

DOI 10.31558/2307-2318.2019.4.16

УДК 339.92/65.014: 658.8.07

Таранич А.В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Таранич О.В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ НА СВІТОВИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ

Розглянуто еволюцію поглядів на становлення корпоративного управління, визначено зв'язок між насиченістю внутрішнього ринку та зниженням прибутковості підприємств; наведено характерні риси міжнародного маркетингу, етапи його еволюції. Визначено зв'язок між комплексом міжнародного маркетингу та стратегіями охоплення світових товарних ринків. Розглянуто організаційні побудови структур управління підприємствами та збутових підрозділів.

Мета роботи – визначити особливості управління корпоративними організаційними структурами, які визначають її сутність та впливають на ефективність міжнародної маркетингу підприємств на продуктових ринках.

Управління корпоративними організаційними структурами в теперішній час є результатом тривалих управлінських інновацій, що базуються на таких новітніх управлінських концепціях, як системна та ситуаційна, що поєднують результати, отримані попередніми школами управління. Вони сприяють адаптації підприємств до умов глобалізації та конкурентного оточення, що змінюється з приголомшливою швидкістю. В основі організаційних перебудов знаходяться міркування міжнародного маркетингу, що відкривають більш широкі можливості міжнародного поділу праці, ніж національна економіка.

У процесі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства організація міжнародного маркетингу проходить через різні стадії. При національній орієнтації діяльності підприємства закордонні операції (як правило, експорт) здійснюються через спеціалізовані лінійні підрозділи (експортний відділ). Концепція багатонаціонального маркетингу реалізується через географічну структуру (керуючі за регіонами). Стратегія глобального маркетингу спирається на організацію за товарними групами; транснаціональний маркетинг передбачає використання дивізіонально-продуктових, проектних, матричних оргструктур.

Управління корпоративними організаційними структурами на засадах міжнародного маркетингу включає характеристики продукції, які визначають як загальну організаційну побудову підприємства, так і стратегію міжнародної економічної діяльності. Переваги макропірамідальної структури управління полягають у системній економії витрат, переваги зонтичної структури полягають у гнучкості, швидкості впровадження управлінських рішень. Від політики міжнародного маркетингу залежить організаційна побудова збутових підрозділів, та характер зв'язків між центром та підрозділами – мінімальне делегування повноважень, стратегічна координація чи автономність «центрів виникнення прибутку».

Ключові слова: міжнародна економічна діяльність, міжнародний маркетинг, корпоративне управління, організаційні структури управління, функціональна, дивізіональна структура, дивізіонально-продуктова структура управління.

Табл. - 1, Літ. - 3.

Таранич А.В., Таранич О.В.

УПРАВЛЕНИЕм КОРПОРАТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СТРУКТУРАМИ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА НА МИРОВЫХ ТОВАРНЫХ РЫНКАХ

Рассмотрена эволюция взглядов на становление корпоративного управления, определена связь между насыщенностью внутреннего рынка и снижением прибыльности предприятий; приведены характерные черты международного маркетинга, этапы его эволюции. Определена связь между комплексом международного маркетинга и стратегиями охвата мировых товарных рынков. Рассмотрены организационные построения структур управления предприятиями и сбытовых подразделений.

Цель работы - определить особенности управления корпоративными организационными структурами, которые определяют ее сущность и влияют на эффективность международного маркетинга предприятий на продуктовых рынках.

Управление корпоративными организационными структурами в настоящее время является результатом длительных управленческих инноваций, основанных на таких новейших управленческих концепциях, как системная и ситуационная, объединяющих результаты, полученные предшествующими школами управления. Они способствуют адаптации предприятий к условиям глобализации и конкурентного окружения, которое изменяется с потрясающей скоростью. В основе организационных преобразований находятся размышления о международном маркетинге, которые открывают более широкие возможности международного разделения труда, чем национальная экономика.

В процессе развития внешнеэкономической деятельности предприятия организация международного маркетинга проходит через различные стадии. При национальной ориентации деятельности предприятия зарубежные операции (как правило, экспорт) осуществляются через специализированные линейные подразделения (экспортный отдел). Концепция многонационального маркетинга реализуется посредством географических структур (управляющие по регионам). Стратегия глобального маркетинга опирается на организацию по товарным группам; транснациональный маркетинг предполагает использование дивизионально-продуктовых, проектных, матричных оргструктур.

