

УДК 658.8.012.12

Е.И. БУЛАХОВА, аспирант Института проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, Одесса

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА В ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ

В статье рассматривается сущность корпоративной системы маркетинга и организационно-управленческий аспект ее формирования в интегрированных бизнес-структурах. Анализируются подходы, связанные с повышением эффективности рыночного взаимодействия хозяйствующих субъектов на корпоративной основе.

In this article will be discussed the nature of corporate system of marketing and the organization and management aspect of her forming in the integrated business structures. Next to this some approaches of improving the effects of market connection of economic subjects on a corporative base will be analyzed.

Ключевые слова: корпоративная система маркетинга, функция маркетинга, интегрированная бизнес-структура, корпорация, формы организации бизнеса.

Введение. В современных условиях одними из главных причин интеграционных процессов являются ужесточающаяся конкуренция и необходимость увеличения рыночной доли с целью усиления влияния на покупателя, позволяющего одновременно повысить рентабельность коммерческой деятельности. При этом следует отметить, что сначала бизнес-субъекты могут устанавливать рамочные взаимоотношения, взаимодополняя ресурсы друг друга и координируя рыночные действия. В последующем данные процессы могут привести к интеграции предприятий, что может являться характерным как для компаний, находящихся в одной технологической цепи, так и для предприятий-конкурентов. Более того, предпринимательские структуры начинают принимать скоординированные стратегические и тактические управленческие решения, осуществлять совместные усилия, направленные на развитие базовых рынков. При этом может формироваться сложная (распределенная по уровням корпоративной иерархии) организационно-управленческая система [1,8].

Постановка задачи. Данный подход, на наш взгляд, во многом предопределяет необходимость рассмотрения термина «корпорация» и выделение двух содержательно отличных подходов к пониманию его сущности, влияющих на формализацию предмета и объекта данной работы. Рассматривая интегрированные структуры, под термином корпорация, как правило, понимают группу предприятий или организаций (несколько юридических лиц), объединенных структурой собственности холдингового типа. Существует множество типов корпораций, которые имеют разные формы и способы интеграции своих бизнес-направлений,

по-разному организуют управление, обладают различной степенью свободы принятия управленческих решений дочерними компаниями. И чем сложнее структура хозяйствующего субъекта, тем сложнее механизм оценки стратегических альтернатив, процесс формирования и реализации стратегии. Это в полной мере касается и вопроса реализации маркетинговой функции в хозяйственной деятельности такого рода структур. И в данном контексте следует подчеркнуть, что на сегодняшний день не существует какой-либо теории, посвященной, к примеру, вопросам маркетинга корпораций вследствие их значительного разнообразия. Термин «корпорация» отсутствует в Украинском законодательстве, однако подробно описан практически во всех курсах экономических дисциплин и является наиболее распространенным типом среди современных экономических объединений в современном мире. Наиболее распространенным определением корпорации в экономической литературе является следующее. «Корпорация – форма акционерного общества, созданная с целью защиты каких – либо привилегий его участников» [6, с.26]. Толкование термина корпорации может быть более широким и рассматриваться как «особая система связи в процессе осуществления совместной деятельности» [7, с.377]. И данный подход следует отличать от понимания корпорации как субъекта права - юридического лица, ассоциируемого с формой акционерного общества. Более того, О.С. Виханский классифицирует даже характер взаимодействия между организациями, подразделяя их (организации) на корпоративный и индивидуалистский тип. При этом корпоративной структуре свойственна максимальная централизация на основе объединения интересов. Помимо объединения ресурсов важной особенностью корпоративной формы организации бизнеса также является монополия на информацию, которая реализуется путем стандартизации своей деятельности с целью не допустить разрушительной для таких структур внутренней конкуренции [там же].

В настоящей работе мы будем придерживаться данного методологического подхода и, рассматривая корпоративную систему маркетинга, будем подразумевать ее наличие только в тех формах организации бизнеса, где фактор собственности играет доминирующую роль. Другими словами, тот случай, когда хозяйствующие субъекты интегрированы (интегрируются) на корпоративных принципах и имеют в своем составе несколько юридических лиц, связанных отношениями собственности (корпоративным капиталом), включают, как правило, несколько бизнес-направлений и им свойственно формирование единой системы управления, которая предоставляет возможность централизованного управления различными функциональными сферами управленческой деятельности, в том числе и **маркетингом**. Это, на наш взгляд, **конкретизирует** область исследования, поскольку дает возможность не рассматривать самые сложные схемы организации современного бизнеса, такие, например, как сетевые структуры, отличающиеся

