

*Чем более точна наука, тем больше можно  
из нее извлечь точных предсказаний.*

*А. Франс*

# **Е**кономіка підприємства та управління виробництвом

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

УДК 658.81:005.346

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

Визначено роль маркетингового управління в життєдіяльності промислового підприємства. Запропоновано етапи побудови системи маркетингового управління підприємством, адаптовані до умов промислових ринків. Обґрунтовано систему концептуальних положень синтезу маркетингового управління підприємством. Визначено склад та структуру елементів системи маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП) через їх співвіднесення з архітектурним описом підприємства та виконуваними підприємством практиками діяльності. Обґрунтовано складові забезпечення життєздатності СМУПП із виділенням як головної складової консолідованої інформації. Подано підхід до формування й узгодженого застосування динамічної, структурної та функціональної моделей системи маркетингового управління.

*Ключові слова:* система маркетингового управління, промислові ринки, архітектурний опис, практики діяльності.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

УДК 658.81:005.346

**Пилипенко А. А.  
Березовский К. М.**

Определена роль маркетингового управления в жизнедеятельности промышленного предприятия. Предложены этапы построения системы маркетингового управления предприятием, адаптированные к условиям промышленных рынков. Обоснована система концептуальных положений синтеза маркетингового управления предприятием. Разработаны состав и структура элементов системы маркетингового управления промышленным предприятием (СМУПП) через их соотнесение с архитектурным описанием предприятия и выполняемыми предприятием практиками деятельности. Обоснованы элементы обеспечения жизнеспособности СМУПП через выделение в качестве главной

составляющей консолидированной информации. Представлен подход к формированию и согласованному применению динамической, структурной и функциональной моделей системы маркетингового управления.

*Ключевые слова:* система маркетингового управления, промышленные рынки, архитектурное описание, практики деятельности.

## THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF ORGANIZING MARKETING MANAGEMENT FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

UDC 658.81:005.346

**A. Pylypenko**  
**K. Berezovskyi**

The role of marketing management in the activity of an industrial enterprise is determined. The stages of building a system of enterprise marketing management are proposed. The authors' proposals are adapted to the conditions of industrial markets. The conceptual framework of organizing marketing management for industrial enterprises is developed. The composition and structure of elements in the system of industrial enterprises marketing management (SIEMM) are developed through the elements of the SIEMM related to the enterprise's architectural descriptions and to the enterprise's practices. The components of the SIEMM's viability are justified. Consolidated information is selected as the main component of the SIEMM. The approach to the development and consistent application of dynamic, structural and functional models of marketing management system is presented.

*Keywords:* marketing management, industrial markets, architectural representation, practices.

В останні роки майже всі наукові дослідження розглядають діяльність промислових підприємств у контексті подолання негативних наслідків фінансово-економічної кризи. Як правило, при цьому аспекти маркетингової діяльності представлялися через призму адаптування до ускладнення умов господарювання. Це не є цілком правильним підходом. Саме маркетинг слід розглядати як головний інструмент антикризового управління підприємства, оскільки прогнозування та управління виведеною на ринок споживчою цінністю дозволяють підприємству не потрапити на траєкторію кризового розвитку. Зрозуміло, що подібний підхід до розуміння маркетингу вимагає зміни в його організації та підпорядкуванні всіх підсистем підприємства маркетинговій парадигмі.

Для забезпечення доведеності авторських розробок формування системи маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП) було використано широкий пласт наукових дисциплін, таких, як: теорія управління та маркетингу [1; 2] (обґрунтування переліку й змістовного наповнення функцій СМУПП), системний аналіз [3] (визначення складових елементів СМУПП та їх синтезу), теорія організації [4] (обґрунтування зв'язку між відібраними елементами СМУПП), синергетика [5] (для досягнення взаємоузгодженого розвитку підприємства в розрізі різних областей виникнення стратегічної відповідності), кібернетика (для розробки контурів і моделей управлінського циклу), стратегічний маркетинг-менеджмент [1; 6] (для ідентифікації цільової орієнтованості СМУПП), консолідація інформації [7; 8] (для моніторингу відхилень від траєкторії розвитку та відслідковування впливу потоку подій на реалізацію маркетингової функції підприємства), економіко-математичне та імітаційне моделювання [9] (для прогно-

зування динаміки реалізації окремих функцій СМУПП, категорювання форм її організації та формалізації предметної області маркетингового управління), логістика [10] (для динамічного опису бізнес-процесів виведення на ринок споживчої цінності) тощо.