Управление корпоративными организационными структурами на основе международного маркетинга включает характеристики продукции, что определяют как общее организационное построение предприятия, так и стратегию международной экономической деятельности. Преимущества макропирамидальной структуры управления заключаются в системной экономии затрат, преимущества зонтичной структуры заключаются в гибкости, скорости внедрения управленческих решений. От политики международного маркетинга зависит организационное построение сбытовых подразделений, и характер связей между центром и подразделениями - минимальное делегирование полномочий, стратегическая координация или автономность «центров возникновения прибыли».

Ключевые слова: международная экономическая деятельность, международный маркетинг, корпоративное управление, организационные структуры управления, функциональная, дивизиональная структура, дивизионально-продуктовая структура управления.

Taranych A., Taranych O.

MANAGEMENT OF CORPORATE ORGANIZATIONAL STRUCTURES ON THE BASIS OF INTERNATIONAL MARKETING IN THE WORLD MARKETS

The evolution of corporate governance views has been considered, the relationship between the saturation of the internal market and the decline in corporate profitability has been determined; the characteristics of international marketing, the stages of its evolution. The connection between the complex of international marketing and the strategies of reaching the global commodity markets is identified. Organizational structures of enterprise management structures and sales units are considered.

The purpose of the work is to determine the peculiarities of management of corporate organizational structures that determine its essence and affect the effectiveness of international marketing of enterprises in the product markets.

Management of corporate organizational structures is now the result of long-term management innovations, based on the latest management concepts such as systemic and situational, which combine the results obtained by previous schools of management. They help businesses to adapt to the conditions of globalization and a competitive environment that is changing at a staggering pace. Organizational restructuring is based on considerations of international marketing to open more opportunities for international division of labor than the national economy.

The organization of international marketing goes through different stages in the process of development of foreign economic activity of the enterprise. With the national orientation of the enterprise, foreign operations (usually exports) are carried out through specialized linear units (export department). The concept of multinational marketing is implemented through geographical structure (regional managers). Global marketing strategy is based on organization by product groups; transnational marketing involves the use of divisional-product, design, matrix organizational structures.

Management of corporate organizational structures is based on international marketing which includes product characteristics that determine both the overall organizational structure of the enterprise and the strategy of international economic activity. Advantages of macro-pyramidal control structure are systematic cost savings, advantages of umbrella structure are flexibility, speed of implementation of management decisions. International marketing policy depends on the organizational structure of the sales units, and the nature of the links between the center and the units - minimal delegation of authority, strategic coordination or autonomy of "centers of profit".

Keywords: international economic activity, international marketing, corporate governance, organizational structures of management, functional, divisional structure, divisional-productive structure of management.

Постановка проблеми. Останніми роками в Україні відбулася значна переоцінка принципів і модельних характеристик економічного розвитку, що змінило уявлення про міжнародне економічне співробітництво. Воно зі сфери, відчуженої за допомогою державної монополії на зовнішньоекономічну діяльність від безпосередніх виробників і споживачів продукції, перетворилося на органічну складову кінцевого господарського результату суб'єктів підприємництва. Загроза торговельної ізоляції внаслідок низького рівня конкурентоспроможності продукції на світовому ринку створює виклик до активізації міжнародної економічної діяльності, що буде мати позитивні наслідки як для окремих підприємств, так і платіжного балансу України в цілому.

Орієнтація на зовнішні ринки створює передумови до використання нових форм міжнародного бізнесу, що виходять за межі чистого експорту продукції, таких як кооперація на базі франчайзингу та ліцензійного виробництва, трансферт капіталу у дочірні структури за кордоном, створення спільних підприємств. Такий розвиток може вимагати впровадження стратегій зростання у різних формах: інтенсивного (органічного) зростання, інтеграції чи диверсифікації бізнесу. Зазначені фактори можуть визначити необхідність організаційних перебудов загальної структури управління.