исключительным многообразием форм. Однако с точки зрения маркетинга главным все же является тот факт, что и корпоративная организация и предпринимательские структуры, взаимодействующие на основе кооперации, эффективно обеспечивали процесс создания потребительской ценности (рыночной ценности). И в этой связи именно координация рыночных действий является тем звеном в хозяйственной деятельности, обеспечивающим полноценную реализацию процесса управления развитием интегрированных форм организации бизнеса и обуславливающим технологическую и экономическую результативность функционирования всей цепочки создания и продвижения рыночной цен [4,5].

Анализ публикаций. Для таких процессов взаимодействия маркетинг характерен как системная функция управления, которая позволяет прогнозировать тенденции развития рыночной среды и определять стратегические направления развития. Поэтому при формировании действенной и конкурентоспособной интегрированной бизнес-структуры вполне обосновано использование маркетингового подхода, который позволяет анализировать и прогнозировать изменения на рынках, вырабатывать адекватные рыночным изменениям решения.

Данные вопросы в научном плане недостаточно проработаны, поскольку основное внимание уделяется проработке маркетинговых задач применительно к отдельным предприятиям, выступающим в качестве самостоятельных рыночных субъектов. В то же время следует отметить и ряд таких ученых, как Багиев Г.Л., Будрин А.Г., Захарченко В.И., Немчин А.М., Третьяк О.А., исследования которых посвящены именно проблематике маркетингового управления в структурно сложных хозяйственных комплексах.

В этой связи под интегрированными бизнес – структурами мы понимаем *группы предприятий, ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов (корпоративной основе) или договорных (контрактных) отношениях для достижения общих экономических и внеэкономических целей.* По существу нами рассматривается интегрированная структура, включающая несколько хозяйствующих субъектов, которая может быть охарактеризована по форме образования капитала как корпоративное предпринимательство, основанное на акционерном капитале, а по средствам приложения капитала как сфера производства и реализации продукции или оказания услуг.

Результаты исследований. Реализация маркетинговой функции в интегрированных структурах в основном рассматривается с точки зрения выделения следующих самостоятельных элементов:

1. компания в целом (корпорация, концерн и т.д.);
2. стратегическая бизнес-единица (стратегический хозяйственный центр, дочернее акционерное общество);
3. группа товаров, отдельный товар, рыночный сегмент.

При этом следует отметить, что к уровню стратегической бизнес-единицы может относиться и выделенный стратегический хозяйственный центр (СХЦ), дочернее акционерное общество (ДАО), или стратегическая хозяйственная единица (СХЕ). В то же время при фиксации стратегических полей бизнеса (стратегических зон хозяйствования) и бизнес-единиц мы исходим из традиционного подхода, основанного на следующих основных признаках: единства сферы деятельности (возможно несколько взаимосвязанных СХЕ), наличия конкурентов на определенных сегментах рынка, контроля внутренних факторов, влияющих на уровень прибыли.

На практике это может, например, означать, что крупные компании управляют различными направлениями бизнеса или, правильнее сказать, действуют в различных стратегических полях бизнеса, в которых присутствует необходимость реализации особых продуктовых или рыночных стратегий. Решения перспективного характера, такие как выделение стратегических хозяйственных центров (СХЦ) и фиксация стратегических хозяйственных единиц (СХЕ), разработка корпоративных планов развития, принимаются на уровне высшего руководства, т.е. разрабатывается общекорпоративная стратегия и происходит распределение ресурсов по бизнес-направлениям, формирование которых, как правило, обусловлено единством их сферы деятельности (взаимосвязанностью направлений деятельности). В этой связи для нас особенно важно, что стратегические маркетинговые решения, принимаемые на корпоративном уровне, тесно взаимосвязаны с вопросами стратегического менеджмента, хотя и имеют ярко выраженный маркетинговый аспект. План деятельности каждого СХЦ скоординирован с корпоративной стратегией и основывается на выработке деловой стратегии на дивизиональном уровне и распределении ресурсов по товарной номенклатуре данного направления. Третий уровень - например, стратегия по товару предполагает разработку рыночных усилий на конкретном целевом рынке и по конкретному товару, другими словами для отдельной продуктово-рыночной комбинации.

