6; 7] також значну увагу приділяють факторам конкурентоспроможності [7] чи параметрам конкурентної поведінки [6] замість, наприклад, відокремленого розгляду впливу такої поведінки на логіку реалізації організаційного процесу відносно СМУПП.

Метою статті є типологізація та розвиток теоретико-методичних засад і процедур відбору форм організації маркетингового управління діяльністю підприємств та їх інтегрованих об'єднань, оптимізованих за критерієм максимізації рівня конкурентоспроможності надаваної споживчої цінності. В основу реалізації мети статті покладено ряд припущень, доведеність яких обґрунтована авторами в працях [8; 9]. Так, за авторською гіпотезою відмінність саме маркетингового управління полягає в переорієнтації всіх практик (усталених моделей поведінки) діяльності підприємства на засади маркетингу [8]. Перелік таких практик діяльності визначається відповідно до стандарту ISO 15288 [10]. Відповідно їх структурування та взаємодія відбуваються в рамках певного архітектурного подання суб'єкта господарювання, формалізованого в рамках стандарту ISO 42010 [11]. Враховуючи означені припущення й те, що поняття "форма маркетингового управління" (ФМУ) не є усталеним в економічній літературі, розуміння змісту ФМУ можна подати за допомогою схеми на рис. 1.

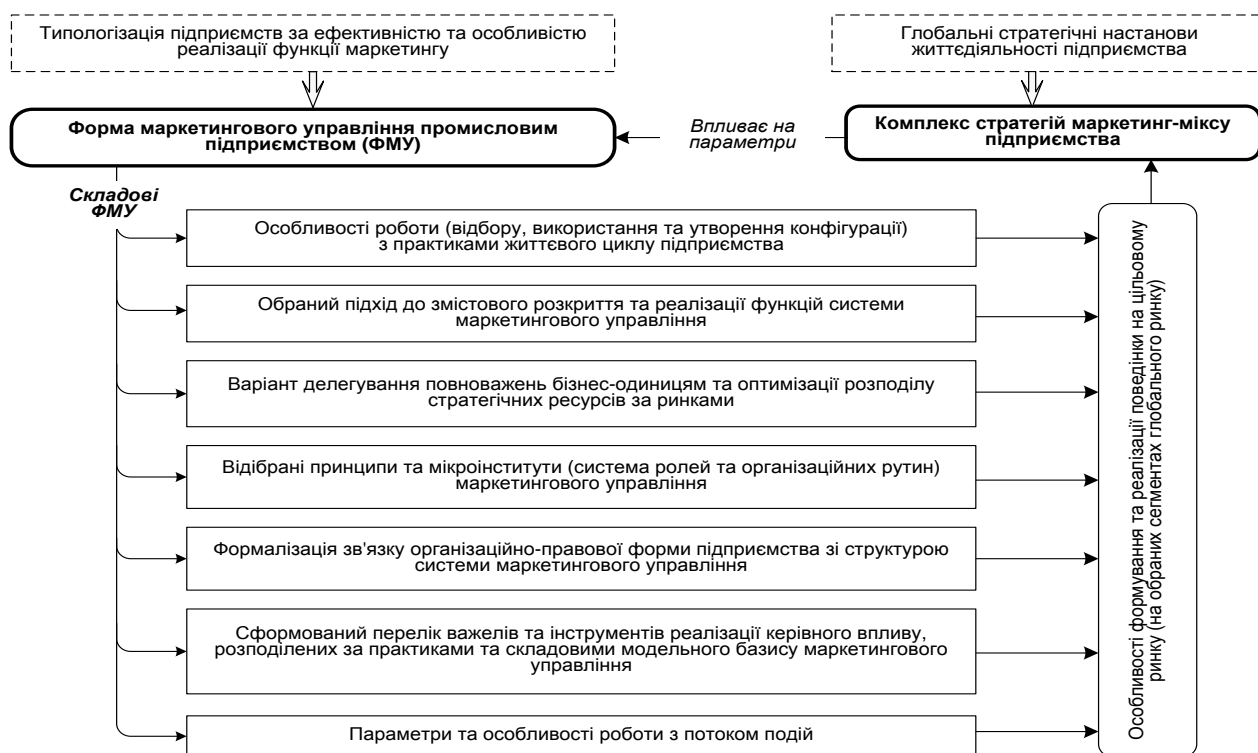


Рис. 1. Розкриття змісту поняття "форма маркетингового управління" та її зв'язку з формуванням стратегій маркетинг-міксу підприємства

Доведеність розуміння ФМУ та переліку складових ФМУ з рис. 1 підтверджується тлумаченням ФМУ рядом авторів як "певної форми прояву конкретних дій, які здійснюються суб'єктами реалізації керівних впливів". При цьому слід наголосити, що саме ФМУ розкриває напрями забезпечення цілеспрямованих впливів на архітектурне подання підприємства як об'єкта маркетингового управління. За такого підходу форма маркетингового управління визначає, як саме здійснюється такий керівний вплив з боку СМУПП. Саме відповіді на питання "за допомогою яких структур, інструментів, методів та принципів відбуватиметься реалізація керівних впливів?" визначили змістове наповнення ФМУ, задеклароване на рис. 1 (ФМУ визначає спосіб безпосередньої реалізації маркетингового управління на підприємстві).

