

## РЕГІОНАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АКТИВІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

### REGIONAL AND SECTORAL PRIORITIES OF INTERNATIONAL COMPANY MARKETING ASSETS` FORMATION

**Пономаренко Р.О.**

асистент кафедри міжнародної торгівлі,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

*У статті визначено ключові пріоритети розвитку запропонованої автором системи маркетингових активів міжнародних компаній. Зокрема, на основі комплексного конкурентного аналізу ефективності бренд-менеджменту, управління лояльністю споживачів, репутації компанії, мережевої кооперації, внутрішнього маркетингу, маркетингової інформаційної системи, маркетингових стратегій та маркетингових інновацій провідних корпорацій світу було виокремлено регіональні та галузеві особливості формування досліджуваних активів.*

**Ключові слова:** маркетингові активи, конкурентний аналіз, багатокутники конкурентоспроможності, ТНК, стратегічний маркетинг.

*В статье определены ключевые приоритеты развития предложенной автором системы маркетинговых активов международных компаний. В частности, на основе комплексного конкурентного анализа эффективности бренд-менеджмента, управления лояльностью потребителей, репутации компании, сетевой кооперации, внутреннего маркетинга, маркетинговой информационной системы, маркетинговых стратегий и маркетинговых инноваций ведущих корпораций мира были выделены региональные и отраслевые особенности формирования исследуемых активов.*

**Ключевые слова:** маркетинговые активы, конкурентный анализ, многоугольники конкурентоспособности, ТНК, стратегический маркетинг.

*The article deals with the key development priorities of the marketing asset system of international companies, proposed by the author. In particular, based on a comprehensive competitive analysis of the brand management effectiveness, consumer loyalty and the company reputation, network cooperation, internal marketing, marketing information system, marketing strategies and marketing innovations of leading companies the author has identified regional and sectoral peculiarities of the analyzed asset formation.*

**Keywords:** marketing assets, competitive analysis, polygons of competitiveness, multinationals, strategic marketing.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На думку Ф. Котлера, «маркетинг вбудований у все, що ми робимо. Практики здійснення маркетингової діяльності постійно вдосконалюються і реформуються практично в усіх сферах, тим самим підвищуючи шанси компаній на успіх» [1, с. 3–4]. Водночас Ж.-Ж. Ламбен зазначав: «Найчастіше спостерігається тенденція зведення маркетингу до його активного виміру, тобто до низки прийомів продаж (операційному маркетингу), та недооцінка його аналітичного виміру (стратегічного маркетингу)» [2, с. 13]. Тому навіть визначивши оптимальну структуру системи маркетингових активів міжнародних компаній, найбільшою загрозою для менеджменту є «статичність» запропонованого автором підходу. Для уникнення даної негативної

тенденції нами запропоновано концепцію конкурентного аналізу регіональних та галузевих особливостей формування та управління активами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. За більш ніж 30-річну еволюцію, відколи Х. Девідсон у 1983 р. у циклі статей визначав маркетингові активи (marketing assets) як зазвичай нематеріальні ресурси, які можуть бути використані для створення конкурентних переваг на ринку [3, с. 47], підходи до визначення поняття, структури та ролі маркетингових активів зазнали значних змін. Так, на думку автора, узагальнюючи підходи провідних сучасних дослідників, дані активи являють собою комплекс наявних нематеріальних ресурсів та продуктів інтелектуальної діяльності персоналу компанії, що уречевлюються у товарах і послугах

та забезпечують вищий порівняно з конкурентами рівень довготривалих, довірчих, взаємовигідних відносин зі стейкохлдерами [4, с. 79].