Эти обстоятельства, на наш взгляд, обуславливают использование такого понятия, как корпоративная система маркетинга, под которой нами понимается целеориентированная совокупность управленческих процедур и процессов взаимодействия, связанных с реализацией маркетинговой функции и направленных на формирование цепочки создания рыночной ценности на основе консолидации ресурсных потенциалов и совместного использования организационных компетенций в интегрированных на корпоративной основе предпринимательских структурах.

Таким образом, корпоративная система маркетинга, основанная на интеграции бизнес-партнеров, имеет отличия от внутрифирменной системы маркетинга, поскольку присутствуют дополнительные возможности координации

предпринимательской деятельности в любой из сфер стратегических компетенций и эффективного использования рыночного потенциала. С практической точки зрения это позволяет целостно преобразовать достижения в области теории рыночного управления интегрированными структурами и маркетинга взаимодействия в инструментарий, с помощью которого могут быть разработаны стратегические и тактические действия как на основе интенсификации использования собственных внутренних резервов, так и в процессе привлечения и реализации дополнительных внешних способностей.

Это позволяет комплексно рассматривать, во-первых, весь спектр маркетинговых задач на всех уровнях корпоративной иерархии, включая разработку общекорпоративной стратегии, маркетинговых и конкурентных стратегий, комплекса маркетинга – формирование сбытовой, продуктовой, коммуникационной и распределительной политики. Во-вторых, использование в классическом смысле понятия системы маркетинга позволяет провести детальное исследование всей цепочки взаимоотношений бизнес-субъекта с макро- и мезосредой, то есть поставщиками, потребителями, конкурентами и ввести дополнительную нагрузку на самую маркетинговую функцию в интегрированных структурах, поскольку очевидна его информационно-аналитическая роль в оценке целесообразности интеграционного взаимодействия предприятий. В то же время каждая форма организации хозяйственной деятельности имеет свои уникальные свойства и особенности, поэтому вопросы создания и использования тех или иных ключевых компетенций, их интеграции с целью получения дополнительных конкурентных преимуществ являются важной функциональной маркетинговой задачей и также требуют проработки как на методологическом, так и на методическом аспекте.

Корпоративную систему маркетинга следует рассматривать как открытую систему, в рамках которой идет постоянный обмен информацией и энергией между элементами внутрикорпоративной среды с окружающей средой. В соответствии с этим можно рассматривать участников рыночных отношений, а также составные части окружающей среды и их влияние на формирование корпоративной системы маркетинга в интегрированных структурах.

Принципиальная схема корпоративной системы маркетинга в интегрированных бизнес-структурах представлена на рис. 1.

Корпоративная система маркетинга включает в себя следующие элементы:

- организационные элементы, осуществляющие управление маркетингом и использующие маркетинговые инструменты, технологии и т.д.;
- информационные потоки между элементами, осуществляющими управленческую деятельность, а также объектами внешней среды;

- функции маркетинга и функции управления;
- методический инструментарий, используемый в процессе управления маркетингом, включая бизнес-процессы, корпоративные стандарты и процедуры управления маркетингом.