Таким чином, у сучасному менеджменті системи управління мають різні форми вимірювання, що зумовлює потребу кооперації методологічних підходів до їх визначення з позицій таких наукових дисциплін, як міжнародний і стратегічний маркетинг, операційний менеджмент, стратегічне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Передумовами виникнення корпоративного управління є наукові здобутки Е. Дюркгейма, М. Вебера, О. Конта, К. Маркса у контексті розвитку соціології та бюрократії як методів управління. Подальші концепції управління організаціями та змінами поглядів у них представлені певними науковими напрямками, що змінювались від 1885 р. до теперішнього часу.

Школа наукового управління Ф. Тейлора, подружжя Гилбретів, Г. Ганта, М. Фолетта – чітко розроблені робочі операції («тербліги», діаграма Ганта для візуалізації процесу виконання плану) і висока заробітна плата робітників.

Класична школа управління А. Файоля, Д. Урвіка, Д. Муні А. Рейлі – тверда ієрархія підпорядкованості, формалізація організаційних процесів, підвищення ефективності роботи всієї організації, що було протиставленням локальному підвищенню продуктивності праці школи наукового управління.

Школа людських відносин, що поєднувала погляди Е. Мейо (теорія соціальних систем, що формується з груп робітників), А. Маслоу («пірамідална» теорія потреб), Р. Лайкерта (теорія стилів лідерства), Д. Макгрегора (теорія стилів управління), Ф. Герцберга (двофакторна теорія мотивації), які розвивались і розглядались у якості протиставлення класичної школи управління.

Розвиток математики, кібернетики, широке застосування комп'ютерів в корпоративному управлінні визначили формування емпіричної школи управління Л. Ньюменом, Е. Дейлом, С. Девісом, П. Друкмером, Г. Кунцем, Р. Фелком, Г. Лівіттом тощо. Вона спирається на розвиток системного та ситуативного підходів до корпоративного управління та поєднує логіку математичного аналізу з емпіричними рішеннями керівників.

Розвиток загальної теорії систем у межах системного підходу сприяв формуванню школи соціальних систем, що розвивала методи структурно-функціонального аналізу Т. Парсонса, Р. Мертона, Дж. Форрестера, Р. Саймона, Л. Г'ювіка, А. Етціоні – коли співробітники, ресурси, технології, структура, завдання розвитку організації є взаємозалежною сукупністю елементів, і кожне управлінське рішення не повинно бути однобічним, розвивати певні елементи за рахунок інших.

Іншим напрямком теорії систем був розвиток ситуаційного підходу Д. Вудворда, Ф. Лутанса, П. Лоуренса тощо, розглядав функціонування організації як невід'ємної частини зовнішнього середовища, яка своїми частинами адаптується до зовнішнього середовища та реагує на його зміни. Таке положення визначає необхідність застосування стратегічного менеджменту, коли неможливо скопіювати стратегію однієї компанії в діяльності іншої. Теорія систем визначає, що адаптація до змін зовнішнього середовища буде йти різними шляхами для різних організацій.

Розвиток маркетингового менеджменту відкрив новий напрямок у корпоративному управлінні, спрямований на управління продажами та організаційну побудову відділів збуту, що відносно широко розкриті в межах «класичного» маркетингу та менеджменту: М. Мескона, М. Хедоурі, П. Друкера, Т. Норнберта, Дж. Еванса, Б. Бермана, Х. Хершгена, Е. Діхтля, П. Дойля, І. Ансоффа, Г. Міцберга, Т. Пітерса, Р. Уотермена, А. Чендлера, Л. Якокки.

Відповідно, питання щодо управління корпоративними організаційними структурами знайшли віддзеркалення у публікаціях пострадянських, російських й українських науковців у період з 1980-х до 2000-х років – Г. Абрамшвілі, Г. Багієв, Е. Голубков, В. Демідов, П. Зав'ялов, А. Романов, Е. Уткін; О. Азарян, Л. Балабанова А. Войчак, С. Гаркавенко, О. Зозульов, С. Ілляшенко, В. Кардаш, Є. Крикавський, М. Окландер, А. Павленко, І. Решетнікова, А. Старостіна, О. Телетов. Також слід визначити публікації Ю. Огерчука, Х. Передала, І. Павленка, Д. Райка, В. Шумейка, присвячені адаптивності управління збутовими структурами.

