

Олександр Є. Попов¹, Андрій А. Пилипенко²

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ УСТАЛЕНОГО КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНО-КООПЕРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОБ'ЄДНАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

Метою дослідження у роботі є обґрунтування методичного підходу, заснованого на маркетинговій парадигмі, щодо відбору суб'єктів господарювання для включення до складу інтеграційних утворень і розробка рекомендацій для аналізу конкурентного середовища функціонування таких суб'єктів. Доведено можливість забезпечення розвитку підприємств через узгоджене створення системи інтеграційних обмежень, формалізацію інституційних норм і правил взаємодії раніше неінтегрованих акторів. Узагальнено склад стратегічних альтернатив підприємницького економічного, технологічного, організаційного розвитку. Сформовано підхід щодо упорядкування простору базової матриці портфельного аналізу обґрунтування маркетингової стратегії інтегрованої структури бізнесу. Розроблено рекомендації щодо формування похідних двовимірних стратегічних матриць обґрунтування маркетингової стратегії інтегрованої структури бізнесу.

Ключові слова: розвиток, підприємство, об'єднання підприємств маркетингова стратегія, економічна інтеграція, виробнича кооперація.

Рис. 4. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-231-37-45

Александр Е. Попов, Андрей А. Пилипенко

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННОГО-КООПЕРАЦИОННОЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОБЪЕДИНЕННЫХ СТРУКТУР БИЗНЕСА

Целью исследования в работе является обоснование методического подхода, основанного на маркетинговой парадигме, к отбору субъектов хозяйствования для включения в состав интеграционных образований и разработка рекомендаций для анализа конкурентной среды функционирования таких субъектов. Доказана возможность обеспечения развития предприятий через согласованное создание системы интеграционных ограничений, формализацию институциональных норм и правил взаимодействия ранее неинтегрированных акторов. Обобщены стратегические альтернативы предпринимательского экономического, технологического, организационного развития. Сформирован подход к упорядочению пространства базовой матрицы портфельного анализа и обоснованию маркетинговой стратегии интегрированной структуры бизнеса. Разработаны рекомендации по формированию производных двумерных стратегических матриц обоснование маркетинговой стратегии интегрированной структуры бизнеса.

Ключевые слова: развитие, предприятие, объединение предприятий, маркетинговая стратегия, экономическая интеграция, производственная кооперація.

¹ Kharkiv State Academy of Physical Culture. Kharkiv. Ukraine.

² Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Kharkiv. Ukraine.

Alexander E. Popov, Andriy A. Pylypenko

MARKETING STRATEGY FOR THE SUSTAINABLE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF INTEGRATION-COOPERATIVE INTERACTION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AND JOINT BUSINESS STRUCTURES

The study aims to substantiate the based on the marketing paradigm methodological approach to business entities selection for inclusion in the integration formations and develop recommendations for such entities competitive environment analysis. The possibility of enterprise development ensuring has been proved through the integration constraints system coordinated creation and through institutional norms and rules formalization for previously non-integrated actors' interaction. The strategic alternatives composition for the business, economic, technological, and organizational development have been generalized. The derivative two-dimensional strategic matrices formation framework for choosing the integrated business structure marketing strategy has been developed.

Keywords: development, enterprise, joint business structures, enterprises association, marketing strategy, economic integration, production cooperation.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.09.2020.

Постановка проблеми. Активізація процесів інтеграційної взаємодії підприємств корпорації являє собою потужне джерело забезпечення довгострокових конкурентних переваг та дозволяє сформувати надійну основу для усталеного економічного зростання. В промисловому секторі зростання потреб щодо поглиблення коопераційно-інтеграційного співробітництва економічних агентів при реалізації стратегії корпоративного розвитку додатково обумовлюється також невинним технологічним ускладненням та постійним зростанням капіталоемності сучасного виробництва, пов'язаного із інтенсивним інноваційним засвоєнням та впровадженням у практику господарювання новітніх досягнень науки і техніки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є прояв різного роду інтеграційних тенденцій, кінцевою формою яких виступає формування інтегрованих структур бізнесу (ІСБ). Слід зазначити, що відображення в літературі аспектів формування, функціонування та розвитку інтеграційних утворень характеризується певною неоднозначністю. Так, проблематика опису життєдіяльності ІСБ перетинається із сферою корпоративного управління [1, 3], що визначається орієнтацією переважно на відображення майнових відносин в процесі формування акціонерного капіталу і не зачіпає питання розвитку гібридних інтеграційних утворень. З іншого боку, дослідження, що відображають необхідність активізації інтеграційних процесів [7, 8] як правило, не зачіпають аспект виділення ознак процесу розвитку і здійснення трансформаційних перетворень. В свою чергу аспекти інтеграційної динаміки в частині дисциплін стратегічного управління [4, 5] і відображення конкурентної поведінки [2, 6, 9] розглядаються або без належного рівня деталізації, або у вузькому розумінні, без відтворення всього потрібного контексту інтеграційної взаємодії. Узагальнюючи всі можливі підходи до побудови ІСБ, слід окрему увагу приділити маркетинговій парадигмі, яка орієнтує процес відбору її учасників на основі аналізу стану і перспектив розвитку ринків на

