

УДК 338.22.021.4

О. Ю. Могилевская,  
к. э. н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Киевский Международный Университет

# РОЛЬ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ АЛЬЯНСАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

O. Mohylevska,  
Ph.D in Economics, Associate Professor of the Department of economy and management, Kyiv International University

## MARKETING ROLE IN MANAGEMENT BY STRATEGIC ALLIANCES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**В статье рассматриваются стратегические аспекты ведения современного бизнеса. Обоснована необходимость промышленного предприятия в выборе эффективной управленческой концепции, фундаментальным принципом которой является формирование системы маркетингового управления в условиях стратегического партнерства.**

**The article deals with the strategic aspects of conduct of modern business. The necessity of enterprise in the choice of effective administrative conception, fundamental principle of that is forming the system of the marketing management in conditions of the strategic partnership, is grounded.**

*Ключевые слова: управленческая концепция, рыночная ориентация, конкурентное преимущество, маркетинговое управление, инновационное развитие, стратегическое партнерство.*

*Key words: administrative conception, market orientation, competitive edge, marketing management, innovative development, strategic partnership.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Отечественная экономика на современном этапе переживает период интеграции в мировое экономическое пространство. Разрывы экономических и отраслевых связей привели к ослаблению взаимодействия промышленных компаний и снижению темпов их экономического развития. Крайне слабая рыночная ориентация украинских предприятий и неэффективное использование инструментов маркетингового управления сдерживают темпы роста производства и торговли. Создаваемые вертикально интегрированные холдинги и группы компаний в монопольных отраслях промышленности не оказывают значительного влияния на развитие рыночных механизмов. В связи с этим значительный теоретический и практичес-

кий интерес представляют стратегические альянсы и партнерства, которые базируются на реализации маркетинговых систем управления производственно-коммерческой деятельностью промышленных предприятий.

### АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

В научной зарубежной и отечественной литературе достаточно высок интерес к изучению проблем маркетингового управления интеграционными процессами. В работах Виханского О.С., Гребешковой О.М., Данько Т.П., Карпухиной Е.А. Марковой Е.Д., Ансоффа И., Гарретта Б., Друкера П., Дафта Р., Котлера Ф., Портера М., Уелборна Р. и других нашли отражение механиз-

мы управления маркетинговой средой предприятий и вертикально интегрированными структурами, а также международными стратегическими альянсами, но методическим аспектам формирования системы маркетингового управления промышленными предприятиями в условиях стратегического партнерства уделено не достаточно внимания.

## ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Целью статьи является исследование особенностей организационного поведения промышленной компании и ее стратегических партнеров в период формирования стратегического альянса. методических подходов к оценке эффективности взаимодействия маркетинговых и производственных бизнес-процессов. Отсутствие комплексного подхода к построению системы маркетингового управления взаимодействием отечественных промышленных предприятий в контуре стратегического партнерства позволяет говорить об актуальности данной проблемы.

## ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Создание благоприятных условий для развития бизнеса, повышение конкурентоспособности промышленных предприятий, развитие наиболее эффективных форм партнерских отношений между предприятиями — все перечисленное является необходимыми и действенными мерами по развитию отечественной промышленности. Основой данного развития является объединение усилий и возможностей промышленных предприятий с одинаковой философией на создание таких решений, которые окажут положительное влияние на развитие уже действующих предприятий, создадут базис для создания новых предприятий, и в конечном итоге, будут способствовать устойчивому социально-экономическому развитию общества.

Стратегическое партнерство, в этом контексте, следует рассматривать как универсальную форму взаимодействия субъектов предпринимательства в любом виде деятельности. Движущей силой такого взаимодействия являются интересы субъектов партнерства, а целью взаимодействия — реализация этих интересов. Стратегия — это руководство, ориентир или направление развития организации, принцип поведения; перспектива; особый маневр, предпринимаемый с целью победить соперника в конкурентной борьбе.

В мировой практике нет официального определения термина "стратегическое партнерство". Существует большое количество точек зрения на эту проблему, отражающих ее различные аспекты. Понятие "стратегическое партнерство" употребляется в переговорах по международным вопросам и в коммерческой деятельности, им определяются двусторонние и многосторонние отношения между странами или хозяйствующими субъектами, но научного определения этого понятия до сих пор не выработано. Так, например, в международной практике, под партнерством понимают добровольные и основанные на сотрудничестве взаимоотношения между различными субъектами, при которых все участники договариваются совместными усилиями добиваться общей цели, нести общую ответственность, предоставлять на взаимной основе ресурсы, знания и пользо-

ваться достигнутыми результатами. Стратегическое партнерство, по нашему мнению, является определенными обязательствами перед партнером или партнерами и определяется кругом особых интересов.