Постановка завдання. Для підприємницьких структур виникає необхідність в адаптації організаційних структур управління до вимог зовнішньоторговельної орієнтації підприємств корпоративного сектору України.

Мета роботи – визначити особливості управління корпоративними організаційними структурами, які визначають її сутність та впливають на ефективність міжнародної маркетингу підприємств на продуктових ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція підприємств корпоративного сектору України визначає необхідність освоєння світових товарних ринків через їх наявний потенціал й обмеженість внутрішнього ринку. Узагальнено останню можна звести до таких міркувань:

1. Насиченість внутрішнього ринку та зростання конкурентного, посередницького, податкового тиску (захист навколишнього природного середовища; вимоги соціального й антимонопольного законодавства), за яких вигідно орієнтувати розвиток бізнесу за кордоном. За нашою думкою, концентрація ринкової частки на певному товарному ринку більш, ніж на 30 % та промисловому на 40-60 %, призводитиме до зниження темпів зростання прибутку через зазначені різновиди конкурентного, податкового й антимонопольного тиску та зростання транспортних витрат. Наприклад, у проведеному дослідженні маркетингової політики підприємств [1] корпорація «Оболонь» активно поширювала власне територіальне охоплення, що призвело до її збитковості протягом останніх років.

2. Подолання залежності від внутрішнього ринку і диференціація ризиків шляхом виходу на зовнішні ринки.

3. Усунення залежності підприємств від сезонної циклічності у коливаннях попиту на внутрішньому ринку та використання сезонності на світових товарних ринках.

4. Поліпшення якості завантаження наявних і додатково створюваних виробничих потужностей, коефіцієнт використання яких має становити 80-90 %.

5. Використання додаткових ефектів від участі у процесах міжнародного поділу праці шляхом використання таких форм організації міжнародного бізнесу, як кооперація без участі в капіталі, трансферт капіталу чи спільне підприємництво (у різних формах), реімпорт продукції; а також зниження собівартості продукції за рахунок зменшення транспортних, матеріальних, експлуатаційних, соціальних, податкових витрат.

6. Використання державних програм сприяння розвитку бізнесу, які прийнято у своїй країні або в країні перебування.

Інтернаціоналізація світового господарства поставила підприємство у якісно нові

умови діяльності. При виході і роботі на міжнародному ринку воно не може обмежуватися тільки видозміною існуючих в його розпорядженні інструментів для вивчення внутрішнього ринку. Принципово нова ситуація і збільшення числа факторів, що впливають на прийняття рішень, призвели до виникнення самостійних сфер зовнішньоекономічної діяльності підприємства: управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, міжнародний фінансовий менеджмент, міжнародне торгове право, міжнародний маркетинг.

Саме зростання значення міжнародного маркетингу, викликане чинниками просторового й географічного порядку, визначають зміни не лише комплексу маркетингу, маркетингової інформаційної системи та системи маркетингових досліджень, а комплексні перебудови в організаційних структурах управління.

Значення міжнародного маркетингу для підприємств зростає з інтернаціоналізацією та глобалізацією національних економік. Спочатку, як відомо, він здійснювався в основному мультинаціональними і міжнародними підприємствами. Для теперішнього часу стає характерним, коли середні і навіть малі підприємства збільшують свою частку експорту, а також великі корпорації розвивають міжнародний маркетинг на рівні середніх чи малих підприємств.