яких функціонує або планує переорієнтувати діяльність певна ІСБ. Відповідно актуалізуються питання розвитку технології маркетингового аналізу ринків і конкурентного середовища в напрямку удосконалення процедури відбору суб'єктів для їх включення до складу ІСБ.

Метою дослідження у роботі є обґрунтування методичного підходу до відбору суб'єктів господарювання для включення до складу інтеграційних утворень, заснованого на маркетинговій парадигми, і розробка рекомендацій щодо аналізу конкурентного середовища функціонування таких суб'єктів.

Основні результати дослідження. Масштабність здійснення інтеграційних процесів, потреби у активізації яких час від часу зазнають підприємства, визначається насамперед складним характером стратегічних альтернатив підприємницького економічного, технологічного, організаційного розвитку (рис. 1). Так, диверсифікація виробництва передбачає необхідність значних обсягів капітальних вкладень у науково-технічне і дослідно-конструкторське обґрунтування проектів нових товарів, відтворення або модернізацію виробничих потужностей, розвиток збутових каналів та ін. Власне поглиблення економічної інтеграції пов'язано із необхідністю активного інвестування у придбання нових активів, із забезпеченням компліментарності технологічних процесів учасників інтеграційного процесу, із розширенням масштабів господарських операцій. Поглиблення виробничої спеціалізації вимагає належного фінансування заходів із модернізації виробничого потенціалу, налагодження коопераційного співробітництва, підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, що реалізуються в межах обраної ринкової ніші і т. і. Навіть стратегія збереження економічного потенціалу корпорацій в процесі інерційного розвитку передбачає необхідність фінансової підтримки заходів із підтримування належного стану технічного рівня виробничої бази підприємства, забезпечення якості продукції, яка випускається, для запобігання втраті конкурентних позицій та поширенню кризових явищ, пов'язаних із погіршенням фінансово-економічного стану.

Отже, в основу розкриття мети статті покладено авторське розуміння феномену інтеграційного розвитку (ІР) і гіпотеза про можливість подання будь-якого інтегрованого утворення через сукупність упорядкованих множин, що відображають: перелік суб'єктів господарювання (акторів), що входять до складу ІСБ $\{A\}$; виконуваних ними функцій $\{ФН\}$; прийнятих світоглядних стереотипів і правил поведінки учасників ІСБ, формалізованих у вигляді концепцій контролю $\{КК\}$. ІР при цьому зводиться до цілеспрямованої трансформації в часі архітекτονіки $\{ІСБ\}$ інтегрованого утворення, а безпосередньо інтеграція – до накладення системи обмежень $(CIO=U\{IO\})$ на дії учасників $\{A\}$ ІСБ. Критерієм ефективності ІР виступає умова максимізації потенціалу $\{P\}$ окремих акторів чи ІСБ в цілому $(U\{P\} \rightarrow \max)$. За такий підхід, стратегічне управління слід розглядати як комплексну систему постановки і реалізації стратегічних цілей ІСБ, засновану на прогнозуванні середовища і підготовки сценаріїв адаптації до змін (саме маркетинговий аналіз є основою розробки таких сценаріїв). Діяльність же всіх суб'єктів господарювання повинна бути скоординована таким чином, щоб витримувалися обрані патерни спільних дій. Стратегічний же характер ІР