Метою статті є розвиток теоретико-методичних та концептуальних основ організації маркетингового управління промисловим підприємством. Означене формулювання мети статті дозволяє визначити гіпотезу даного дослідження, доведеність якої враховує превалюючу зараз концепцію ринкової орієнтації діяльності промислових підприємств та будується на сучасних здобутках теорії стратегічного маркетингу й суміжних із нею наукових дисциплін. Змістовно авторська гіпотеза полягає в тому, що оскільки глобалізація ринкового середовища вимагає належної трансформації систем управління суб'єктів господарювання, то таку трансформацію слід ґрунтувати на орієнтації всіх використовуваних та розподілених у рамках сервісно-архітектурного подання практик діяльності на засади маркетингу та додаванні до формованих систем управління властивостей рекурсивності (циклічності), нелінійності, синергійності, орієнтованості на максимізацію рівня стратегічної відповідності підприємства запитам ринку та проактивного врахування впливу системних подій. Реалізація означеної гіпотези вимагає формування нових і вдосконалення існуючих інструментів маркетингової діяльності, що відображено у запропонованій системі концептуальних положень.

Положення 1. Для забезпечення високої ефективності діяльності промислового підприємства та підтримки обраної траєкторії його розвитку необхідно враховувати зростаюче значення та об'єктивну трансформацію змісту

функції маркетингу, яка відбувається під впливом тенденцій інтернаціоналізації середовища господарювання та відповідного підсилення прояву особливих параметрів організації глобалізованих ринків B2B взаємодії.

Об'єктивно існуючий прояв глобалізаційних процесів протікає з одночасним удосконаленням використовуваних підприємством концепцій менеджменту та прийняттям нових правил присутності на ринку. Оскільки предметом дослідження обрано промислові підприємства, слід зробити наголос на необхідності обов'язкового врахування відмітних рис та особливостей промислового маркетингу (маркетингу присутніх на B2B ринках підприємств), які значно підсилюються під час глобалізації. Необхідно здійснити агрегацію цих особливостей до таких: технічна складність продукту, наявність значної взаємозалежності у відносинах "продавець – покупець", складність реалізації бізнес-процесів (процесів постачання та закупівель), залежність маркетингу від змістовного наповнення інших функцій управління. Оскільки ж означені трансформації умов присутності на B2B ринках мають вплив на господарську діяльність підприємства в цілому, стає доречним говорити про переорієнтацію підприємства на засади маркетингового управління.

Положення 2. Для визначення особливостей розуміння змісту поняття "маркетингове управління" пропонується використовувати підхід, коли діяльність кожного підприємства представляється як сукупність різних груп описів (такий підхід відповідає дисципліні "Системна інженерія" [3; 11; 12]). Отже, орієнтування на маркетингові принципи відбувається в розрізі елементів кожного такого опису підприємства: процесного, функціонального, структурного, організаційного, інституціонального, логістичного тощо. Відповідно, можна стверджувати про доцільність застосування "архітектурних" стандартів ISO 42010 [13] і ISO 15288 [14] до синтезу системи маркетингового управління.

Зараз набуває розповсюдження підхід, коли моделювання діяльності підприємства будується не навколо

виконуваних ним процесів, а в межах опису певних груп стандартизованих дій, які відповідно до ISO 15288 [14] трактуються як практики діяльності чи як практики життєвого циклу. У такому випадку будь-який процес створення споживчої цінності розглядається як узгоджена сукупність практик (оскільки референтний перелік таких практик наведено в ISO 15288, їх детальний розгляд винесено за рамки статті) як видів діяльності, що виконуються з певного роду вимогами. Отже, орієнтація підприємства на формування системи маркетингового управління передбачає, що вимоги до реалізації означених видів діяльності формуватимуться з використанням маркетингових принципів. Відповідно, всі виділені на підприємстві практики при їхньому розподілі за рівнями архітектурного опису (інструментарій такого розподілу формалізований в ISO 42010) повинні підкорятися маркетинговому підходу. Оскільки процес створення цінності за такого підходу розглядається як діяльність, розподілена на практики, а практики будуються з оглядом на засади маркетингу, відбувається формування саме маркетингового управління.

Слід звернути увагу, що використання "архітектурного підходу" не є розповсюдженою практикою у дослідженнях національних вчених-економістів, хоча в закордонній науковій думці [8; 15] існує доволі широкий пласт досліджень і стандартів, які оперують поняттями "архітектура підприємства", "бізнес-архітектура", "архітектура діяльності" тощо. У загальному вигляді під архітектурою розуміють "фундаментальну організацію системи, закладену в її компоненти, та принципів її дизайну та еволюції" [3]. Існує певна кількість підходів до опису архітектури підприємства, які узагальнені у "зводі знань з архітектури підприємства" [12], який виступає у статусі призначеного на міжнародному рівні стандарту. При цьому найбільш вживаними за кількістю згадувань (метою є не детальний розгляд наявних архітектурних нотацій, а визначення доречності їх використання при синтезі СМУПП) є подані в табл. 1.

