

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГА ПРИ КООРДИНАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В БИЗНЕС-СИСТЕМАХ**

**Т.В. Малинина**

Белорусский государственный экономический университет

Современные условия хозяйствования характеризуются значительными изменениями рыночной конъюнктуры и структуры потребления. Технологические, экономические и социальные перемены в обществе, наряду с активными процессами глобализации и информатизации обуславливают формирование новой маркетинговой парадигмы. Исключительную важность маркетинг приобретает не только с точки зрения ориентации на потребности, применения системного инструментария рыночного воздействия, но и с позиции формирования предпринимательских структур, способных эффективно использовать возможности стратегического развития. В новой ситуации предприятия становятся все более заинтересованными в обеспечении непрерывности собственной деятельности, стабильности и в формировании долговременных отношений с партнерами и потребителями.

На фоне происходящих изменений маркетинг становится важнейшим структурно-функциональным элементом системы управления, который базируется на современной концепции ведения бизнеса и ориентирует работу компании на развитие ключевых компетенций, направленных на создание наибольших ценностей при удовлетворении потребностей, так в сфере

сотрудничества с партнерами, с целью установления долгосрочных взаимовыгодных отношений. Именно маркетинг, отвечающий за формирование ценности для потребителя путем реализации рыночных возможностей и позиционирования деловых способностей компании, играет центральную организующую роль в бизнес-системах, поскольку непосредственно связан со стратегией развития бизнеса [1, с.288].

Уточним определение бизнес-системы: «*бизнес-системой* называется формальное (юридически оформленное) или виртуальное объединение бизнес-единиц (предприятий), в совокупности позволяющее сформировать замкнутый технологический цикл по производству конечной продукции и реализовать полный воспроизводственный цикл, включая его инвестиционную и инновационную составляющие, способный обеспечить за счет реализации стратегических синергий обновление основных средств с темпом, достаточным для поддержания конкурентоспособности конечной продукции бизнес-системы в течение всего ее жизненного цикла» [2, с.53].

Решение задач в области маркетинга в структурно-сложных формах организации бизнеса, на наш взгляд, возможно также только в рамках системного подхода, важнейшие понятия которого о соотношении целого, общего и частного находят свое выражение в теории систем и позволяют выявить, проанализировать и оценить реально существующие взаимосвязи в социально-экономических процессах.

В то же время специфика целей и особенности реализации маркетинговой функции в бизнес-системах, связанные с масштабами бизнеса, продуктовой дифференциацией, ресурсным и рыночным потенциалом, диктует необходимость формирования особого вида системы маркетинга, синтезирующей маркетинговые возможности и способности отдельных хозяйствующих субъектов. Такой системы, которая бы целеориентировала маркетинговую деятельность бизнес-систем посредством координации частных стратегий отдельных бизнес-единиц в рамках единой стратегии развития и позволила бы также интегрировать функции маркетинга с функциями управления на всех уровнях взаимодействия. Исходя из данного тезиса, представляется целесообразным использование такого понятия как *маркетинго-ориентированное управление в бизнес-системах*, под которой 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 участников бизнес-системы*.

Система маркетинго-ориентированного управления, основанная на интеграции бизнес-партнеров, имеет специфические отличия от внутрифирменной системы маркетингового управления, 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 бизнес-системами 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 также позволяет комплексно рассматривать, во-первых, весь спектр маркетинговых задач на всех уровнях взаимодействия бизнес-единиц, включая разработку общей 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-единицы с макро- и мезосредой, то есть поставщиками, потребителями, конкурентами и ввести дополнительную нагрузку на саму маркетинговую функцию в бизнес-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 методологическом, так и методическом аспекте.

Обобщив, положительные и отрицательные стороны интеграции с точки зрения маркетинго-ориентированного управления бизнес-системой, к положительным сторонам следует отнести:

- Независимость от сторонних поставщиков (контрагентов) и меньшая величина контрактных рисков;
- Отсутствие необходимости выгодными заказами привлекать монопольных поставщиков специфической продукции комплектующих изделий и полуфабрикатов к освоению новых продуктов;
- Минимизация транзакционных издержек при подготовке контрактов на приобретение покупных ресурсов, мониторинге за их соблюдением;
- Возможность максимизации степени использования собственных производственных мощностей;
- Высокая степень контроля производственного процесса;
- В условиях повышенной инфляции снижается опасность опережения роста цен на покупные ресурсы над возможностями поддерживать объем продаж продукции;

К негативным последствиям можно отнести:

- Необходимость приобретения или создания собственными силами технологий для интегрированных структурных единиц;
- Вероятность менее высокого уровня качества и экономичности операций, чем при специализации;
- Вероятность снижения эффективности управления в силу структурной сложности и значительных масштабов производства;
- Рост величины риска инвестиционных вложений, связанных с более дорогостоящим оборудованием, способным обеспечить больший объем собственных производственных работ, особенно в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка в долгосрочной перспективе.
- Снижение гибкости особенно в условиях снижения или изменения спроса;
- При выпуске новых продуктов требуются существенно больший объем инвестиций, необходимых на организацию мощностей по всему циклу функционирования технологической цепочки [3, с.67].