Авторами статті у роботі [8] зроблено наголос на відмінності ефективності маркетингової діяльності для різ-

них підприємств, а отже, й на різному ступені використання СМУПП. Відповідно даному твердженню диференціація й типологізація ФМУ подана в табл. 1. Певна новизна при цьому притаманна як безпосередньо виділенню окремих ФМУ, так і їх змістовому наповненню. Відомості табл. 1 враховують ще одну авторську розробку, детально описану в роботі [8], відносно орієнтування СМУПП на дотримання бажаного рівня стратегічної відповідності діяльності підприємства вимогам ринкового оточення. Окрім того, з точки зору надання характеристики ФМУ цілком слушним є розгляд трансформації функції маркетингу в разі її застосування в інтегрованих об'єднаннях підприємств. Узагальнене подання таких характеристик наведено в табл. 1. Більше того, таке узагальнення проведено в контексті вивчення присутності інтегрованого об'єднання підприємств на міжнародному ринку (цільовому сегменті глобального ринку).

Таблиця 1

Характеристика форм маркетингового управління суб'єктом господарювання

Складова форми маркетингового управління підприємством	Форма маркетингового управління				
	Відсутність маркетингового управління	Обмежений розвиток СМУПП		Повне застосування можливостей СМУПП	
		Рівень підприємства	Інтегрована структура бізнесу (ІСБ) та холдинги	Підприємства	ІСБ та холдинги
1	2	3	4	5	6
Загальна характеристика форми та носіїв форми маркетингового управління					
Суб'єкти господарювання, для яких доречно застосування певної ФМУ	Будь-який суб'єкт господарювання, не орієнтований на перевагу маркетингу	Підприємства з низьким бюджетом та обмеженими витратами на маркетинг	Інтеграційні та холдингові структури з низьким бюджетом маркетингу	Підприємства з розвинутою маркетинговою функцією, які присутні в глобальному ринку	Інтегровані структури бізнесу з активною позицією на міжнародних ринках
Бюджет маркетингу	Порівняно низький	Середній	Вищий від середнього	Вищий від середнього	Порівняно високий

1	2	3	4	5	6
Граничний рівень стратегічної відповідності	Досягнення мінімального рівня стратегічної відповідності	Орієнтація на середній за ринком рівень стратегічної відповідності	Рівень стратегічної відповідності нижчий за конкурентів	Прагнення досягнення повної стратегічної відповідності	Прагнення досягнення повної стратегічної відповідності
Характеристика особливостей реалізації елементів системи маркетингового управління промисловим підприємством (виділені в роботі [7])					
Специфічні принципи маркетингового управління	Домінування ціни споживання, забезпечення потрібної якості	Ковзного планування, активного реагування, пошуку потреб	Адаптивного впливу на споживача, відкритості цілевстановлення	Ізоморфізму, стимулювання попиту, відкритого цілевстановлення	Ізоморфізму, зосередження ресурсів, спрямованості на результат
Використання процедур консолідації інформації	Неможливе через обмеженість бюджету	Лише маркетинговий моніторинг	Обмежене застосування	Виокремлення в контур управління	Проведення служб конкурентної розвідки
Усвідомлення змісту та ролі (подання) маркетингового управління	Роль маркетингу зведено до ретроспективного оцінювання й аналізу прагнень споживача. Базові методи прогнозування напрямів розвитку підприємства в обраних сегментах ринку		Імітаційне та сценарне моделювання внутрішніх зв'язків учасників	Прийняття інтеграційної парадигми взаємодії суб'єктів глобального ринку у якості підґрунтя організації управління. Орієнтація на проактивність та циклічність відтворення цінності	
Цикли (контури) зворотних зв'язків	Орієнтування від'ємних зворотних зв'язків на підтримку обраних параметрів роботи		Дія контуру додатних зворотних зв'язків у рамках дії закону "підсилювальної віддачі" орієнтована на зростання стратегічної відповідності		
Інформаційне забезпечення	Створення системи маркетингової інформації, що аналізує первинні та вторинні дані про ринок			Організація взаємного моніторингу діяльності СБО та окремих контрагентів	
Підхід до моделювання маркетингових операцій (маркетингової активності)	Класичні (найбільш розповсюджені й застосовувані) методи реалізації функції маркетингу. Орієнтація лише на ідентифікацію специфічних запитів споживача	Сценарне моделювання поведінки покупця, динамічні (CGE) моделі попиту	Імітаційне та сценарне моделювання внутрішніх зв'язків учасників інтегрованої структури бізнесу	Динамічні моделі споживчого попиту та імітаційні моделі поведінки споживача	Імітаційне та сценарне моделювання внутрішніх зв'язків учасників ІСБ
Інструментарій (модельний базис) маркетингового управління		Розширене орієнтування всіх моделей на ринкову орієнтацію	Визначення напрямів використання колективних активів	Розширене спрямування всіх моделей на ринкову орієнтацію	Визначення напрямів використання колективних активів
Усвідомлення процесів розвитку підприємства	Сукупність кількісних, структурних та якісних змін корисного результату на виході бізнес-процесів надання заявлених сервісів		Трансформаційний перегляд конфігурації та змісту практик діяльності (як взаємодії ресурсів й можливостей з їх трансформації), орієнтованих на надання ідентифікованої споживчої цінності перспективним ринкам		