Також еволюція міжнародного маркетингу на підприємствах відбувається в ускладненні його форм і методів. Серед еволюційних форм міжнародного маркетингу вирізняють традиційний експорт, експортний маркетинг, міжнародний маркетинг, глобальний маркетинг (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи та сутність еволюції міжнародного маркетингу на підприємстві [2]

Етапи	Сутність
Традиційний експорт	Експорт товарів силами відділів маркетингу чи МЕД. Відсутність збутових структур за кордоном, що здійснюють подальший супровід товару, дослідження ринку чи ступеня задоволеності споживачів
Експортний маркетинг	Створення філій, відділень, складських мереж і сервісних центрів, що здійснюють маркетинговий супровід товару та формують сталий зворотній зв'язок зі споживачами
Міжнародний маркетинг	Формування виробничих, маркетингових і сервісних мереж на цільових світових товарних ринках з метою отримання стійких переваг від участі у міжнародному поділі праці шляхом використання всіх форм організації міжнародного бізнесу (кооперація, трансферт капіталу, спільні, дочірні підприємства) та міжнародних економічних зв'язків: науково-технічний обмін, контрактні виробництва, доступ до фінансових, трудових, матеріальних ресурсів
Глобальний маркетинг	Міжнародний маркетинг є невіддільним від міжнародного менеджменту, коли міжнародна економічна діяльність охоплює всі функціональні ланки корпорації: маркетинг, фінанси, дослідження і розробки, персонал, постачання, виробництво, а збут лише завершає комплекс комерційної діяльності. Міжнародний маркетинг є шляхом інтернаціоналізації діяльності підприємства, він спрямований на обґрунтування цільових позицій управління маркетинговою, інноваційною й інвестиційною активністю підприємства на світовому ринку

Різноманітність умов ринку обумовлює особливу організацію міжнародного маркетингу. Характерні риси міжнародного маркетингу:

а) система локалізованого дослідження, універсального моніторингу світових товарних ринків, збору первинної та статистичної інформації, що враховує особливості «культурного» порядку в поведінці споживачів;

б) крос-функціональна система взаємодії підрозділів підприємства, що дає змогу

швидко дізнаватися про зміни, і вживати попереджувальні заходи;

в) швидка реакція на ринкові виклики, що передбачає гнучкість виробничих і адміністративних підрозділів, адаптивність до зовнішніх умов;

г) система моніторингу та контролю маркетингової діяльності, що спирається на крос-культурні комунікації, відмінності у міжнародному та національному правочині, звітності, валютному регулюванні.

Відповідність таким вимогам системи міжнародного маркетингу створює необхідні умови довготривалої міжнародної діяльності та прибутковості бізнесу.

Являючи собою своєрідну цілісність, міжнародний маркетинг, тим не менш, повинен бути пристосований до характеристик підприємства. Особливо слід розрізняти стратегії маркетингу, що передбачають крокове чи глобальне охоплення світових товарних ринків.

Вибір стратегій міжнародного маркетингу повинен спиратися на фінансові резерви підприємства та можливості щодо забезпечення конкурентної захищеності, серед яких найбільш дієвими є унікальні технології виробництва продукції (також із унікальними компонентами та напівфабрикатами чи видобуванням й обробкою сировинних ресурсів) і наявність патентів з одного боку.

З іншої сторони, це швидкість впровадження інноваційних, технологічних, дизайнерських змін у комплекс міжнародного маркетингу, пов'язаний із заходами сегментування ринку, позиціонування продукції, диференціації (дистанціювання) від конкурентів, що створює такий унікальний вид конкурентного захисту, як «час», коли кожна маркетингова ітерація створює часовий відрив за рахунок часу на вивчення, сприйняття нових стандартів купівельної поведінки споживачів й апробації власної маркетингової пропозиції на ринку. Більш докладно про способи конкурентного захисту наведено в монографії [3, с. 150-157].

Таким чином, в залежності від продукції й організаційних можливостей, підприємство може формувати каскадну чи глобальну стратегію інтернаціоналізації міжнародної економічної діяльності.

Стратегія каскадної інтернаціоналізації передбачає освоєння світових товарних ринків крок за кроком. Компанія може використовувати переваги стандартизації у випуску продукції чи проводити адаптацію власного комплексу маркетингу, коли певна країна (група країн) вимагають закріплення на ринку.

На перший погляд, конкурентам таку стратегію адаптувати дуже легко, тому що сама компанія розвивається досить повільно. Успіх стратегії каскадного маркетингу буде пов'язаний із високими вхідними галузевими бар'єрами, іміджем й експертизою виробника, коли він контролює цільові ринки збуту та рухається у бік менш привабливих країн.