Сделанное обобщение позволяет подразделить проблемы создания бизнес-систем и связанные с этим проблемы формирования системы маркетинго-ориентированного управления на четыре основные группы. Во-первых, проблемы, касающиеся непосредственно процесса создания интегрированных бизнес-структур, в рамках которого маркетинг очень тесно связан с функцией стратегического планирования развития бизнеса. Иными словами, существует очень серьезная проблема отбора предприятий и/или оценки целесообразности участия конкретных хозяйственных субъектов в создаваемой интегрированной структуре. Во-вторых, четкое следование маркетинговым принципам, на основе которых осуществляется взаимодействие. К данному вопросу можно отнести: экономическую выгоду от участия в интегрированной структуре, распределение рисков между участниками, приоритетность потребностей конечного потребителя. В-третьих, определение характера взаимоотношений между участниками с юридической точки зрения. Они могут развиваться на основе партнерской основе (договоренность, контракт), или путем слияния, поглощения. В-четвертых, проблема выбора будущего субъекта управления, поскольку данные функции могут передаваться одному из участников бизнес-системы, могут быть рассредоточены между участниками и, наконец, функции управления могут осуществляться специально создаваемым координационным центром.

Решая первую проблему, возникает необходимость достаточно обосновано, опираясь на запросы рынка выявить пути достижения текущих и стратегических целей бизнес-единицы (предприятия). На основе предложений по ассортиментному перечню продукции, базирующихся на маркетинговых исследованиях, и показателях критериев оценки предприятия с позиции ключевых компетенций определяется его траектория развития в бизнес-системе.

Для принятия решения при целевом устремлении по определению лучшего образа действия в сравнении с существующими и возможными вариантами развития бизнес-единицы предлагается использовать следующий алгоритм.

**Шаг 1.** В зависимости от предприятия, сложившейся исходной ситуации вокруг его, объективных потребностей лица принимающего решения выбираются ключевые количественные и качественные критерии, характеризующие объект, которые впоследствии могут быть разбиты на логические группы. Экономически наиболее рациональный вариант развития объекта управления (предприятия) определяется на основе показателей по следующим критериям:

- ассортимент сырья, материалов и комплектующих изделий,

- производственные технологические возможности,
- степень интеграции предприятия в бизнес-системе,
- кадровый потенциал,
- технологическая сложность ассортимента (количество технологических операций),
- социальная значимость,
- сила торговой марки, бренд,
- уровень логистики,
- уровень автоматизации производства и управления
- благоприятное законодательство.

**Шаг 2.** Определяются значения весовых коэффициентов критериев ( $\alpha_i$ ) на основе расчетных данных или используя экспертные оценки. Таким образом, формируется  $\alpha = \{\alpha_1 \dots \alpha_n\}$  — вектор весовых коэффициентов критериев, где  $\alpha_i$  — весовой коэффициент, характеризующий важность

соответствующего  $i$ -го критерия.  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$ , где  $0 < \alpha_i < 1$ , ( $i = \overline{1, n}$ );

**Шаг 3.** Перечисляются возможные изменения исходной ситуации, т.е. генерируется перечень из  $m$  вариантов развития объекта управления, в рамках которого необходимо принять решение по выбору оптимального  $j$ -го способа развития. Возможные варианты развития объекта управления: техническое перевооружение, внешняя кооперация поставщиков и потребителей, перепрофилирование производства, переквалификация персонала.

**Шаг 4.** На основе статистических или экспертных методов определяются зависимости  $g_{ij}(x_i)$ , характеризующие количественную связь между показателями оценки объекта управления по  $i$ -му критерию ( $x_i$ ) и  $j$ -ым вариантом развития объекта управления. Результатом является матрица  $g_{ij}(x_i)$  функций.

**Шаг 5.** Базируясь на свертывании векторного критерия в один скалярный, используя функцию  $f_j = \sum_{i=1}^n \alpha_i g_{ij}$ , находится оптимальное значение  $f_j$ , позволяющее определить наилучший вариант развития предприятия в бизнес-системе.

Результатом применения методики для бизнес-единицы является снижение уровня издержек, оптимизация временных затрат на внедрение нового ассортимента, повышение заинтересованности партнеров в долгосрочном сотрудничестве. С позиции бизнес-системы возможно повышение эффективности взаимодействия и координации между предприятиями в системе, что приведет к рациональному использованию консолидированного рыночного потенциала и определению методов реализации появившихся в результате интеграции конкурентных преимуществ.

Таким образом, в настоящее время определена еще одна важнейшая функция маркетинга, заключенная в рыночном обосновании создания эффективных бизнес-систем, включающих в свой состав, как производителей, поставщиков, так и организации непосредственно контактирующих с потребителями. В этой связи система маркетинго-ориентированного управления бизнес-системой должна обеспечивать возможность для принятия стратегических решений, связанных с одной стороны с достижением поставленных целей всей интегрированной структурой, а с другой стороны с развитием и формированием ключевых компетенций ее участников. Здесь должны учитываться особенности бизнес-единиц системы, основными из которых являются уникальность и высокая сложность решаемых проблем, большая неопределенность вновь возникающих проблем и множество критериев оценки и выбора стратегической альтернативы.

#### **Список использованных источников:**

1. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — Санкт-Петербург: Питер, 2001. — 480с.
2. Быков А.А. Антикризисная стратегия предприятия: теория и методология исследования: монография / А.А. Быков; под общ. науч. ред. проф. В.Н. Шимова. — Минск: БГЭУ, 2005. — 167 с.
3. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник / Под редакцией Л.А. Дангепок. 2-е изд. — Москва: МаркетДС, 2006. — 758с.