Водночас у попередніх публікаціях автора [4; 5], ґрунтуючись на фундаментальних працях Дж. Барні [6], Й. Рууса [7, с. 71], С. Кузнєцова [8] та ін., була визначена оптимальна структура елементів системи управління досліджуваними активами. На відміну від досить популярної в наукових колах тематики визначення структури активів набагато важливіша проблема виокремлення найкращих практик управління ними, ступеня їх впливу на прибутковість компаній, направленою для подальшого бенчмаркінгу та конкурентного аналізу залишається поза колом дослідницьких інтересів більшості фахівців (імовірно, у зв'язку зі складністю збору й систематизації інформації). Зокрема, комплексний аналіз був здійснений Р. Рейлі і Р. Швайсом [9, с. 635–663], О. Браверманом [10, с. 17–64], О. Ойнер [11], але в основу даних досліджень був покладений не маркетинговий підхід, а бухгалтерські методи оцінки активів компанії.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою даної статті є визначення регіональних та галузевих пріоритетів формування й розвитку маркетингових активів міжнародних компаній, а також виокремлення найкращих практик для їх імплементації в діяльності міжнародних компаній Східної Європи та України зокрема.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для визначення ключових регіональних відмінностей та особливостей управління маркетинговими активами компаній нами був здійснений бенчмаркінг восьми обраних [3] активів на основі зіставлення практики провідних американських, азійських та європейських компаній, а також виокремлення найбільш близького для нашого країни субрегіону

Східної Європи. Зокрема, для максимальної об'єктивізації здійснюваного дослідження емпіричною базою для його проведення були обрані найбільш авторитетні системи рейтингування, котрі здатні найповніше оцінити якість управління МА.

Так, для оцінки ефективності бренд-менеджменту нами обрана комбінація двох щорічних звітів найбільш авторитетних агентств Interbrand та Millward (відповідно Interbrand Best Global Brands [12] й BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands) [13]. Для оцінки рівня лояльності споживачів до компаній та їх брендів використана аналітична інформація, агрегована компанією Brand Keys [14]. Емпіричними даними для визначення регіональної структури компаній – лідерів управління репутацією нами обраний ексклюзивний інтерактивний інструмент The Reputation Institute [15] та як альтернатива – рейтинг компаній, якими варто пишатися (50 World's Most Admired companies), представлений спеціалістами журналу Fortune, заснований на результатах анкетування представників бізнесу щодо виокремлення найбільш надійних та успішних ТНК світу протягом 2011–2015 рр. [16]. Щодо оцінки мережевої кооперації, то базою порівняння є рейтинг компаній на основі розрахунку індексу транснаціоналізації ЮНКТАД [17] протягом 2009–2013 рр.

Стосовно внутрішнього маркетингу, то для бенчмаркінгу обраний рейтинг, який щорічно публікується журналом Fortune щодо топ-25 компаній-роботодавців світу (25 Best Global Companies to Work For) [18]. Водночас оціночною базою MIC є авторський продукт консалтингової компанії General Sentiment щодо оцінки ефективності інформаційного забезпечення як громадськості стосовно брендів, так і внутрішньокорпоративної комунікації за допомогою соціальних медіа [19] та додатково рейтинг Forbes щодо компаній, які здатні трансформувати

Таблиця 1

**Географічна структура міжнародних компаній – власників МА, 2011–2015 рр.**

Марк. актив / Регіон	Бренд	Лояльність споживачів	Мережева кооперація	Репутація компанії	Внутрішній маркетинг	Маркетинг. інформ. система	Маркетинг. стратегія	Маркетинг. інновації
Європа	31.1	14.8	59.4	22.1	24	12	26	18.4
у т.ч. Сх. Європа	1.1	2	0.2	0	0	0	1	0.8
Північна Америка	51.2	72.2	24.4	64.7	70.4	76.8	49	62
Південна Америка	2.6	0	1.6	1.2	1.6	0	10	1.4
Азія	15.1	13	14.6	12	4	11.2	15	18.2
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: розроблено автором на основі [12–23]

вати ІТ у конкурентну перевагу, особливо в частині використання комунікаційних технологій, у 2013 р. [20].