Відсутність подібного «фінансово-технологічного» захисту вимагає від виробників стратегії глобальної інтернаціоналізації міжнародної економічної діяльності, що базується на гнучкості та швидкості процесів впровадження товарних новацій. Її успішність для підприємства буде залежати від одночасного охоплення великих географічних регіонів, із широким застосуванням всіх форм організації міжнародного бізнесу, спрямованих на виробництво, дистрибуцію та реалізацію продукції на світовому ринку.

Успішність виходу підприємств на глобальний (мультинаціональний) ринок залежить від партнерських відносин з фірмами та корпораціями, що діють у різних країнах. Так, міжнародна виробнича кооперація може охоплювати цілу низку країн і географічних регіонів світу з метою забезпечення певних глобальних конкурентних

переваг, а торгівельний франчайзинг забезпечуватиме успішне поширення бренду на світовому ринку.

Отже, чітко простежується тенденція, коли міжнародна кооперація і співпраця, які усе більше розвиваються на тлі загострення конкурентної боротьби на світовому ринку, надають маркетингу новий глобальний характер, поєднуючи маркетинг продажів і маркетинг закупівель в єдиний комплекс, здійснюваний в одному стратегічному руслі. Очевидно, що розвиток глобального маркетингу дає додатковий імпульс розвитку економік тих країн, підприємства і фірми яких беруть активну участь у даному процесі, отримуючи конкурентні переваги і додатковий прибуток від використання вигід міжнародної кооперації.

У цьому зв'язку очевидними стають роль і значення міжнародного маркетингу у формуванні та розвитку світогосподарських зв'язків і економіки кожної країни, що бере участь у даному процесі.

Для управління корпоративними організаційними структурами на світових товарних ринках можна рекомендувати такі стійкі структурні побудови, як макропірамідална, зонтична і інтергломеративна (представляє собою міжнародний конгломерат).

У контексті розвитку міжнародного маркетингу на підприємствах можна визначити певну залежність структурної побудови від асортименту продукції, що випускається. Для тих товарних ринків, що мають низький ступінь інноваційних змін в товарах і технологіях їх виробництва, буде характерним як стандартизоване ціноутворення, що пов'язане із незначним коливанням навколо середнього рівня цін, так і прибуток, який буде зростати за умов використання ефекту масштабу й усунення понаднормових витрат.

До таких відносяться підприємства сировинного спрямування, профільні виробники стандартизованих товарів споживчого та виробничого призначення. Формування прибутку в них залежить від ступеня економії позавиробничих витрат, тому бажано формувати макропірамідалну структуру управління, також вона може мати функціональний чи дивізіональний характер. Через те, що продукція є стабільною (інертною) в інноваційному та ціновому плані, прибуток від її реалізації буде залежати від жорсткості коригування витрат. Такий ефект досягається в макропірамідалних структурах централізацією управління в корпоративному центрі, де зосереджені функції стратегічного розвитку та управлінського контролю. Стратегічне управління відбувається з позицій бюджетування витрат і відсутності понадлімітних видатків.

Інша справа, якщо підприємство діє на активному інноваційному ринку, тоді комплекс маркетингу потрібно коригувати від одного до чотирьох разів на рік, успішність чого буде залежати від швидкості проходження управлінських рішень щодо внутрішнього розвитку та реакції на дії конкурентів. За таких умов необхідно реалізувати таке делегування повноважень, щоб забезпечити автономність кожного підрозділу як джерела отримання прибутку. За головним офісом залишаються питання глобального стратегічного розвитку (рішення щодо диверсифікації та розподілу коштів у портфелі бізнесу, управління портфелем цінних паперів, іміджевою рекламою, корпоративною соціальною відповідальністю), бенчмаркінгу та підвищення гнучкості горизонтальних зв'язків між стратегічними одиницями бізнесу.

Витрати на підтримку зонтичних структур вище, ніж макропірамідалних, проте кожна зі стратегічних одиниць бізнесу має можливість вільного та швидкого коригування комплексу маркетингу, особливо піонерного (преміального) ціноутворення, що визначає базис до інноваційного зростання.