Таблиця 1

Складові елементи архітектурного опису підприємства

Нотація	Агреговані групи описів (структурні елементи множини {AP})
Strategic Architecture Model [12]	Бізнес-функції. Дані. Бізнес-компоненти. Проекти. Технології. Прикладні системи. Бізнес-процеси. Організація. Цілі та задачі. Інфраструктура
Business Architecture Body of Knowledge	Бізнес-процеси. Можливості (спроможності ведення бізнесу). Контекст. Технології та концепції. Дані. Організаційні підрозділи та ролі. Бізнес-правила
Архітектурна схема підприємства Дж. Захмана [12]	Активи. Хід робіт як трансформаційний процес. Розподільні мережі. Відповідальність та повноваження (ролі та робочі продукти). Часові цикли (замінені з життєвих циклів). Наміри діяльності та мотивація. Інформація (у старій версії стандарту – дані)
Бізнес-модель А. Остервальдера [9]	Споживчі сегменти. Ціннісні пропозиції. Канали збуту. Взаємовідносини з клієнтами. Потоки надходження доходів. Ключові ресурси. Ключові види діяльності. Ключові партнери. Структура витрат
Value Delivery Modeling Language (VDML)	Компетенції, можливості та ключові бізнес-процеси. Мережа взаємовідносин із субконтракторами та партнерами. Споживачі цінності та клієнти. Дистрибуційні потоки. Логістичні потоки (потоки створення цінності). Формула визначення прибутку та структура витрат. Споживчі сегменти. Потоки надходження доходів
Функціональна інфраструктура TOGAF [16]	Цілі та задачі. Продукти та бізнес-сервіси. Система процесів та функцій. Актори та їх ролі. Організаційні одиниці. Події. Географічне місце розташування
ISO 42010 [13]	Набір інструментальних засобів та правил їх використання. Стейкхолдери (зацікавлені в роботі системи особи). Інтерес. Угоди з конструювання (правила інтерпретації запитів стейкхолдерів та втілення цих запитів у конструкції системи). Правила узгодження суперечностей у запитах стейкхолдерів. Формалізація предметної області за допомогою різних груп описів

Положення 3. Розширення проявів і впливів глобалізації вимагає переходу до нелінійного маркетингового управління промисловими підприємствами, що можливо шляхом накладання на всі виконувані підприємством практики життєвого циклу (види діяльності за ISO 15288) параметрів конфігурування та складових його архітектурного опису маркетингової орієнтації.

Переорієнтація діяльності підприємства на засади маркетингового управління вимагає визначення чіткого розуміння змісту такого управління та особливостей його впровадження (переходу до такого управління) на підприємстві. При усвідомленні змісту маркетингового управління деякі автори співвідносять його з окремими складовими чи параметрами функціонування підприємства, не

здійснюючи при цьому (або не роблячи акцент) підпорядкування всіх процесів підприємства маркетинговому підходу. Тому слід звернутися до розробок Клейнера Б. Г. [2], в яких вводиться поняття "мінімальний склад соціально-економічної системи", до якого відносять основні змістовні складові опису підприємства. Сутнісно цю розробку можна розглядати як архітектурний опис підприємства, подібний до поданого в табл. 1 (хоча вона й не оформлена

у вигляді відповідного стандарту). Орієнтуючись на означену пропозицію, на рис. 1 наведено варіант реалізації пропозицій щодо "накладення" маркетингових принципів на діяльність підприємства (при цьому передбачено, що визначені стандартом ISO 15288 практики життєвого циклу підприємства співвідносяться/розподіляються в рамках означених складових мінімальної конфігурації підприємства).