Для оцінки рівня формалізації та ефективності координації маркетингових стратегій за основу взяте дослідження колективу аналітиків журналу Fortune щодо ранжування міжнародних компаній, здатних змінити світ (Fortune's Change the World list), авторська методологія котрого передбачає визначення даного активу як одного з трьох домінуючих оціночних критеріїв [21]. Для порівняння якості використання та генерування маркетингових інновацій використана система, запропонована міжнародною консалтинговою компанією Boston Consulting Group (BCG) щодо найбільш інноваційних компаній планети [22], а також альтернативний рейтинг журналу Fast Company, консолідований протягом 2011–2015 рр., заснований на авторській методології щодо виокремлення ТНК за ідентичним оціночним критерієм (The Most Innovative Companies) [23].

Таким чином, агреговані результати аналізу, здійсненого щодо визначення регіональної структури кожного з восьми маркетингових активів наведено в табл. 1.

Таким чином, беззаперечним лідером в управлінні сімома з восьми аналізованих активів є Американський континент, зокрема найбільш успішними були компанії даного регіону у сфері управління маркетинговими інформаційними системами, усереднена частка яких у загальній структурі протягом періоду дослідження становила 76,8%. У контексті завоювання лояльності споживачів американські корпорації також зберігали домінуючі позиції, проте їх представництво є дещо скромнішим порівняно з попереднім МА та становило 72,2%. Також найбільш ефективно міжнародні компанії використовують можливості внутрішнього маркетингу (70,4%), переваги високої репутації (64,7%), бренд-

менеджменту (51,2%) та маркетингових інновацій (62%).

Пріоритетом діяльності європейських компаній є комплексне використання мережевої кооперації (59,4%), зокрема дещо меншу увагу дані компанії приділяють розвитку ефективного бренд-менеджменту (31,1%), застосування концепції внутрішнього маркетингу (24%) та стратегічному маркетинговому плануванню (26%). Водночас щодо вказаних вище маркетингових активів вони займають слабшу конкурентну позицію порівняно з американськими корпораціями (рис. 1).

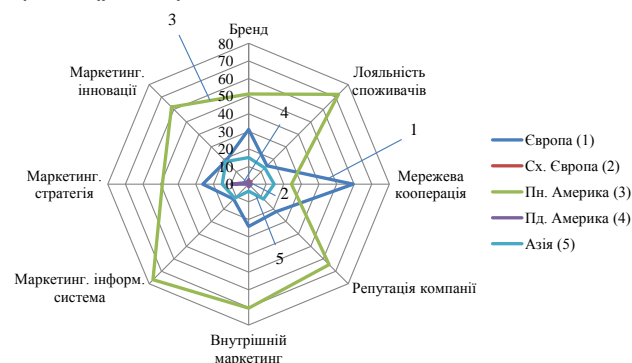


Рис. 1. Регіональні пріоритети формування МА міжнародних компаній

Загрозливою для європейських, проте достатньо позитивною у разі збереження наявної динаміки для компаній країн Азії (більшою мірою завдяки лавиноподібному розвитку нових енергетичних та ІТ-компаній КНР), є тенденція «вирівнювання» ефективності управління маркетинговими активами між представниками даних регіонів. Зокрема, протягом аналізованого періоду вони показали майже ідентичні показники щодо якості генерування маркетингових інновацій (18,2%), організації маркетингової

Таблиця 2

Галузева структура міжнародних компаній – власників МА, 2011–2015 рр.

Регіон	Марк. актив							
	Бренд	Лояльність споживачів	Мережева кооперація	Репутація компанії	Внутрішній маркетинг	Маркетинг. інформ. система	Маркетинг. стратегія	Маркетинг. інновації
Хай-тек	24.1	30.8	14	22.9	32	38.8	21	34.4
Вир-во товарів масового попиту	28.4	39.6	21.6	30.4	31.2	16.8	35	14.4
у т. ч. напої та п. харчування	13.5	20	8.8	14.6	18.4	8.4	17	4.4
Вир-во т. пром-го призначення	3.5	0	10.2	7.5	6.4	4.8	12	7.4
Автомобілебудування	9.8	5.4	11.6	8.2	1.6	10	4	11.8
Енергетика	3.3	0	27.8	1.3	0	0	2	3
Сфера послуг	30.9	24.2	14.8	29.7	28.8	29.6	26	29
у т. ч. торгівля	7.3	11.2	6.6	9.3	4	4	6	6.2
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: розроблено автором на основі [12–23]

інформаційної системи (11,2%) та управління лояльністю споживачів (13%). Випереджуючими темпами йде робота стосовно скорочення розриву в контексті підвищення якості бренд-менеджменту (15,1%) та підвищення репутації компаній (12%).