Зонтичні структури звичайно формуються за товарним принципом, але також можуть бути ринковими чи географічними. Загальним недоліком зонтичних структур може бути дублювання збутових структур, логістики та мереж постачання, що вирівнюється за рахунок їх централізації. Подальша еволюція й ускладнення зонтичних структур можуть бути вирішені за рахунок їх перебудови на зразок проектних чи матричних структур управління.

Інший варіант організаційної побудови багатонаціональних компаній пов'язаний не з інноваційною складовою товарної політики, а з організаційною – диверсифікація й інтеграція бізнесу, утворення вертикально-інтегрованих виробничих циклів призводять до поєднання промислових та споживчих товарів в єдиний асортимент. Тоді виникає необхідність у формуванні гібридної пірамідально-зонтичної структури: інтергломерат чи міжнародний конгломерат – коли інноваційно стали частину бізнесу регулює матрична структура, а інноваційний маркетинг делеговано до зонтичної частини.

Організація міжнародного маркетингу на підприємстві повинна забезпечити розмежування відповідальності у процесі прийняття рішень у сфері маркетингу та контролю за їх виконанням. Різні підрозділи всередині підприємства можуть утворюватися за функціональним (дослідження ринків, реклама, збут), географічним (Південно-Східний, Європейський регіон, країни ЧЕС), товарним принципом (товарна група А, Б, В) або за групами споживачів із подібними характеристиками (біржова, оптова, роздрібна торгівля, державні закупівлі).

Залежно від ступеня інтеграції підрозділів міжнародного спрямування у загальну систему підприємства розрізняють такі види оргструктур:

- диференційовані (збутові функції і, зокрема, міжнародного маркетингу, здійснюються самостійними підрозділами, наприклад, торгівельним будинком у складі холдингу);

- інтегровані (одні й ті самі відділи відповідають за реалізацію функцій маркетингу на внутрішньому і зовнішньому ринках – відділ маркетингу й експорту продукції);

- загальні (міжнародний маркетинг не виділяється в особливу область діяльності. Подібні структури використовуються на підприємстві з низькою питомою вагою міжнародної економічної діяльності).

Організація за товарним принципом використовується на підприємствах з широкою номенклатурою виробництва і великим числом цільових ринків. Керуючим товарними групами підпорядковуються різні функціональні відділи, пов'язані з розробкою, виробництвом, рекламою і логістикою усіх товарів, що входять до сфери їх відповідальності. Подібна оргструктура дає змогу найбільш ефективно пристосувати товари підприємства до вимог конкретних цільових ринків і контролювати витрати і результати від їх продажу. До недоліків організації за товарним принципом відносяться: зростання управлінських витрат (на утримання додаткових відділів, зарплату їх співробітникам); недостатні повноваження керівників товарних груп для реалізації переданих їм функцій; небезпека дублювання маркетингових заходів на цільовому ринку (наприклад, одночасне створення збутової мережі для двох різних товарів одного підприємства).

При організації за географічним чи споживчим принципом окремі країни чи регіони відносяться до одного підрозділу за мовними ознаками (відділ Південно-Східної Азії), політичними особливостями («країни перехідної економіки» Східної Європи) або за загальними умовами здійснення міжнародної економічної діяльності у даній країні або регіоні (країни ЄС, Північноамериканської торгової угоди, учасники СОТ). Географічна (або споживча) організація діяльності в рамках міжнародного маркетингу забезпечує

детальне знання мікро- і макросередовища діяльності підприємства на цільових ринках. Водночас передача ідей і технологій всередині такої структури може ускладнюватись негативним ставленням керуючих за регіонами до «вторгнення в сферу їх компетенції».

Розвиток різних змішаних форм організації міжнародного маркетингу на підприємстві (зокрема, матричних структур) обумовлений прагненням звести до мінімуму недоліки, властиві кожному із зазначених типів оргструктур. Побудова матричної структури управління здійснюється на підприємствах, що пройшли певні етапи організаційних перебудов, а керівники та співробітники мають досвід кооперації та роботи в команді. Побудувати матричну структуру «з нуля» практично неможливо.