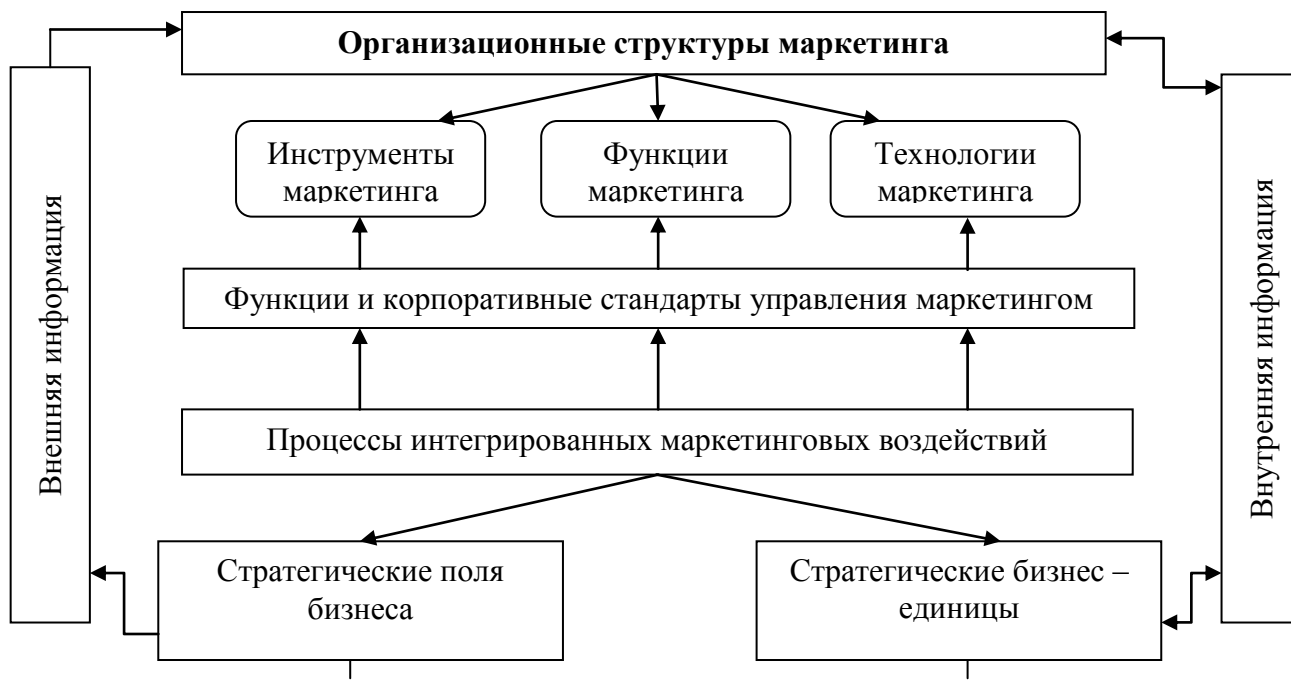


Рис. 1 - Принципиальная схема корпоративной системы маркетинга в интегрированных бизнес-структурах

Формирование корпоративной системы маркетинга может служить повышению эффективности управления отдельными субъектами и их совокупности на основе интеграции, обеспечивающей синергетический эффект. В этом смысле управление интегрированными структурами с позиции маркетинга является особым видом управления, который может выступать основой для создания и функционирования целостной бизнес-системы. В то же время интеграция функций маркетинга и менеджмента позволяет проводить изучение конъюнктурных факторов и находить в их совокупности дополнительные возможности для наращивания конкурентных преимуществ в условиях изменения спроса, интенсивности конкуренции, отраслевой структуры (поставщики, посредники, продавцы). Становится актуальным вопрос предугадывания и принятия превентивных решений на основе прогнозной информации о состоянии конкурентной среды, анализа хозяйственной деятельности конкурентов и других субъектов рыночной среды, изучение их политики в области распределения и коммуникативной политики. В этой связи исследование процессов формирования корпоративной системы маркетинга - это изучение, оценка и анализ

результативности маркетинговой функции в структурах, интегрированных на корпоративной основе, осуществляемое с применением научных методов и направленное на совершенствование всей системы управления.

Организационно-управленческий аспект корпоративной системы маркетинга представлен на рис. 2.

Процессы интеграции предприятий на фоне изменений во внешней и внутренней среде свидетельствуют о необходимости совершенствования управленческой деятельности, особенно в области маркетинга, прежде всего с точки зрения его координации. Другими словами, проблема заключается в такой структуризации маркетинговой деятельности, которая обеспечивает эффективность маркетинга в рамках всей интегрированной группы предприятий и отдельных ее бизнес-направлений, оптимизацию использования маркетинговых технологий и инструментальных средств, направленную на увеличение системных эффектов.

При этом стратегическим аспектом, влияющим на формирование корпоративной системы маркетинга, по существу, является выбор корпоративной или контрактной формы интеграции, проецирующей маркетинговый управленческий контур на сочетании двух принципов - синергизма и гибкости. Создание единой структуры для координации маркетинговой деятельности участников технологических цепочек внутри интегрированной компании имеет большое значение и для повышения эффективности рыночной деятельности компании, достижения конкурентных преимуществ интеграции, так как решение проблемы сбыта и привлечения новых потребителей является ключевым для развития всей структуры.

Рассматривая проблемы реализации маркетинговой функции в деятельности интегрированных компаний, следует отметить некоторые организационные и управленческие аспекты, существенно влияющие на формирование корпоративной системы маркетинга, а именно:

- значительное число факторов, влияющих на управленческую модель бизнеса, а значит больше усилий необходимо при прогнозировании развития рыночной ситуации;

- дифференцированный характер маркетинга, поскольку интегрированные предприятия ориентируются на **диверсификацию** своей деятельности и работу на различных продуктовых и региональных рынках (функция маркетинга при этом усложняется уже только в силу расширения массива управленческих данных);

- организация маркетинговой деятельности существенно зависит от типа (вертикального или горизонтального) и характера интеграции.