Для оцінки галузевих особливостей управління обраними маркетинговими активами нами був використаний ідентичний набір емпіричних даних для порівняння. Тим не менше для симпліфікації та уніфікації галузевої структури компаній – учасників глобальних рейтингових систем було також виокремлено такі сектори економіки: хайтек-індустрія, виробництво товарів масового попиту, виробництво товарів промислового призначення, автомобілебудування, енергетика та сфера послуг (табл. 2).

«Топовою» індустрією, згідно з результатами емпіричного аналізу провідних рейтингових систем світу, є сфера виробництва товарів масового попиту. Так, дана галузь займає лідерські позиції щодо управління трьома активами, зокрема лояльністю споживачів (39,6%), підтримки високого рівня репутації (30,4%) та розробки й формалізації маркетингових стратегій (35%). Ідентичним представництвом серед аналізованих активів володіють компанії хайтек-індустрії, зокрема найбільш ефективно вони використовують можливості імплементації концепції внутрішнього маркетингу (32%), маркетингових інформаційних систем (38,8%) та маркетингових інновацій (34,4%).

Порівняно нижчі позиції займає сфера послуг, яка лідирує щодо якості бренд-менеджменту (30,9%) та наближається до провідних компаній інших галузей у контексті завоювання та підтримки високого рівня репутації (29,7%), розвитку внутрішнього маркетингу (28,8%) та застосування маркетингових інновацій (29%). Енергетичні ж компанії, зберігаючи фактично аутсайдерські позиції щодо ефективності управління сімома з восьми маркетингових активів, є лідером у розвитку та експлуатації можливостей мережевої кооперації, на які припадає 27,8% (рис. 2).

Більш посередні результати в аналізованих емпіричних базах зберігали компанії автомобілебудівної галузі та сфери виробництва товарів промислового призначення, однак ґрунтуючись на оцінці динаміки структури зазначених вище галузей, їхня частка залишається відносно незмінною порівняно з іншими секторами, котрі беруть участь в аналізі. Водночас найбільшої уваги провідні автомобільні гіганти приділяють розвитку маркетингових інновацій (11,8%), посиленню та використанню можливостей мережевої кооперації (11,6%), маркетингової інфор-

маційної системи (10%), а також ефективності бренд-менеджменту (9,8%).

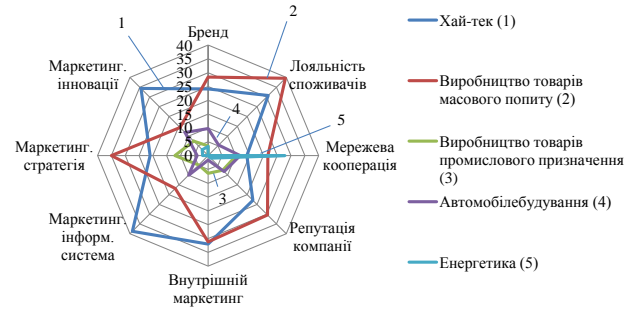


Рис. 2. Галузеві пріоритети формування МА міжнародних компаній

Серед ключових пріоритетів розвитку МА міжнародних компаній, які спеціалізуються на виробництві товарів промислового призначення, є стратегічне маркетингове планування, зокрема наявність формалізованих довгострокових планів (12%), посилення мережевої кооперації (10,2), підтримці високого рівня репутації (7,5%), а також розвитку маркетингових інновацій (7,4%).