Далі слід наголосити, що з рис. 1 випливає тісний зв'язок між обраними підприємством стандартами роботи (практиками як способами досягнення бажаного результату та інституціоналізованими підходами до виконання певних дій, у тому числі з реалізації функції маркетингу).

Отже, вибір ФМУ залежить і від особливостей "конфігурації практик" за допомогою СМУПГ. При цьому, як видно з рис. 2, саме практики життєвого циклу складають підґрунтя модельного базису маркетингового управління.

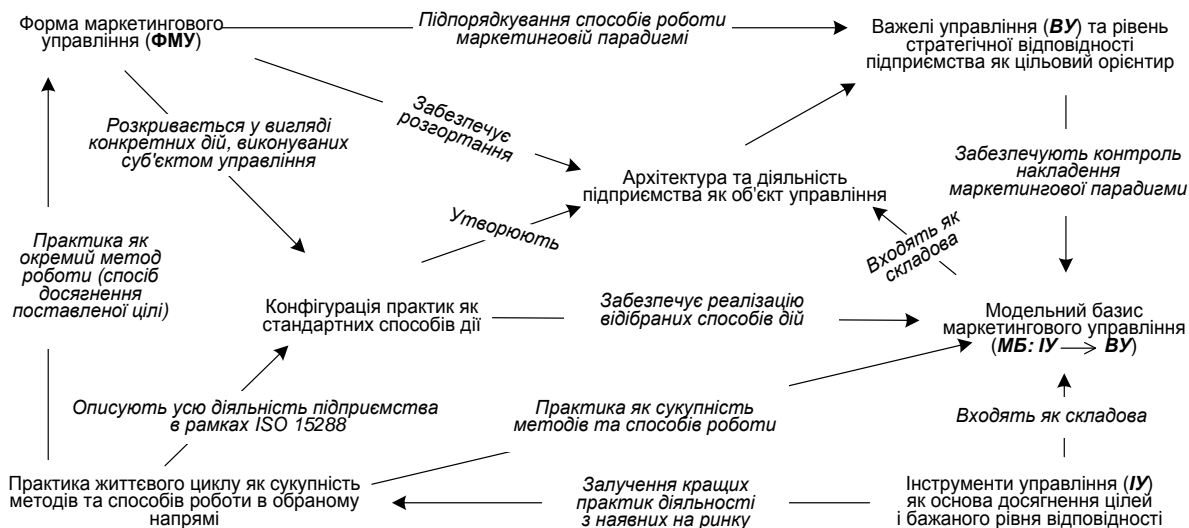


Рис. 2. Взаємозв'язок між практиками життєвого циклу, модельним базисом та формами маркетингового управління

Отже, враховуючи поданий на рис. 2 взаємозв'язок, слід сформулювати перелік основних практик діяльності та визначити особливості їх реалізації залежно від тієї чи іншої форми маркетингового управління. Відразу треба наголосити, що отримання повного переліку практик є майже неможливим. Підтвердженням тому є хоча б перелічені одним із розробників концепції реінжинірингу Т. Да-

венпортом у роботі [12] так звані "140 мод і повір'їв", використовуваних у менеджменті підприємства. Фрагмент переліку практик діяльності підприємства з виділенням особливостей їх реалізації за тією чи іншою ФМУ та з визначенням їх трансформування в процесі впровадження на підприємстві маркетингового управління наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Особливості застосування практик життєвого циклу за окремими ФМУ