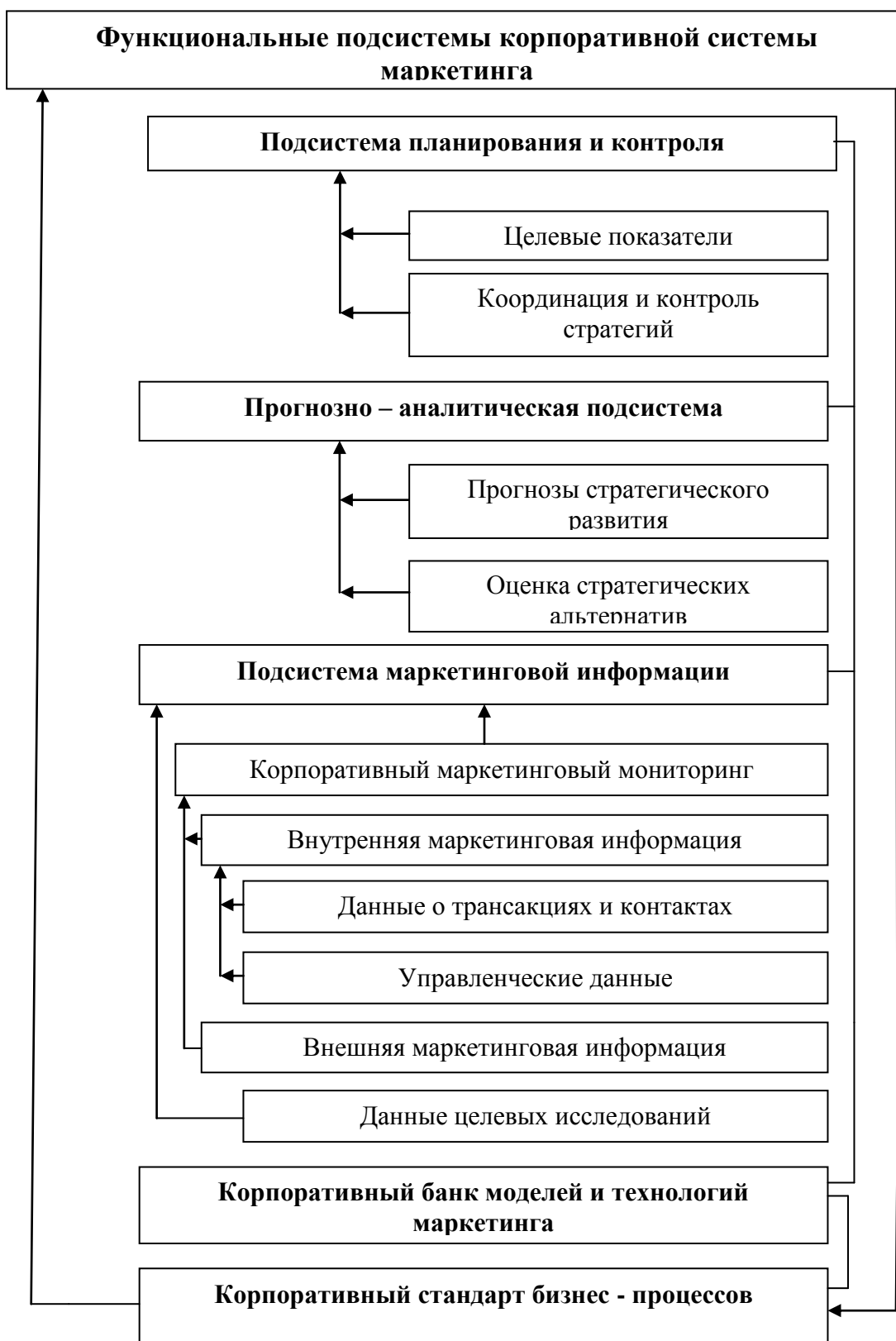


Рис. 2 – Организационно-управленческий аспект корпоративной системы маркетинга

Кроме того, организация маркетинга во многом зависит от уровня управляемости. Так, например, в холдинговых структурах можно легче наладить

централизованные службы маркетинга за счет упорядочивания потоков информации, нежели в структурах типа ПФГ, где присутствуют элементы дублирования в деятельности маркетинговых подразделений различных объединенных предприятий. В таких случаях сформировать регламент обмена маркетинговой информацией достаточно проблематично, поскольку маркетинговая функция реализуется множеством специализированных управленческих звеньев корпоративной бизнес - структуры, взаимодействующих как по вертикали, так и по горизонтали.