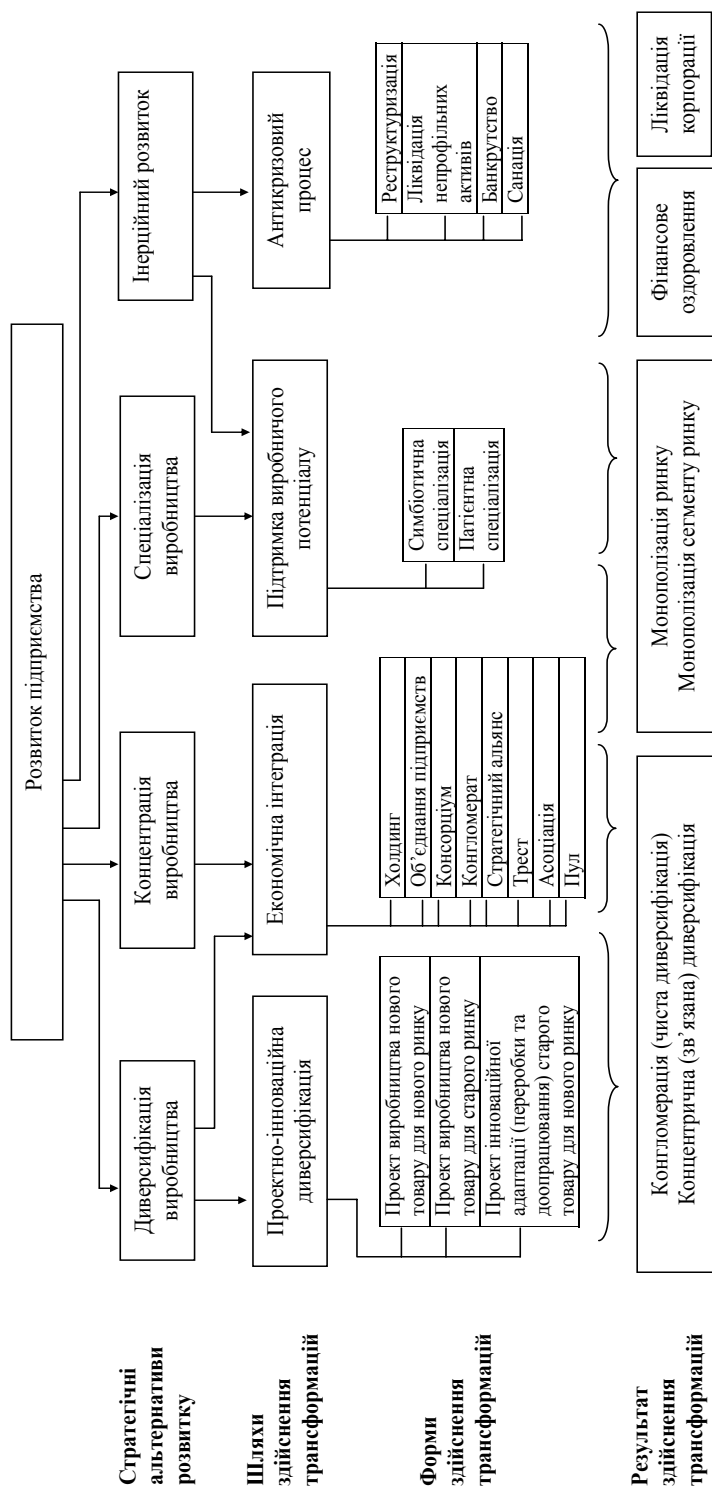


Рис. 1. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства, авторська розробка

визначає його орієнтацію на тривалі дії (виділяються лише рішення, що призводять до суттєвих змін). Відповідно і стратегію ІР пропонується звести до визначення принципів і правил перегляду базового складу акторів-учасників ІСБ ($\{A^b(t)\} \rightarrow \{A^b(t+1)\}$) із відповідним переглядом інституціональних правил ($\{KK^b(t)\} \rightarrow \{KK^b(t+1)\}$).