Практика життєвого циклу підприємства за ISO 15288	Форма маркетингового управління				
	Зародження маркетингового управління підприємством	Обмеженого розвитку маркетингового управління підприємством	Обмеженого розвитку маркетингового управління холдингом	Повної застосовності маркетингового управління підприємством	Імплементатії маркетингової парадигми управління глобалізованими холдингами
1	2	3	4	5	6
Управління середовищем та опису життєвого циклу підприємства	Обмежене застосування процедур та інструментів узгодження цілей і політики підприємства з маркетинговою парадигмою	Початок стандартизації процесів у рамках забезпечення ринкової орієнтації підприємства та відбору відповідних важелів управління	Початок стандартизації процесів орієнтації стратегічних бізнес-одиниць холдингу на забезпечення високого рівня стратегічної відповідності	Встановлені стандартні набори процесів життєвого циклу підприємства повністю орієнтовані на запити споживачів	Імплементатія інструментарію інженерії вимог у взаємодії учасників холдингу та холдингу зі споживачами цільових ринків
Управління якістю результату на виході бізнес-процесів	Завдання управління якістю підпорядковані національній системі сертифікації продукції	Контроль ступеня управління якістю в рамках бажаного рівня стратегічної відповідності	Цілі в галузі якості визначаються на рівні міжнародних та корпоративних стандартів	Якість продукції як стратегічна компетентність і відмінна перевага підприємства	Цілі в галузі якості визначаються на рівні міжнародних та корпоративних стандартів
Управління персоналом	Реалізація як самостійна функція циклу управління	Узгодження із системою мотивів досягнення цілей маркетингу	Системи залучення персоналу до стратегічного управління	Підпорядкованість контурів управління маркетинговим цілям	Залучення персоналу до маркетингового цілевстановлення
Управління ресурсами	Орієнтація на максимізацію потенціалу підприємства	Формування контуру управління логістичними конфліктами	Оптимізація розподілу ресурсів між зонами господарювання	Орієнтація на максимізацію потенціалу певного ресурсу	Розподіл ресурсів як один із сервісів, що надається СМУПП
Збирання та аналіз вимог	Початкова стадія створення системи збирання вимог	Поширення системи на всіх стейкхолдерів, а не лише на клієнтів	Оцінювання вимог на рівні споживачів та між учасниками холдингу	Збирання вимог є основою синтезу СМУПП	Оцінювання вимог на рівні споживачів та між учасниками холдингу
Управління якістю	Дотримання вимог стандартів якості, які визначені на законодавчому рівні та в рамках внутрішньої стандартизації діяльності підприємства	Встановлені політики, стандарти та процедури управління якістю визначаються із застосуванням рефлексивної оцінки вимог споживачів	Встановлені політики, стандарти та процедури управління якістю визначаються із застосуванням рефлексивної оцінки вимог споживачів	Забезпечення максимальної якості корисного результату та його відповідності потенційним запитам споживача цільового ринку	Забезпечення максимальної якості корисного результату та його відповідності потенційним запитам споживача цільового ринку
Практика життєвого циклу підприємства за ISO 15288	Форма маркетингового управління				
	Зародження маркетингового управління підприємством	Обмеженого розвитку маркетингового управління підприємством	Обмеженого розвитку маркетингового управління холдингом	Повної застосовності маркетингового управління підприємством	Імплементатії маркетингової парадигми управління глобалізованими холдингами
Планування стратегічного процесу	Виділення ресурсів підплановані результати відбувається з огляду на технічні можливості	Результатом виконання є доведення до всіх зацікавлених сторін стратегічних настанов	Оптимізація розподілу стратегічних ресурсів з огляду на консолідовану прибутковість	Визначення стратегічних цілей у контексті максимізації рівня стратегічної відповідності	Підпорядкування цілей вимозі максимізації синергетичної стратегічної відповідності
Контроль реалізації стратегічного процесу	Гарантування реалізації стратегічних настанов через контури від'ємних зворотних зв'язків СМУПП	Контроль за виконанням стратегічного процесу в рамках системи позитивних зворотних зв'язків СМУПП	Реалізація стратегічного процесу в рамках дії закону зростаючої віддачі та взаємопідтримки різних СЗГ	Реалізація стратегічного процесу в рамках дії закону зростаючої віддачі та взаємопідтримки різних СЗГ	Рекурсивний підхід до контролю сформованих стратегічних дій у рамках їх узгодження із синтезом СМУПП
Управління маркетинговими ризиками	Орієнтація на зниження негативних впливів від факторів локального зовнішнього середовища	Орієнтація на зниження негативних впливів від факторів глобального зовнішнього середовища	Диференціація негативних впливів між різними стратегічними бізнес-одиницями	Превентивна робота з потоком подій для нівелювання появи втрачених можливостей	Превентивна робота з потоком подій для нівелювання появи втрачених можливостей