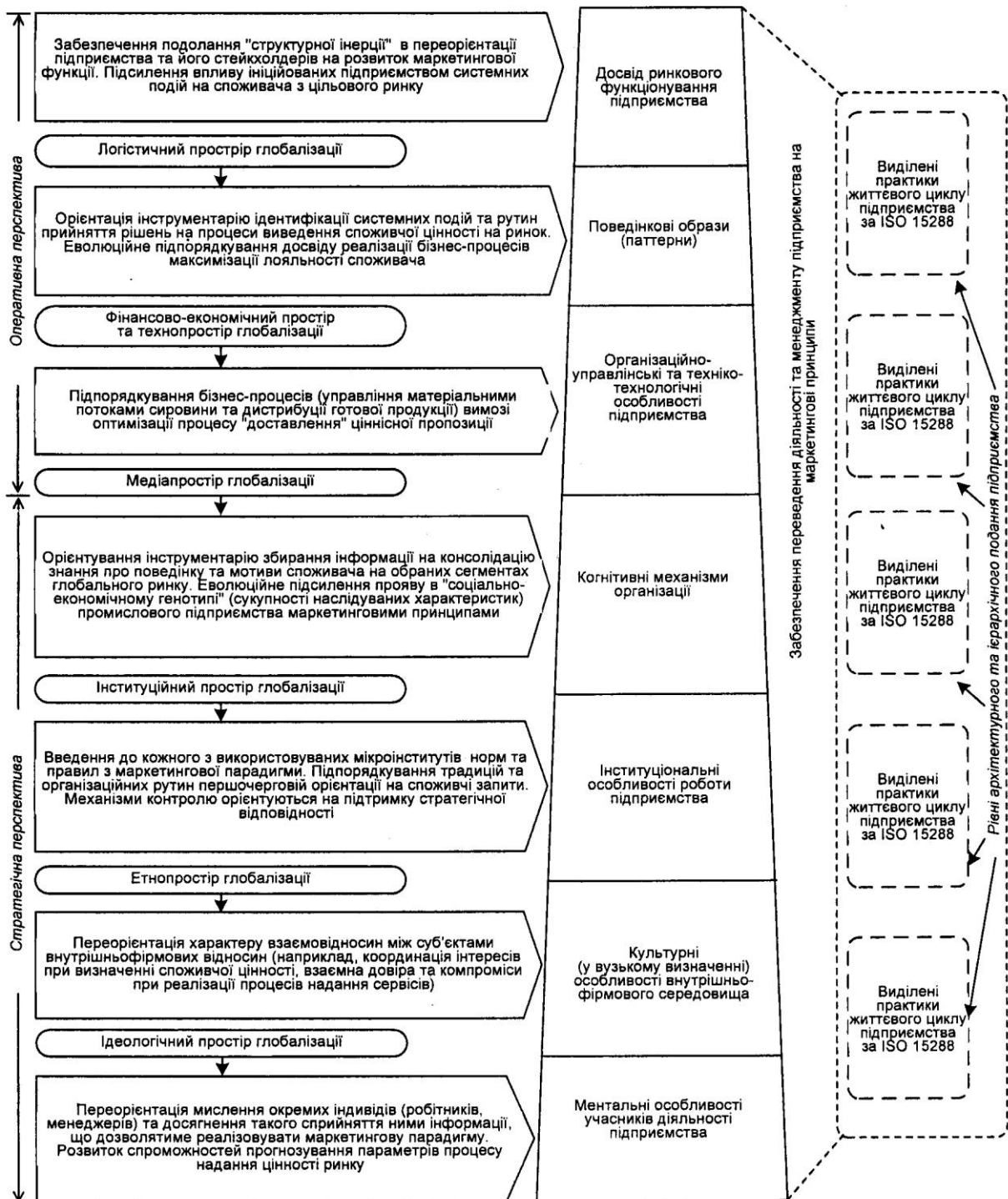


Рис. 1. Напрями забезпечення маркетингової орієнтації діяльності та менеджменту промислового підприємства



Означений підхід до забезпечення маркетингової орієнтації діяльності та менеджменту підприємства обов'язково повинен розглядатися в динамічному контексті. Отже, оскільки реалізація означених на рис. 1 напрямів трансформації елементів конфігурування підприємства відбувається не в певний момент часу, а в еволюційному (а за необхідністю – революційному) режимі, то й "накладення" маркетингових принципів має відповідати нелінійності розвитку підприємства, коли змістовне наповнення практик діяльності та складових конфігурації підприємства визначається ступенем досягнення стратегічної відповідності підприємства.

Положення 4. Досягнення маркетингової орієнтації діяльності та менеджменту підприємства реалізується через формування відповідної системи маркетингового управління, основу впровадження якої становить узгоджене застосування динамічної, структурної та функціональної моделей.

З огляду на доволі широке теоретичне підґрунтя для створення й використання СМУПП в агрегованому вигляді слід представити її в розрізі трьох вимірів, кожен з

яких трактуватиметься як певна модель СМУПП. До таких вимірів пропонується віднести: динамічний (динамічна модель СМУПП базуватиметься на кібернетичних принципах і розкриватиме логіку розробки й реалізації керівних впливів), структурний (структурна модель СМУПП розкриватиме перелік елементів формованої системи та зв'язки між ними за умови співвіднесення таких елементів з одним зі стандартів архітектурного опису підприємства, що поданий у табл. 1) та функціональний (функціональна модель СМУПП відобразить особливості трансформації змісту та логіку реалізації функцій управлінського циклу). Зрозуміло, що комплексність СМУПП вимагає узгодженого використання означених моделей. Тому, перш за все, слід визначитись зі складом елементів СМУПП та відмінностями їх змістовного наповнення, які висувуються маркетинговою організацією підприємства. Запропонований перелік елементів СМУПП, формування якого ґрунтувалось на монографічному методі дослідження відносно наведеного переліку наукових дисциплін, подано в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика елементів та процесів синтезу системи маркетингового управління підприємством