Запропонований варіант розгляду стратегії у більшій мірі відповідає біфуркаційному етапу розвитку ІСБ. На детерміністському етапі стратегія зведеться до встановлення прийомів і патернів зміни ($\{A^k(t)\} \rightarrow \{A^k(t+1)\}$) або дифузії ($\{A^k(t)\} \rightarrow \{AB(t+1)\}$; $\{AB(t)\} \rightarrow \{A^k(t+1)\}$) комплементарного складу учасників ІСБ при одночасній трансформації системи інтеграційних обмежень ($\{IO(t)\} \rightarrow \{IO(t+1)\}$) при здійсненні обміну знаннями ($\{Z^k(t)\} \rightarrow \{Z^b(t+1)\}$) і компетентностями. Саме такий перегляд складу учасників ІСБ пропонується ідентифікувати як стратегічну кооперацію, забезпеченням якої виступає маркетинговий аналіз, заснований на реалізації портфельного підходу. Тут слід звернути увагу на розробки Г. В. Логінова [5], який представив понад 40 видів матриць розробки стратегії, які, проте, на жаль орієнтовані на тектоцентричну парадигму (підпорядковані ідеї збереження певної організаційної сутності і приміщенню в центрі уваги організації, а не тієї діяльності, для якої вона створювалася [4]). Такий підхід не відповідає запропонованому розумінню як сутності інтеграції, так і змісту стратегічного процесу в цьому аспекті.

Якщо ж прийняти архітектурний підхід до подання ІСБ і розширити його на систему цілепокладання, то управління ІСБ зведеться до формування певної бізнес-моделі ($\{BM(t)\}$) та її перегляду в наступні часові інтервали ($\{BM(t)\} \rightarrow \{BM(t+1)\}$). В авторському розумінні бізнес-модель відображає всі процеси, що відбуваються в рамках інтегрованої цілісності, у взаємозв'язку зі стратегічними цілями та відповідним відображенням інформаційно-управлінської системи. З точки зору практичної реалізації організацію переходу $\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$ з відповідним переглядом $\{BM(t)\} \rightarrow \{BM(t)\}$ пропонується реалізувати в термінах концепції BSC. При цьому стратегічні карти обрані інструментом формалізації діапазонів допустимих відхилень (ΔIO та $\{C_{ICB}\} \cap \{C_{ICB}(A)\}$), а технологія каскадирования елементів BSC зведена до архітектурного розподілу і регламентації ролей акторів-учасників ($PL(A(t))$). Орієнтуючись ж на архітектурну основу інтеграції, пропонується розширити представлений в [5] набір матриць маркетингового аналізу і звести їх до запропонованих на рис. 2.

Дані матриці будуть деталізувати параметри розвитку ІСБ в рамках тривимірній площині " $\{A\} - \{IO\} - \{P\}$ ".

Орієнтуючись на рис. 2, потрібно звернути увагу на матрицю "потенціал — характер взаємодії — форма обміну (захисту) знання ІСБ", використання якої становить основу для утворення композиції компетенції ІСБ та дозволяє визначити особливості конкурентної поведінки об'єднання підприємств. Крім того, головною метою, яка постає перед маркетинговим аналізом інтеграційної динаміки розвитку є визначення такого складу учасників ІСБ, який дозволить максимізувати потенціал інтегрованого об'єднання в цілому.

Відповідно, пропонується виділити такі складові потенціалу ІСБ, а саме: адаптивну ($P_{ад}$ – здатність ІСБ повертати режим стійкого функціонування після проходження точок біфуркації етапів за рахунок компліментарного ефекту); конкурентну ($P_{кт}$ – частка ресурсів, які в комбінуванні з іншими учасниками ІСБ, утворюють відмінні переваги і ключові компетенції); інноваційну ($P_{ів}$ – знання про можливі варіанти комбінування ресурсів, необхідних для реалізації інноваційної діяльності); інтеграційну ($P_{ин}$ – можливості вирішення завдань у співпраці з іншими суб'єктами господарювання) та трансформаційну ($P_{тр}$ – показує здатність і готовність до змін).