1	2	3	4	5	6
Практика управління інформацією	Маркетингове управління орієнтоване на моніторинг поточних дій підприємства	Повне врахування параметрів потоку подій та формування превентивних заходів	Орієнтування на дифузю знань на залучення стратегічної інформації про можливі проблеми	Повне використання методів аналітичної обробки даних та консолідації інформації	Повне використання методів аналітичної обробки даних та консолідації інформації
Практики управління (інженерії) вимог споживачів і стейкхолдерів	Обмеження на створення конкретних вимог споживачів на технічне завдання зі створення цінності	Імплементация інструментарію інженерії вимог до зворотних зв'язків системи маркетингового управління	Імплементация інструментарію інженерії вимог до зворотних зв'язків системи маркетингового управління	Робота з лояльними споживачами щодо спільного створення споживчої цінності як виходу бізнес-процесів	Організація узагальнення вимог споживачів на рефлексивному підґрунті з адаптацією організації СМУПП
Проектування архітектури підприємства	Відсутність використання архітектурного підходу до опису діяльності підприємства	Обмежений перелік сфер подання архітектури з наявних стандартів	Обмежений перелік сфер подання архітектури з наявних стандартів	Застосування архітектурного підходу в повному обсязі з досягненням синергії описів	Застосування архітектурного підходу в повному обсязі з досягненням синергії описів

Реалізація кожної з означених у табл. 2 практик передбачає застосування певних методів та способів реалізації даної практики. Для виконання даної умови необхідно здійснити розподіл використовуваних у маркетинговій діяльності методів і моделей за ФМУ та врахувати при цьому подане на рис. 2 уявлення про те, що практики виступають основою модельного базису. Саме в рамках кожної практики життєвого циклу відбувається відображення моделей та інструментів маркетингового управління на важелі, які використовує СМУПП (МБ: ІУ → ВУ). У рамках такого відображення слід звернути увагу на те, що практи-

ки життєвого циклу за ISO 15288 – це агрегація методів роботи (тут йдеться про те, як люди зазвичай діють у рамках вирішення завдання СМУПП). При цьому цілком зрозумілим є те, що за різних ФМУ підприємства досить порізнено підходять до формування та змістового наповнення стратегій маркетинг-міксу. Авторське подання розподілу змісту стратегій маркетинг-міксу за ФМУ наведено в табл. 3. При цьому змістове наповнення табл. 3 дещо відходить від класичного 4Р-маркетингу в бік розширення маркетинг-міксу такими концепціями, як 8Р та 11С.

Таблиця 3

**Особливості зв'язку ФМУ та стратегій маркетинг-міксу на детерміністському етапі роботи СМУПП**

Складова маркетинг-міксу підприємства	Форма маркетингового управління				
	ФМУ <sub>вму</sub>	ФМУ <sub>поу</sub>	ФМУ <sub>хоу</sub>	ФМУ <sub>ппз</sub>	ФМУ <sub>хпз</sub>
Ціна, націнки, знижки ( <i>price</i> в концепції 4Р-маркетингу)	Орієнтування на уніфікацію ціни. Ціна на основі витрат	Дотримання паритету цін або меншої ціни за ринкову	Зниження цін за рахунок обсягів продажів учасниками холдингу	Підтримка стратегії "зняття верхків" чи "проникнення на ринок"	Орієнтування на ринкову ціну обраного сегменту ринку
Товар або послуга тощо ( <i>product</i> в концепції 4Р-маркетингу)	Введення на ринок продукту з огляду на наявність можливості	Кастомізація товарної пропозиції з оптимізацією виробництва	Конфігурування практик з огляду на вимоги до результату	Диференціація асортименту за виділеними групами товарних категорій з огляду на параметри цільового ринку	
Просування ( <i>promotion</i> в концепції 4Р-маркетингу)	Обмеження рекламою та стимулюванням збуту	Задоволення специфічних вимог лояльного споживача	Використання специфічних вимог до місць продажів інструментів	Адаптація до різних країн сервісу, якості, реклами тощо	Просування через взаємодію із гравцями зарубіжного ринку
Канали розподілу ( <i>place</i> в концепції 4Р-маркетингу)	Самостійний розподіл або через взаємодію з дистриб'юторами	Приділення головної уваги специфічним запитам споживача	Використання послуг логістичних провайдерів (3PL, 4PL)	Приділення головної уваги специфічним запитам споживача	Залучення до взаємодії логістичних 4PL-провайдерів
Комунікації ( <i>communication</i> в концепції 4С-маркетингу)	Обмін відомостями в рамках потреб щодо рішення про покупку	Робота в рамках сценаріїв розвитку взаємодії з покупцем	Допуск споживача до внутрішніх баз даних підприємства	Обмін знаннями про параметри й атрибути пропозиції товару	Інституціоналізація середовища взаємодії зі споживачем
Споживач ( <i>consumer</i> в концепції 4С-маркетингу)	Будь-який суб'єкт ринку, спроможний отримати цінність	Робота над утворенням довготривалих контрактів	Інтеграційна взаємодія з лояльними споживачами	Надання знижок й переваг лояльним споживачам	Спільне визначення атрибутів корисного результату

Окрім того, для визначення розуміння маркетингового управління потрібне співвіднесення функцій менеджменту з використовуваними методами та практиками роботи (у випадку мети дослідження – з практиками маркетингової діяльності та практиками життєвого циклу, переорієнтованими на маркетингову парадигму). Досягнення такого співвідношення маркетингу та менеджменту

видається доречним у рамках формування матриці "функції маркетингу – функції менеджменту". Формування такої матриці доводить, що в процесі вибору ФМУ відбувається розробка функціональної моделі СМУПП. Дійсно, класичні функції управління матимуть певні відмінності в реалізації для окремих ФМУ. Змістове розкриття таких відмінностей подане в табл. 4.