Елемент СМУПП	Позначення	Характеристика елемента в умовах глобалізації та відмінності авторських пропозицій	Особливості формування елемента в процесі синтезу СМУПП
1	2	3	4
<b>1. Відображення структурного зрізу системи маркетингового управління промисловим підприємством</b>			
1.1. Суб'єкт управління	СУ	Виділені відповідно до ISO 9000 "хазяїва" процесів виведення споживчої цінності на ринок (суб'єкти реалізації сервісу) та управлінський персонал, який відповідає за реалізацію практик життєвого циклу підприємства, виділених у рамках ISO 15288	На стратегічному рівні перегляд суб'єкта СМУПП здійснює вище керівництво підприємства при залученні консультантів
1.2. Забезпечення СМУПП	ЗБ	Реалізація керівних впливів вимагає вироблення різного роду забезпечення: фінансового (обґрунтування витрат на маркетинг), соціального (трансляція настанов маркетингового управління за рівнями корпоративної культури), інформаційного (консолідація маркетингової інформації), нормативно-правового (фіксація мікроінститутів підприємства), організаційного (опис форми реалізації СМУПП)	Обґрунтування складу та характеристик окремих елементів забезпечення СМУПП відбувається в рамках відбору з переліку елементів, які дозволяють ідентифікувати підприємство в ринковому середовищі (макроінститутів)
<b>2. Сервісно-орієнтоване подання об'єкта маркетингового управління</b>			
2.1. Об'єкт управління	ОУ	Діяльність підприємства, виражена через систему бізнес-процесів надання цінності, які за своєю сутністю трактуються як сервіси (ОУ = <ПР, АР, БП>)	
2.1.1. Практики життєвого циклу підприємства	ПЖ	Визначений відповідно до вимог ISO 15288 перелік конкретних видів діяльності (системи діяльності різного роду стратегічних бізнес-одиниць у складі підприємства)	Змістовне трансформування вимог щодо корисного результату реалізації певної практики
2.1.2. Бізнес-процеси надання сервісів	БП	Мета будь-якого бізнес-процесу зводиться до надання цінності споживачу. Безпосередньо бізнес-процес розглядається як сукупність практик, які виконують певні економічні об'єкти в межах системи ролей (ролі в рамках ЗБ) як інституціональне забезпечення	Перегляд параметрів бізнес-процесів через трансформацію настанов і елементів архітектурного опису підприємства
2.1.3. Архітектурна модель підприємства	АР	Деталізація високорівневого опису концепції та бачення підприємства в глобальному ринковому оточенні. В умовах конкретного підприємства реалізується через змістовне наповнення елементів одного з "архітектурних стандартів", що наведені в табл. 1	Синтез СМУПП має забезпечувати постійний перегляд бачення підприємства та корегування його під впливом тенденцій глобалізації
<b>3. Імперативи реалізації та досягнення цільової орієнтованості маркетингового управління промисловим підприємством</b>			
3. Імперативи реалізації	ІР	Реалізація маркетингового управління відбувається в рамках визначення певного концептуального підґрунтя (переліку нормативів, які не підлягають обговоренню, та "рецептів поведінки"), яке дозволяє досягти бажаних характеристик підприємства та його ринкового позиціонування при мінімальній кількості керівних впливів (ІР = <Ц, ПР, ФН>)	
3.1. Цілі та задачі	Ц	Система стратегічних та оперативних цілей підприємства, які характеризують траєкторії його функціонування та розвитку	Циклічний перегляд дерева цілей відповідно до нового аттрактора
3.2. Принципи реалізації маркетингового управління	ПР	Принципи, правила та політики досягнення маркетингової орієнтації підприємства, розширені принципом ізоморфізму, нелінійності та синергійності (обрані настанови маркетингової парадигми, які поширюються між практиками життєвого циклу та за рівнями архітектури)	Синтез СМУПП передбачає рекурсивне фіксування вимог до неї. Відбір вимог здійснюється через циклічний відбір кращих практик життєвого циклу
3.3. Функції	ФН	Види управлінської діяльності, спрямовані на маркетингово-орієнтовані практики життєвого циклу	
<b>4. Динамічні характеристики реалізації керівних впливів</b>			
4.1. Інструменти впливу	ІУ	Управлінський інструментарій, який забезпечує розробку й реалізацію рішень щодо впливу суб'єкта управління на об'єкт управління	Відбір управлінських інструментів у кожному циклі синтезу СМУПП