Розробка організаційної структури міжнародного маркетингу пов'язана з проблемою визначення необхідного ступеня централізації. Під централізацією розуміється розподіл відповідальності між підрозділами підприємства в процесі планування і прийняття рішень у сфері міжнародного маркетингу. Фактори децентралізації управлінських функцій:

- складність ситуацій, в яких здійснюється прийняття рішень;
- ступінь невизначеності й недостатності даних про цільові ринки;
- високопрофесійна експертиза регіональних відділень;
- потреба у швидкості ухвалення розглянутих рішень;
- складна система комунікації між головним і дочірніми підприємствами;
- вища кваліфікація співробітників дочірніх підприємств;
- більш питома вага міжнародної економічної діяльності у загальній діяльності підприємства.

Координування діяльності підприємства на окремих цільових ринках забезпечується за допомогою спеціальних підрозділів у його оргструктурі. Стратегічні координаційні групи утворюють із представників головного підприємства та його закордонних відділень. Завданням таких груп є вироблення загальної концепції діяльності на цільових ринках, яка реалізується потім представниками закордонних відділень з урахуванням специфіки ринку. Групи прийняття стратегічних рішень за структурою аналогічні координаційним групам, але, на відміну від останніх, мають право прийняття рішень щодо стратегії діяльності на цільових ринках, обов'язкових для виконання закордонними відділеннями підприємства.

У рамках концепції головного ринку для групи країн, у яких діє підприємство, вибирається найбільш значимий ринок. Відділення підприємства на цьому ринку (іноді – головне підприємство) бере на себе функції координатора діяльності філій підприємства на інших ринках, виробляючи для них стратегічні орієнтири. На основі загальної стратегії розробляються конкретні маркетингові заходи на кожному з цільових ринків.

При організації діяльності відділень підприємства за принципом «центрів виникнення прибутку» кожне з них несе повну відповідальність за результати роботи на своєму ринку (постачання, виробництво і збут продукції). Відносини з головним підприємством будуються на комерційній основі.

Висновки. Управління корпоративними організаційними структурами в теперішній час є результатом тривалих управлінських інновацій, що базуються на таких новітніх управлінських концепціях, як системна та ситуаційна, що поєднують результати, отримані попередніми школами управління. Вони сприяють адаптації підприємств до умов глобалізації та конкурентного оточення, що змінюється з приголомшливою швидкістю.

В основі організаційних перебудов знаходяться міркування міжнародного маркетингу, що відкривають більш широкі можливості міжнародного поділу праці, ніж національна економіка.

У процесі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства організація міжнародного маркетингу проходить через різні стадії. При національній орієнтації діяльності підприємства закордонні операції (як правило, експорт) здійснюються через спеціалізовані лінійні підрозділи (експортний відділ). Концепція багатонаціонального маркетингу реалізується через географічну структуру (керуючі за регіонами). Стратегія глобального маркетингу спирається на організацію за товарними групами; транснаціональний маркетинг передбачає використання дивізійно-продуктових, проектних, матричних оргструктур.

Управління корпоративними організаційними структурами на засадах міжнародного маркетингу включає характеристики продукції, які визначають як загальну організаційну побудову підприємства, так і стратегію міжнародної економічної діяльності. Переваги макропірамідальної структури управління полягають у системній економії витрат, переваги зонтичної структури полягають у гнучкості, швидкості впровадження управлінських рішень.

Також від політики міжнародного маркетингу залежить організаційна побудова збутових підрозділів, та характер зв'язків між центром та підрозділами – мінімальне делегування повноважень, стратегічна координація чи автономність «центрів виникнення прибутку».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів // Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. — Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. — Вип. 1 (33). С. 92-102.
2. Міжнародний маркетинг: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. Я. Омельченко, В. Г. Кузнецов, А. В. Таранич, С. В. Громенкова. – Вид. 3-тє, допов. – Вінниця: ДонНУ, 2018. – 285 с.
3. Стратегія міжнародної економічної діяльності кластерних утворень в інформаційній економіці: монографія /С.І. Гриценко, А.В. Таранич. — Донецьк: ДонНУ, 2010. — 227 с.