Таблиця 4

**Визначення відмінностей реалізації функції маркетингового управління за різними його формами**

Функції управління	Форма маркетингового управління				
	Відсутність маркетингового управління	Обмежений розвиток СМУПП		Повне застосування можливостей СМУПП	
		Рівень підприємства	ІСБ та холдинги	Підприємства	ІСБ та холдинги
	ФМУ <sub>вму</sub>	ФМУ <sub>поу</sub>	ФМУ <sub>хоу</sub>	ФМУ <sub>ппз</sub>	ФМУ <sub>хпз</sub>
Загальні функції управління підприємством					
Організація діяльності	Подання підприємства як сукупності ресурсів та процесів їх технологічної обробки	Опис діяльності підприємства через конфігурування практик, орієнтованих на результат	Опис діяльності підприємства через конфігурування практик, орієнтованих на результат	Накладання на всі практики життєвого циклу підприємства принципів маркетингу	Накладання на всі практики життєвого циклу підприємства принципів маркетингу
Планування та прогнозування	Загальноновживані методи планування	Підпорядкування конфігурацій практик параметрам конкурентної поведінки підприємства		Розробка профілю стратегії	Використання узгоджених матриць профілю
Облік, аналіз та контроль	Систематичний аналіз і контроль дій конкурентів	Орієнтування на превентивний контроль маркетингових рішень	Орієнтування на превентивний контроль маркетингових рішень	Наближення облікових і контрольних функцій до центрів витрат, які визначені відповідно до сегментів цільового ринку	
Мотивація та стимулювання	У рамках винагороди за досягнутий результат	У рамках параметрів реалізації виконавцем практики діяльності		З огляду на отриманий рівень стратегічної відповідності та забезпечення ринкової орієнтації	
Специфічні (конкретні) функції управління підприємством					
Інформаційне забезпечення	Обмеження системою маркетингового моніторингу поточних дій	Орієнтація на превентивне збирання інформації та знань	Орієнтація на превентивне збирання інформації та знань	Трансформація у систему конкурентної розвідки	Трансформація у систему конкурентної розвідки
Загальне керівництво підприємством	Орієнтування на мінімізацію витрат та максимізацію прибутку	Робота в рамках збільшення стратегічної відповідності та максимізації розкриття маркетингового потенціалу підприємства		Орієнтація на узгоджене застосування архітектурного підходу та усвідомлення вимог до результату від стратегічних бізнес-одиниць	
Оперативне управління виробництвом	Робота в рамках виробничої програми та графіків її виконання	Реалізація через відбір кращих практик діяльності	Реалізація через залучення учасників з потрібними практиками	У рамках узгодженого коригування параметрів архітектури підприємства	Через оптимізацію складу учасників з потрібними вміннями
Матеріально-технічне постачання	У рамках довгострокових контрактів чи разових закупівель	Пошук постачальників на принципах маркетингу закупівель	Пошук партнерів з наявністю потрібних ресурсів	Пошук лояльних постачальників (інституціоналізація відносин)	Утворення мереж і ланцюгів надання (виведення) цінності

Реалізація означених у табл. 4 функцій передбачає формування управлінських рішень у рамках стратегій маркетинг-міксу. Кожна ФМУ обґрунтовує появу певних особливостей у процесі розробки й реалізації маркетинг-міксу. За такого підходу актуалізується питання узгодження МБ та ФМУ. Відповідно в табл. 4 наведено особливості реалізації маркетинг-міксу залежно від обраної підприємством ФМУ. Доведеність пропозицій міститься в узагальненні наявних теоретичних досліджень різних авторів та обробки їх монографічним методом й методом частотного аналізу (результати визначення частот застосування тих чи інших підходів до розробки стратегій маркетинг-міксу не наводяться з огляду на обмеження обсягу роботи).

Далі слід звернути увагу, що обрана підприємством ФМУ не є усталеною характеристикою та може змінюватися відповідно до зміни споживчих уподобань чи параметрів бізнес-процесу надання сервісів. Наприклад, прагнення підвищення рівня стратегічної відповідності за рахунок маркетингової діяльності, що в цілому відповідає ситуації більш високого рівня розвитку маркетингу національних підприємств порівняно з удосконаленням виробничих процесів, може спричинити зміни ФМУ підприємства. Отже, оскільки синтез СМУПП може передбачати зміну однієї ФМУ на іншу, то в табл. 5 наведено особливості реалізації такої зміни й визначено рекомендовані варіанти стратегічних дій щодо зміни ФМУ.