1	2	3	4
4.2. Модельний базис	МБ	Різного роду моделі об'єкта управління чи перебігу процесу реалізації керівного впливу, в яких описується взаємодія важелів та інструментів реалізації управлінського впливу (через відображення МБ: $IY \rightarrow BY$ )	
4.3. Важелі спрямування керівних впливів			
4.3. Важелі управлінського впливу	ВУ	Розуміються як перелік показників, вплив на рівень та динаміку яких приводить до корегування траєкторії розвитку підприємства ( $BY = <CB, MP, PP>$ )	Корегування відібраних для реалізації управлінських впливів показників та критеріїв
4.3.1. Напрями та ступінь досягнення стратегічної відповідності	СВ	Реалізація контуру управління за відхиленнями (різниця між бажаним та фактичним рівнем стратегічної відповідності визначається як стратегічний розрив, що включається до контурів від'ємних зворотних зв'язків), коли діяльність СМУПП орієнтована на досягнення запланованого стану	Синтез СМУПП передбачає визначення напрямів виникнення стратегічної відповідності, у рамках дотримання яких оптимізується розподіл ресурсів між сервісами
4.3.2. Потенціал маркетингу	МП	Рівень розвитку маркетингового потенціалу розглядається як критерій доречності прийняття певних управлінських рішень та як критерій якості організації й роботи СМУПП	
4.3.3. Елементи потоку подій	ПП	Реалізація в СМУПП контуру управління за збудженнями, коли кожна зафіксована системна подія спричиняє розробку певного роду реакції та дії з корегування траєкторії розвитку	У кожному циклі синтезу СМУПП відбувається перегляд складу системних подій для моніторингу
5. Характеристики ефективності та якості організації СМУПП			
5.1. Критерій ефективності СМУПП	–	Максимізація співвідношення між сукупними доходами й витратами від реалізації процесів надання сервісу за всіма рівнями архітектурного опису підприємства	Оцінка ідеальності методом SLCA (максимізація співвідношення корисних і шкідливих факторів розплати за виконання корисних функцій) до й після організації
5.2. Критерій якості організації	–	Розкриваються в рамках адаптивності, гнучкості, надійності та економічності реалізації функцій управління в СМУПП	

Особливістю табл. 2 є врахування процесів формування (синтезу) та використання СМУПП. Це зроблено для врахування нелінійності маркетингового управління та рекурентного підходу до синтезу СМУПП. Для отримання більш формалізованого подання СМУПП слід визначити її у вигляді кортежів (1) та (2), які складатимуться з наведених у табл. 2 елементів. Означені кортежі розглядатимуться як структурна модель СМУПП.

Оскільки елементи даної моделі, як буде показано далі, входять до динамічної та функціональної моделі СМУПП, то й буде виконуватися умова взаємоузгодженості моделей СМУПП.

$$СМУПП = < СУ, ОУ, ЗБ, ІР, ІУ, МБ, ВУ >; \quad (1)$$

$$СМУПП = < СУ, ПЖ, АР, БП, ЗБ, Ц, ПР, ФН, ІУ, МБ, СВ, МП, ПП > \quad (2)$$

Змістовно означений формулою (1) кортеж відповідає загальноприйнятому трактуванню управління через цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Відмінність авторських пропозицій міститься не у визначенні чи структуруванні елементів СМУПП, а в підході щодо їх змістовного наповнення та визначення особливостей процесу синтезу СМУПП відносно кожного елементу кортежу (1).

Положення 5. Упровадження системи маркетингового управління в практику діяльності промислового підприємства потребує належної її організації, яка реалізується через відповідний контур синтезу системи маркетингового управління. Такий процес організації СМУПП реалізується у вигляді встановленої й циклічно виконуваної послідовності дій, у рамках яких відбувається змістова ідентифікація функцій маркетингового управління (у рамках формування функціональної моделі СМУПП).

Послідовне й ефективне об'єднання означених у розроблених концептуальних положеннях складових в єдиний процес утворює комплексну систему маркетингового управління діяльністю підприємства. Дана система здійснюватиме цілеспрямований вплив на логістичні потоки й забезпечуватиме міжфункціональне координування бізнес-процесів підприємства. У процесі синтезу СМУПП відбу-

вається змістова ідентифікація функцій маркетингового управління та проводиться їх співвіднесення з практиками життєвого циклу підприємства, сукупність яких утворює систему бізнес-процесів надання сервісів із виведення на ринок споживчої цінності. При цьому утворюється процесно-функціональне подання діяльності підприємства, яке пропонується трактувати як функціональну модель СМУПП.

Положення 6. Основу конкурентного позиціонування підприємства та цільове підґрунтя для СМУПП становить рівень стратегічної відповідності підприємства, яка диференціюється в рамках континууму "локальність – глобальність" та розподіляється на внутрішню й зовнішню. Упровадження до СМУПП системи оцінювання стратегічної відповідності дозволить забезпечити проактивне реагування на системні виклики та відобразити позицію підприємства в карті проблем маркетингового управління.