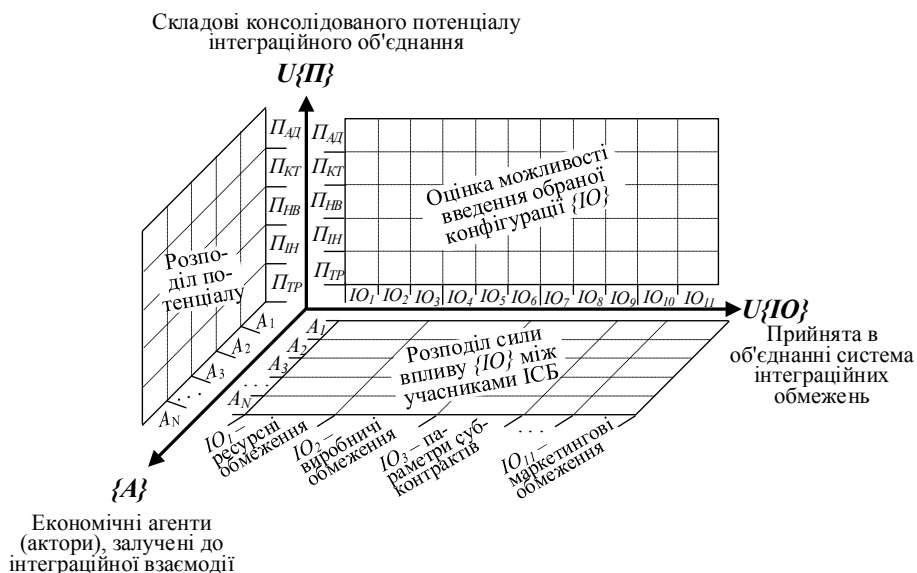


Рис. 2. Базова матриця портфельного аналізу обґрунтування маркетингової стратегії інтегрованої структури бізнесу, авторська розробка

При цьому, як видно з рис. 3, умовою стійкості розвитку ІСБ буде формування такого складу учасників, який забезпечить неослабленим потенціалу в цілому ($P(t+1) \geq P(t)$) і по окремим його складовим (наприклад, $P_{ад}(t+1) \geq P_{ад}(t)$ або $P_{тр}(t+1) \geq P_{тр}(t)$).

Здійснення маркетингового аналізу в контексті процесів стратегічної кооперації дозволяє визначити ролі учасників ІСБ ($PL(A(t))$), що дозволяють максимізувати розкриття і використання кожної із запропонованих складових потенціалу ІСБ. Дане положення реалізується за допомогою представленої на рис. 3 моделі розподілу ролей і функціональних можливостей (матриці "ролі акторів – складові потенціалу"). При цьому розподіл ролей призводить до формування набору рутин ($\{OP^{ICB}(t)\}$) і правил ($\{P^{ICB}(t)\}$), орієнтованих на максимізацію очікуваної корисності (будуть змінюватися при будь-якому трансформаційному процесі).

Матриця та її характеристика	Візуальне відображення запропонованої матриці
Матриця визначення сили прояву опортуністичної поведінки учасників ІСБ	
Співвіднесення інтересів та цілей присутності економічних агентів у складі інтегрованої структури бізнесу дозволяє сформувати матрицю взаємних очікувань учасників (M_{BO}) та матрицю матрицю взаємної підтримки учасників інтеграційного розвитку ($M_{BП}$). Також в рамках даних матриць можна прогнозувати прояв ефекту синергії	
Модель розподілу ролей й взаємодії функціональних можливостей акторів та ІСБ	

В рамках співвіднесення зазначених на рис. 2 елементів можливо утворення наступної сукупності стратегічних двовимірних матриць:

M_{IO} – матриця інформаційного обміну

$M_{РЛ}$ – матриця розподілу ролей

$M_{РФ}$ – матриця розподілу функцій "види діяльності – функції системи"

$M_{OЗ}$ – матриці обміну даними й знання про системи діяльності

M_{BC} – матриця відносин систем у інтегрованій архітектурі

$M_{РП}$ – матриця робочих параметрів систем діяльності акторів включених до циклу координування МУІСБ

M_{IO} – матриця взаємного розподілу обмежень

– "Гнучкість/стабільність роботи – централізм/демократизм"

– "Прагнення до інтеграції – владне підпорядкування"

– "Знання про ресурси – потенціал використання",

– "Потенціал – характер взаємодії – форма обміну (захисту) знання"

– "компетенція носія знань – пріоритетність отримання знання"

– "готовність до дій – тривалість і безперервність співробітництва"

– "зміна – опір"

– "компетенція носія знань – пріоритетність отримання знання"

– "інноваційний потенціал – форма обміну знаннями – характер взаємодії"