Таблиця 5

**Особливості реалізації та рекомендовані варіанти стратегічних дій щодо зміни ФМУ**

Поточна ФМУ	Бажана для досягнення форма маркетингового управління				
	ФМУ <sub>вму</sub>	ФМУ <sub>поу</sub>	ФМУ <sub>хоу</sub>	ФМУ <sub>ппз</sub>	ФМУ <sub>хпз</sub>
1	2	3	4	5	6
ФМУ <sub>вму</sub>	Удосконалення в рамках дотримання мінімальних маркетингових витрат	Для переходу до ФМУ <sub>поу</sub> необхідна активізація зусиль	Інтеграція до підприємств з більш високою ефективністю маркетингу	Активізація дій щодо імплементації принципів маркетингового управління	Перехід можливий лише через використання проміжних ФМУ

1	2	3	4	5	6
ФМУ <sub>лоу</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Удосконалення в рамках дотримання мінімальних маркетингових витрат	Активізація інтеграційних процесів агентів з розвинутим маркетингом	Додаткове фінансування та розширення впливу функції маркетингу	Інтеграція до підприємств з більш високою ефективністю маркетингу
ФМУ <sub>хоу</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Розвиток дезінтеграційних процесів. Реструктуризація холдингу	Удосконалення в рамках дотримання мінімальних маркетингових витрат	Виділення (дезінтеграція) бізнес-одиниць з розвиненим маркетингом	Інтеграція до підприємств з більш високою ефективністю маркетингу
ФМУ <sub>лпз</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Удосконалення в рамках дотримання мінімальних маркетингових витрат	Інтеграція з рівними суб'єктами з цільових сегментів ринку
ФМУ <sub>хпз</sub>	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Виділення з холдингу учасників з меншою ефективністю маркетингу	Перехід недоречний. Робота над покращенням наявної ФМУ	Розвиток дезінтеграційних процесів. Реструктуризація холдингу	Удосконалення в рамках дотримання мінімальних маркетингових витрат

Таким чином, у статті обґрунтовано типологізацію форм маркетингового управління, вибір яких узгоджено з комплексом стратегій маркетинг-міксу підприємства, визначено особливості застосування практик життєвого циклу підприємства за окремими формами маркетингового управління, розглянуто відмінності реалізації функції маркетингового управління за різними його формами та розроблено рекомендовані варіанти стратегічних дій щодо зміни форми маркетингового управління. При цьому потребує проведення подальших досліджень більш деталізоване висвітлення змістових характеристик та схем реалізації практик життєвого циклу за різними типами ФМУ.

**Література:** 1. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1969. – 464 p. 2. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases / H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn et al. – 4th edition. – Boston : Prentice Hall, 2002. – 489 p. 3. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach / S. Hollensen. – London : Financial Times Prentice Hall, 2010. – 698 p. 4. Hooley G. J. Marketing strategy and competitive positioning / G. J. Hooley, N. F. Piercy, B. Nicolaud. – Edinburgh : Prentice Hall International, 2008. – 634 p. 5. Espejo R. Organizational Systems Managing Complexity with the Viable System Model / Raul Espejo, Alfonso Reyes. – New York : Springer, 2011. – 278 p. 6. Hamel G. Competing for the future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – N. Y. : Harvard Business School Press, 1994. – 352 p. 7. Scheiber S. C. Core Competencies for Psychiatric Practice / S. C. Scheiber. – Washington : American Psychiatric Publishing, 2003. – 181 p. 8. Пилипенко А. А. Концептуальні засади організації маркетингового управління промисловим підприємством / А. А. Пилипенко, К. М. Березовський // Економіка розвитку. – 2013. – № 2. – С. 71–78. 9. Пилипенко А. А. Оцінювання маркетингового потенціалу та забезпечення цільової орієнтації підприємства через визначення його стратегічної відповідності / А. А. Пилипенко, К. М. Березовський // Економіка розвитку. – 2013. – № 4. – С. 109–117. 10. ISO/IEC 15288:2008 "Systems and software engineering – System life cycle processes" [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=43564](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43564). 11. ISO 42010 "Systems and software engineering – Architecture description" [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.iso-architecture.org/ieee-1471/>. 12. Davenport T. H. What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best New Management Thinking / T. H. Davenport, L. Prusak, H. J. Wilson. – Harvard : Harvard Business School Press, 2003. – 256 p.