Досягнення підприємством стратегічної відповідності, яка в кортежі (2) формалізована множиною  $\{CB\}$ , є відображення його конкурентної позиції. У рамках напрямів виникнення стратегічної відповідності потрібно формувати гілки дерева цілей підприємства та визначати можливі фактори загрози як для діяльності підприємства, так і для реалізації маркетингової функції (тут можна говорити про доречність подання негативних факторів у вигляді карти проблем маркетингового управління). У загальному розумінні стратегічну відповідність можна трактувати як дотримання балансу між стратегічними цілями фірми й можливостями у сфері маркетингу, як відповідність управлінських дій стратегічним цілям компанії та як відповідність можливостей підприємства вимогам ринку.

Положення 7. Урахування параметрів потоку подій та нелінійності ринку вимагає розробки динамічної моделі СМУПП, яка базуватиметься на кібернетичних принципах реалізації керівних впливів суб'єкта управління на об'єкт управління. Визначення контурів управління як динамічну модель дозволяє ввести до таких контурів параметри стратегічної відповідності та складові архітектурного опису підприємства.

Надаючи характеристику даного положення, слід прийняти доречним введення критерію мінімізації обсягів керівних впливів для досягнення бажаного цільового стану

підприємства. Відповідно, у розрізі запропонованої формулою (1) структурованого подання СМУПП на рис. 2 подано схему процесу маркетингового управління. Необхідно відзначити, що виділяються контури безпосередньо маркетингового управління, яке розподіляється на тактичне/опе-

ративне та стратегічне, та контур рекурсивного синтезу системи маркетингового управління. Окрему увагу слід звернути на виділення субконтур консолідації маркетингової інформації, який має вплив на використання трьох означених контурів.

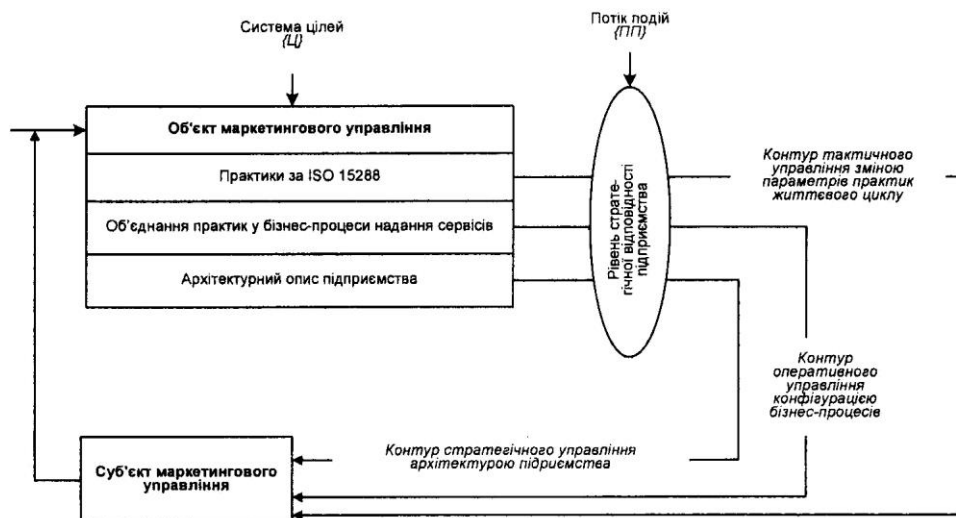


Рис. 2. Кібернетична схема подання СМУПП

Положення 8. Для забезпечення роботи СМУПП необхідне впровадження контуру консолідації маркетингової інформації, призначеного для фіксування потоку подій та оцінювання рівня стратегічної відповідності.

Цілком природно, що функціонування СМУПП потребує належного інформаційного забезпечення, яке пропонується базувати на процедурах консолідації інформації (на використанні методології Business Intelligence та її поданні як процесу перетворення даних у знання про бізнес для підтримки прийняття неформалізованих рішень). Упровадження процедур консолідації має давати певні переваги в конкурентній боротьбі саме через покращення якості ідентифікації рівня стратегічної відповідності.

Таким чином, у статті висвітлено підхід до синтезу системи маркетингового управління промисловим підприємством, орієнтований на накладення маркетингових принципів на всі виконувані підприємством практики діяльності та організаційні рутини. Реалізацію означеного підходу здійснено на підґрунті проведення семантичного аналізу поняття "маркетингове управління" та доведення доречності використання архітектурного підходу при організації управління діяльністю підприємства. Окрім цього, було розглянуто особливості використання сервісно-орієнтованого підходу відносно промислового підприємства на глобальному ринку та запропоновано розглядати діяльність контурів маркетингового управління як перерозподіл ресурсів, що забезпечують реалізацію сервісів. Разом із тим потребує проведення подальших досліджень створення референтних переліків таких практик та визначення особливостей трансформації їх змісту в умовах маркетингової парадигми.