Актуальным вопросом в деятельности интегрированных бизнес - структур в настоящее время остается именно управленческий аспект, который связан не только с внедрением маркетинговой философии на всех уровнях организации, но прежде всего касается высшего, корпоративного уровня, обеспечивающего разработку единой стратегии организационного развития. «Компании ошибочно считают, что их деловые способности заключаются в умении производить конечные товары и организовывать бизнес-единицы. Однако в современных условиях быстро изменяющиеся рынки, и товары, и подразделения носят временный характер. Подлинная основа фирмы - это портфель ее потенциальных возможностей и способностей» [2, с. 47]. Данная задача заключается в определении рыночных возможностей и деловых способностей, которые могут обеспечить ей *лидирующее* положение на рынке, видится нами одной из главных в процессе формирования корпоративной системы маркетинга. При этом следует сказать, что деловые способности (ключевые компетенции) должны адаптироваться к изменяющимся условиям и совершенствоваться, заключая в себе «опережающее» свойство. «Успех в создании и развитии основных деловых способностей зависит от усилий сотрудников компании, стратегии, структуры и способностей управления этим процессом высшем менеджментом» [там же].

Вывод. Сложность формирования корпоративной системы маркетинга заключается в том, что с методической точки зрения недостаточно проработан механизм взаимодействия предприятий – участников **интегрированных** структур. Все это приводит нас к мысли о том, что важнейшая функция маркетинга заключается в рыночном обосновании создания эффективных интегрированных структур, включающих в свой состав как производителей, поставщиков, так и организации, непосредственно контактирующих с потребителями. В этой связи формирование корпоративной системы маркетинга служит главным образом поддержке стратегических маркетинговых решений, связанных с развитием и формированием ключевых компетенций, и должно определяться их особенностями, основными из которых являются уникальность и высокая сложность решаемых проблем, большая неопределенность вновь возникающих проблем и множество критериев оценки и выбора стратегической альтернативы. Кроме того, реализация процедур принятия решений в организационных системах

управления требует специального информационно-аналитического, организационного и технического обеспечения. Особенно важно это для решения стратегических маркетинговых задач, которым свойственен большой уровень ответственности и риска, поскольку от этого зависит не только будущее состояния, но и зачастую тот факт функционирования хозяйствующего субъекта.

С другой стороны, имеются и внешние препятствия, влияющие на бизнес-развитие такого рода структур, связанные с недостатком стремления партнеров к долгосрочным взаимоотношениям в связи с преобладанием, например, мотива краткосрочности потребностей и отсутствие партнеров, ключевые компетенции которых усилили бы стратегическую позицию интегрируемой структуры в целом. В то же время уровень эффективности маркетинговой деятельности во многом определяется и адаптивностью интегрированных структур, что особенно касается современных форм организации масштабного бизнеса, поскольку структуры должны отражать ориентацию на рынок и сбалансированность роста рыночной стоимости бизнеса.

Список литературы: 1. *Анн Х., Багиев Г. Л., Тарасевич В. М.* Маркетинг: Учебник для вузов. 3 –е изд./ Под общ. ред. *Г. Л. Багиева*. – СПб: Питер, 2005 – 736 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»). 2. *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. *Ю. Н. Кантуревского*. – СПб: Питер, 2001. – 480 с. 3. *Захарченко В. И., Кузнецов Э. А.* Стратегический маркетинг на предприятии: Учебное пособие. – Одесса: Наука и техника, 2005. – 236 с. 4. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга: пер. с англ. – 2 - е европ. изд. – М.: СПб; К.; Издательский дом «Вильямс», 2006. – 944 с. 5. *Ламбен Жан – Жак.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. Под ред. *В. Б. Колчанова*. – СПб: Питер, 2005 – 800 с. 6. *Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н.* Маркетинг. – СПб: Питер, 2004. – 400 с. 7. Менеджмент: учебник / *Виханский О. С., Наумов А. И.* 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2005. – 670 с. 8. Проектное и маркетинговое управление современными организациями: Сб. науч. тр. / Редкол.: *А. М. Немчин* (отв. ред.) и др. – СПб: СПбГИЭУ, 2006. – 332 с.

Подано до редакції 27.12.2010