**References:** 1. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1969. – 464 p. 2. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases / H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn et al. – 4th Edition. – Boston : Prentice Hall, 2002. – 489 p. 3. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. – London : Financial Times Prentice Hall, 2010. – 698 p. 4. Hooley G. J. Marketing strategy and competitive positioning / G. J. Hooley, N. F. Piercy, B. Nicolaud. – Edinburgh : Prentice Hall International, 2008. – 634 p. 5. Espejo R. Organizational Systems Managing Complexity with the Viable System Model / Raul Espejo, Alfonso Reyes. – New York : Springer, 2011. – 278 p. 6. Hamel G. Competing for the future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – N. Y. : Harvard Business School Press, 1994. – 352 p. 7. Scheiber S. C. Core Competencies for Psychiatric Practice / S. C. Scheiber. – Washington : American Psychiatric Publishing, 2003. – 181 p. 8. Pylypenko A. A. Kontseptualni zasady orhanizatsii marketynhovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Conceptual Principles of Marketing Management of an Industrial Enterprise] / A. A. Pylypenko, K. M. Berezovskyi // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 2. – P. 71–78. 9. Pylypenko A. Otsiniuvannia marketynhovoho potentsialu ta zabezpechennia orientatsii pidpriemstva cherez vyznachennia yoho stpatehichnoi vidpovidalnosti [Evaluation of Marketing Potential and Provision of Company Target Orientation Through Determining Its Strategic Relevance] / A. A. Pylypenko, K. M. Berezovskyi // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 4. – P. 109–117. 10. ISO/IEC 15288:2008 "Systems and software engineering – System life cycle processes" [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=43564](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43564). 11. ISO 42010 "Systems and software engineering – Architecture description" [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.iso-architecture.org/ieee-1471/>. 12. Davenport T. H. What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best New Management Thinking / T. H. Davenport, L. Prusak, H. J. Wilson. – Harvard : Harvard Business School Press, 2003. – 256 p.

#### Інформація про авторів

**Пилипенко Андрій Анатолійович** – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: aapil@ukr.net).

**Березовський Кирило Михайлович** – заступник директора з економіки ТОВ "Співдружність Буд" (69068, Україна, м. Запоріжжя, пр. Моторобудівників, 42а, e-mail: kirillb68@gmail.com).



**Информация об авторах**

**Пилипенко Андрей Анатольевич** – докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: aapil@ukr.net).

**Березовский Кирилл Михайлович** – заместитель директора по экономике ООО "Содружество Строй" (69068, Украина, г. Запорожье, пр. Моторостроителей, 42а, e-mail: kirillb68@gmail.com).

**Information about the authors**

**A. Pylypenko** – Doctor of Science in Economics, Professor, Head of Accounting Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: aapil@ukr.net).

**K. Berezovskyi** – Deputy Director for Economics of "Spivdruzhnist Bud" TOV (42a Motorobudivnykiv Ave., 69068, Zaporizhzhia, Ukraine, e-mail: kirillb68@gmail.com).

*Рецензент*  
докт. экон. наук,  
профессор Орлов П. А.

*Стаття надійшла до ред.*  
19.03.2014 р.

## ПОГОДЖЕНІСТЬ ВІДТВОРЮВАЛЬНИХ ЦИКЛІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.412:658

**Гонтарева І. В.**

Обґрунтовано необхідність узгодження в часі циклів відтворення трудових ресурсів, знярядь праці, предметів праці, кінцевої продукції, фінансових коштів таким чином, щоб їх взаємодія була своєчасною для загальної ефективності діяльності підприємства. Визначено, що своєчасність характеризує отримання необхідного результату в нормативно заданий строк або період об'єктивної потреби в ньому, що викликаний процесами зовнішнього середовища. Для оцінювання своєчасності враховано відтворювальні цикли основних факторів ефективності діяльності підприємства й достатність прибутку для його стійкого розвитку, що дозволить узгодити внутрішні та зовнішні складові. Запропоновано принципи ранжування окремих показників своєчасності за нагальністю й актуальністю поліпшення.

*Ключові слова:* відтворювальні цикли, узгодженість, своєчасність, ефективність діяльності підприємства, показники своєчасності.

## СОГЛАСОВАННОСТЬ ВОСПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЦИКЛОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 005.412:658

**Гонтарева И. В.**

Обоснована необходимость согласования во времени циклов воспроизводства трудовых ресурсов, орудий труда, предметов труда, конечной продукции, финансовых средств таким образом, чтобы их взаимодействие было своевременным для эффективности деятельности предприятия. Определено, что своевременность характеризует получение необходимого результата в нормативно заданный срок или период объективной потребности в нем, вызванный процессами внешней среды. Для оценки своевременности учтены воспроизводственные циклы основных факторов эффективности деятельности предприятия и достаточность прибыли для его устойчивого развития, что позволит согласовать внутренние и внешние составляющие. Предложены принципы ранжирования частных показателей своевременности по срочности и актуальности улучшения.

*Ключевые слова:* воспроизводственные циклы, согласованность, своевременность, эффективность деятельности предприятия, показатели своевременности.