2. Kleiner G. B. A new theory of economic systems and its application to economic policy studies / G. B. Kleiner. – Tokyo : Hitotsubashi University, 2009. – 30 p. 3. Dickerson C. Architecture and principles of systems engineering / C. Dickerson, D. N. Mavris. – New York : CRC Press, 2010. – 498 p. 4. Chase R. B. Operations management for competitive advantage / R. B. Chase, N. J. Aquilano, F. R. Jacobs. – Boston : McGraw-Hill Irwin, 2001. – 764 p. 5. Ruth M. Dynamic Modeling Systems for Business Management / M. Ruth, B. Hannon. – New York : Springer, 2004. – 324 p. 6. Korzh M. V. Globalization and internationalization as preconditions for transformation of enterprise marketing management / M. V. Korzh, S. A. Zhukov // Actual Problems of Economics. – 2012. – No. 129(3). – Pp. 64–71. 7. Bhansali N. Strategic data warehousing: achieving alignment with business / N. Bhansali. – London : Taylor and Francis Group, 2010. – 200 p. 8. Using enterprise architecture analysis and interview data to estimate service response time / P. Närman, H. Holm, M. Ekstedt et al. // Journal of Strategic Information Systems. – 2013. – No. 22(1). – Pp. 70–85. 9. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 288 p. 10. Applied SOA. Service-Oriented Architecture and Design Strategies / M. Rosen, B. Lublinsky, K. T. Smith et al. – Greenwich : Wiley Publishing, Inc., 2008. – 600 p. 11. Chitu I. B. Consultancy services in marketing and management – Growth factor of competitiveness for small and medium enterprises / I. B. Chitu, A. S. Tecău // Journal of Applied Economic Sciences. – 2012. – No. 7(4). – Pp. 373–379. 12. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston : Artech House, 2006. – 540 p. 13. ISO 42010 "Systems and software engineering – Architecture description" [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.isoarchitecture.org/ieee-1471/>. 14. 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). 15. Wu X. A marketing management model based on enterprise resource theory / X. Wu // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. – 2012. – No. 46(2). – Pp. 910–914. 16. TOGAF 9 Foundation Study Guide / prepared by R. Harrison of Stratton Edge Consulting. – Amsterdam : The Open Group, 2009. – 265 p.

**References:** 1. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler, K. Lane. – 14th edition. – London : Prentice Hall, 2011. – 812 p.



**Інформація про авторів**

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

**Березовський Кирило Михайлович** – аспірант кафедри бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: kafacco@hneu.edu.ua).

**Информация об авторах**

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

**Березовский Кирилл Михайлович** – аспирант кафедры бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: kafacco@hneu.edu.ua).

**Information about the authors**

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

**K. Berezovskyi** – postgraduate student of Accounting Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: kafacco@hneu.edu.ua).

*Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Орлов П. А.*

*Стаття надійшла до ред.  
27.02.2013 р.*

---

## THE ROLE OF BEHAVIORAL FINANCE IN ENTERPRISE MANAGEMENT

UDC 330.16

**A. Dioba**

The definition of the concept of "behavioral finance" has been given, the historical development of theoretical approaches to its definition has been represented. It has been emphasized that studying the concepts of behavioral finance, traditional finance is still the centerpiece, though the behavioral aspects of psychology and sociology are the integral catalysts within this field of study. It has been mentioned that the foundation of behavioral finance can be considered as the prospect theory, which states that managers are risk-seeking in the domain of losses and risk-averse in the domain of gains. The use of decomposition methods of prospect theory and the theory of expected utility, intended for decision analysis under uncertainty at Ukrainian enterprises have been proved to be reasonable.

*Keywords:* financial psychology, prospect theory, behavioral economics, irrational behavior, industrial enterprises.

---

## РОЛЬ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 330.16

**Діоба А. В.**

Наведено визначення поняття "поведінкові фінанси" та показано історичний розвиток теоретичних підходів до його визначення. Підкреслено, що поняття традиційних фінансів є центральним у цій галузі досліджень, при цьому поведінкові аспекти психології та соціології є невід'ємними складовими та слугують каталізаторами її розвитку. Зазначено, що теорія перспектив розглядається як основа поведінкових фінансів. Доведено, що на українських підприємствах доцільним є використання декомпозиційних методів теорії очікуваної корисності та теорії перспектив, які призначені для вирішення завдань обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

*Ключові слова:* фінансова психологія, теорія перспектив, поведінкова економіка, ірраціональна поведінка, промислові підприємства.