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, окрім визначення сутності поняття «маркетингові активи» та оптимальної структури елементів системи, нами був здійснений комплексний аналіз регіональних та галузевих пріоритетів їх управління. Зокрема, підставою для наслідування є представники Північноамериканського регіону, особливо в контексті розвитку маркетингової інформаційної системи, підтримки лояльності споживачів, імплементації концепції внутрішнього маркетингу, підтримки високого рівня репутації, залучення маркетингових інновацій, ефективного бренд-менеджменту та стратегічного маркетингового планування.

Для компаній, які спеціалізуються на виробництві товарів масового попиту, пріоритетними напрямками розвитку є підтримка високого рівня лояльності споживачів, репутації компанії та формалізації маркетингових стратегій. Для хайтек-індустрії характерна орієнтація на повсюдне використання концепцій внутрішнього маркетингу, розвитку маркетингової інформаційної системи та маркетингових інновацій. Еталонними в аспекті підтримки мережевої кооперації є енергетичні гіганти, тоді як найбільш конкурентними у сфері розвитку ефективного бренд-менеджменту є компанії сфери послуг. Таким чином, подальшим напрямом досліджень може бути обраний більш деталізований бенчмаркінг практик та стратегій формування та підвищення ефективності управління маркетинговими активами провідними компаніями світу.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Kotler P. Marketing Management (12th ed) / P. Kotler, L. K. Keller. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006. – 816 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
3. Davidson H. Putting assets first / H. Davidson // Marketing. – 1983. – № 17. – С. 35–39.
4. Пономаренко Р. Маркетингові активи у міжнародній діяльності / Р. Пономаренко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2016. – № 4(87). – С. 75–92.
5. Ponomarenko R. The evaluation of marketing asset influence on the effectiveness of international companies / R. Ponomarenko. // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2016. – № 38(3). – С. 281–294.
6. Barney J.V. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.V. Barney. // Journal of Management. – 1991. – № 17(1). – С. 99–120.
7. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем; 3-е изд.; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2010. – 418 с.
8. Кузнецов С.Ю. Осуществление антикризисной стратегии на функциональном уровне управления / С.Ю. Кузнецов // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 3(78). – С. 82–87.
9. Рейли Р., Швайс Р. Оценка нематериальных активов / Р. Рейли, Р. Швайс; пер. с англ. – М.: Квинто-Консалтинг, 2005. – 792 с.
10. Браверман А.А. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний / Под ред. А.А. Бравермана; НО «Рос. ассоциация маркетинга». – М.: Экономика, 2006. – 319 с.
11. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом / О.К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 2. – С. 27–46.
12. Best Global Brands 2015 // Interbrand. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/>.
13. 2015 BrandZ Top 100 Global Brands // Millward Brown. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2015/>.
14. The 2015 Brand Keys Loyalty Leaders List // Brand Keys. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://brandkeys.com/wp-content/uploads/2015/10/Press-Release-2015-Loyalty-Leaders-Top-100-List1.docx>.
15. The 2015 Global RepTrak® 100 Report // Reputation Institute. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/Global-RepTrak-100-2015.aspx>.
16. The World's Most Admired Companies Top 50 // Time Inc. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>.
17. World Investment Report 2015 // UNCTAD. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf).
18. 25 Best Global Companies to Work For // Fortune. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fortune.com/global-best-companies/>.
19. Top 50 Most Valuable Social Media Influencers, 2015 // General Sentiment. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.general-sentiment.com/top-50-most-valuable-social-media-influencers-2015/>.
20. The World's Most Innovative Companies // Forbes Media LLC. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>.
21. Introducing Fortune's Change the World list: Companies that are doing well by doing good // Fortune. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fortune.com/change-the-world/>.
22. The Most Innovative Companies 2015 // BCG Perspectives. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bcgperspectives.com/most-innovative-companies-2015/>.
23. The World's Most Innovative Companies of 2016 // Fast Company & Inc. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fastcompany.com/3056427/most-innovative-companies/the-most-innovative-companies-of-2016>.