Итак, в стратегическом партнерстве предприятий следует определить, прежде всего, интересы или цели того или иного коммерческого действия. При решении вопросов стороны действуют исходя из собственных интересов. Понятие "интерес" в переводе с латыни означает "имеет значение", "важно", то есть несет в себе смысловую нагрузку как реальную причину коммерческих действий, положенных в основу непосредственных побуждений и мотивов хозяйствующих субъектов. Экономические интересы определяются как обобщенное выражение потребностей в сознании предприятий — участников стратегического партнерства, призванных, в свою очередь, удовлетворять потребности своих потребителей.

Стратегическое партнерство — термин, означающий сотрудничество некоторой компании с более крупной и мощной в финансовом отношении, которая может обеспечить ресурсами для достижения экономических и стратегических целей. Партнерство предполагает взгляд на организацию как на часть более масштабного целого или как на элемент другой системы. Менее распространенной теоретической позицией является определение стратегического партнерства как поиск равных себе партнеров. Партнерство — это технология координации деятельности организаций, не связанных друг с другом ни административными, ни рыночными отношениями. На практике такая форма сотрудничества компаний не закрепляется в учредительных документах. В качестве документа, подтверждающего подобные отношения, обычно составляется договор или протокол о партнерстве.

Исходя из вышеизложенного, нами предлагается определение стратегического партнерства промышленных предприятий как добровольные и основанные на сотрудничестве взаимоотношения с целью ответной реакции на ключевые вызовы современного рынка, способствующие наиболее эффективной деятельности предприятий-партнеров, а также более устойчивому социально-экономическому развитию общества, которые строятся на общих корпоративных ценностях, таких как: философия организации, деловая репутация, взаимовыгодное распределение рисков, затрат и прибыли. Причем, для эффективной финансово-хозяйственной деятельности предприятий-партнеров необходимо не простое объединение совместных усилий по ведению бизнеса, а стратегическое объединение возможностей предприятий, включающие в себя материальные, финансовые и интеллектуальные ресурсы, а также доверие и лояльность клиентов. Таким образом, стратегическое партнерство промышленных предприятий является средством для достижения цели, направленной на повышение своей конкурентоспособности и предполагает обмен ресурсами и распределение ответственности на взаимовыгодных условиях.

Формирование рыночной ориентации предприятия требует разнообразных и немалых ресурсов. Степень желаемой рыночной ориентации предприятия опреде-

ляется высшими менеджерами и согласуется со стратегией маркетингового управления. Рыночная ориентация определяется как долгосрочный процесс, как инновационная форма устойчивого конкурентного преимущества. Ф. Котлер определяет "рыночную ориентацию как переход от ориентации на товар к ориентации на выбранный сегмент рынка" [6].

С течением времени под влиянием внешней среды меняется понимание рыночной ориентации. Происходит снижение ценности товаров массового производства и повышение ценности продуктов для индивидуального потребителя, что приводит к развитию маркетинга взаимоотношений. Рыночная ориентация склоняется в сторону социальных связей. Сегодня рыночная ориентация связана с закреплением контрагентов на уровне социальных связей через сервис, консультирование, формирование образа жизни и т.д. Другой отличительной чертой является динамизм построения и защиты конкурентных преимуществ предприятия, продиктованных динамизмом внешней среды. Рыночная ориентация выражается в понимании неизбежности изменений, способности предприятия динамично реагировать на изменения, пересматривать систему ценностей.

Важнейшим элементом маркетингового управления является маркетинговая функция. Данная функция осуществляется персоналом предприятия, но целевая направленность функции обращена в большей степени во внешнюю среду, в сторону партнеров ради удовлетворения потребностей рынка. Объединенные финансовые ресурсы в условиях осуществления маркетингового управления стратегическими партнерами позволяют вводить новые технологии, повышающие качество и расширяющие ассортимент, обеспечивающие высокую конкурентоспособность продукции. Кроме того, промышленные компании могут инициировать инновационные процессы в производстве, исходя из изменений конкурентной рыночной среды.

Для создания эффективного стратегического альянса необходим анализ потенциально заинтересованных сторон, разработка стратегии и плана действий. Включение в бизнес-процесс необходимых участников, т.е. их число и разнообразие видов деятельности, в конечном итоге зависит от общей цели, где ключевым моментом является симбиоз эффективно сочетающихся компетенций участников данного процесса. При этом немаловажным фактором является наличие хорошей деловой репутации, соответствующего имиджа будущих бизнес-партнеров, прозрачность и законность процедуры их отбора. Несмотря на то, что заинтересованные стороны ориентированы на общий результат, никто не гарантирует возникновение разногласий в процессе достижения конечной цели, в связи с чем, для успешного партнерства с самого начала должны быть обсуждены приемлемые параметры расхождения в целях и задачах. Четко объявленные цели, прозрачность и понимание мотивов и ожиданий партнеров — одно из главных условий успеха стратегического партнерства.