Рис. 3. Приклад формування похідних двовимірних стратегічних матриць обґрунтування маркетингової стратегії інтегрованої структури бізнесу, авторська розробка

Такі зміни можуть призводити до виникнення додаткових конфліктів, особливо в разі порушення неформальних норм і правил, які, в свою чергу, буде приводити до зміни $\{БМ\}$. При цьому в рамках ІСБ будуть як формуватися нові рутини і правила ($\{KK(t+1)\}=\{P^{ICB}(t+1)\} \cup \{OP^{ICB}(t+1)\}$), так і залишатимуться актуальними деякі з раніше сформованих рутин і правил ($\{P^{ICB}(t)\} \cup \{OP^{ICB}(t)\}$). Разом з тим здійснення інтеграційного розвитку, вимагає під час переходу системи в новий стан ($\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$ та $\{БМ(t)\} \rightarrow \{БМ(t+1)\}$) повністю відмовлятися від старих закономірностей функціонування. Саме наявність конкуренції і поява інноваційних розробок дозволяє компенсувати інерційність стратегії і подолати наявні негативні рутини.

Висновки. В статті доведено можливість забезпечення розвитку окремих підприємств і їх об'єднань через узгоджене створення системи інтеграційних обмежень, а також через формалізацію інституційних норм і правил взаємодії раніше неінтегрованих акторів. Інструментальним забезпеченням інтеграційного розвитку є запропонована маркетингова модель портфельного аналізу. Разом з тим необхідно проведення подальших досліджень в сфері розробки наповнення запропонованих матриць, формування змісту їх сегментів і обґрунтування кількісних критеріїв позиціонування суб'єктів господарювання в даних матрицях.

1. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием. М.: Омега-Л. 2007. 411 с.
2. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. Х.: ИД "ИНЖЕК". 2006. 592 с.
3. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ. 2003. 324 с.
4. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №2. С. 11-17
5. Логинов Г.В., Попов Є.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании. Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №2. С. 32–38
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 454 с.
7. Чепурда Л.М., Беляева С.С., Плахотнікова М.В. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств. К.: ВД "Професіонал", 2005. 272 с.
8. Чухрай Н., Горна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія. Львів: Інтеллект-Захід. 2007. 232 с.
9. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press, 2009. 299 с.
10. Шульга І.О. Транснаціоналізація діяльності фінансово-промислових груп : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.02 / Шульга Ігор Олександрович; Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2009. 156 с.

-
1. Aniskin YU.P. Korporativnoye upravleniye innovatsionnym razvitiyem. M.: Omega-L. 2007. 411 s.
 2. Gorbato V.M. Konkurentosposobnost' i tsikly razvitiya integrirovannykh struktur biznesa. KH.: ID "INZHEK". 2006. 592 s.
 3. Hrynova V.M., Popov O.Ie. Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporativnoho upravlinnia v Ukraini: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhDEU. 2003. 324 s.4. Yefremov V.S., Khanykov I.A. Klyuchevaya kompetentsiya organizatsii kak ob"yekt strategicheskogo analiza. Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2002. №2. S. 11-17.

5. Lohynov H.V., Popov YE.V. Matrychnye metody stratehicheskoho planirovaniya deyatel'nosti kompaniy. *Marketing v Rossii y za rubezhom*. 2004. №2. S. 32–38
6. Porter M. Konkurentnaya stratehiya: Metodyka analiza otrasley y konkurentov. M.: Alpyna Byznes Buks. 2005. 454 s.
7. Chepurda L.M., Byelyayeva S.S., Plakhotnikova M.V. *Ekonomika ta orhanizatsiya diyalnosti obyednan pidpriyemstv*. K.: VD "Profesional", 2005. 272 s.
8. Chukhray N., Horna O. Formuvannya lantsyuha postavok: pytannya teorii i praktyky: monohrafiya. Lviv: Intelekt-Zakhid. 2007. 232 s.
9. Teece D.J. *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press, 2009. 299 c.
10. Shulha I.O. *Transnatsionalizatsiia diialnosti finansovo-promyslovykh hrup : avtoref. dyss. na soyskanye uchen. stepeny kand. ekon. nauk: spets. 08.00.02 / Shulha Ihor Oleksandrovych; Donetskyyi nats. un-t. Donetsk, 2009. 156 s.*