Следующий момент, на который, на наш взгляд, необходимо обратить внимание при планировании стратегического партнерства — это правильное распределение полномочий в рамках партнерства, поиск

баланса потенциальных возможностей заинтересованных сторон. Необходимо признать разницу в уровне влияния разных участников в рамках партнерства и учитывать ее в процессе создания, при этом важно помнить, что требование справедливости в отношении всех участников отнюдь не тождественно стремлению к их равенству, которое в условиях экономического взаимодействия самых разнообразных заинтересованных сторон практически недостижимо. Полномочия принятия управленческих решений должны основываться на согласованных ролях и ответственности каждой из сторон. Нам представляется, что эффективным способом выравнивания экономического неравенства бизнес-партнеров будет разработка комплекса мер, направленного на повышение маркетингового и производственного потенциала более слабых заинтересованных сторон. Эффективный маркетинг-менеджмент стратегического альянса может стать тем механизмом, который обеспечит необходимый уровень развития стратегического партнерства и ответственности заинтересованных сторон.

Необходимо отметить, что формирование стратегического партнерства промышленных предприятий на принципах самоорганизации инициируется неработающими экономическими механизмами хозяйствования и стимулируется внутренней конкуренцией предприятий, вынужденных приспособливаться к жестким условиям внешней среды. Цель создания стратегического партнерства — это максимизация конкурентного преимущества предприятий на интересующем их рынке. Поэтому нам представляется важным для стратегического альянса выбор инновационного пути развития, согласование целей развития с приоритетами развития региона функционирования промышленных предприятий, разработка стратегии эффективных отношений с другими субъектами рынка.

Промышленные предприятия обычно объединяются с целью консолидировать свои потребности в материалах, услугах или инвестициях. Это дает им возможность получить лучшие цены, услуги или технологии, а также новые знания и опыт. Ключом для создания продолжительных партнерских отношений при этом является регулярный обмен информацией и интеллектуальными ресурсами, что позволяет добиться лучших результатов и значительно снизить издержки на управление стратегическим альянсом.

Факторами, определяющими успех стратегического партнерства промышленными предприятиями, на наш взгляд, являются:

- общие корпоративные ценности;
- приоритеты инновационного развития;
- согласование полномочий и ответственности заинтересованных сторон;
- совместное управление бизнес-проектами;
- постоянный обмен информацией и интеллектуальными ресурсами.

Чтобы придать сотрудничеству характер стратегичности, создается экономическая и социальная среда, которая способствует развитию здоровой конкуренции, позитивной динамике различных социальных форм хозяйствования и укладов как внутри страны, так и за ее пределами в сотрудничестве с зарубежным

партнером. И, наконец, стратегическое партнерство призвано стать стратегическим направлением трансформации экономики в целом. На наш взгляд, стратегическое партнерство призвано использоваться для достижения внутренних трансформаций высшего порядка с целью выведения отечественной экономики на следующий, более высокий уровень мирового развития, что, в свою очередь, должно способствовать мобилизации максимума имеющихся ресурсов, использованию различных производственных возможностей — от индустриальных к постиндустриальным, расширению всех форм предпринимательства — от малого бизнеса до крупного капитала.

В тоже время, в международной деятельности стратегические партнеры должны учитывать ряд обстоятельств, связанных с политическими и экономическими интересами зарубежных партнеров. Среди составляющих, определяющих суть стратегического партнерства, — высокая степень сотрудничества и доверия; прозрачность отношений, партнерство не только в экономической сфере, но и в политической; наличие долгосрочной программы стратегического экономического сотрудничества.

В условиях неопределенности внешней среды стейкхолдеры создают сети взаимозависимостей. Этот процесс называют стратегическим партнерством или бриджингом. Оно может реализовываться в разных формах, как совместное ведение бизнеса с постоянными покупателями продукции, различные формы сотрудничества с конкурентами, создание совместных предприятий при реализации разных типов интернациональных стратегий, объединения для лоббистских усилий на уровне отрасли и другие действия, которые приводят компанию к более тесному ее союзу с необходимыми стейкхолдерами. На наш взгляд, стратегическое партнерство является средством уменьшения как неопределенности, возникающей из-за непредсказуемости внешней среды, так и давления, происходящего из-за высокого уровня взаимозависимости между организациями.

Партнерские методы позволяют компаниям осуществлять бриджинг с заинтересованными сторонами, преследуя общие цели, в то время как традиционная тактика смягчения негативного воздействия факторов внешней среды просто уменьшает уровень нежелательных последствий. Партнерство может привести к получению своевременной и полной информации о стейкхолдерах, к росту доверия и улучшению репутации корпорации. При тактике активного партнерства фирма может выбрать путь создания более прочных связей с покупателями путем вовлечения их непосредственно в свои программы разработки продукции, модернизации и развития. Техника активного управления стейкхолдерами строит взаимозависимости, а не предотвращает их. В тесном сотрудничестве с покупателями фирма скорее получит более полную информацию о направлении развития рынка, предвидит будущие потребности в улучшенной и новой продукции. Методом активного бриджинга является создание общих целей, а не просто приспособление к инициативам заинтересованных сторон.

Было бы неверно утверждать, что стратегическое партнерство имеет только выгоды. Здесь также имеют-

ся и слабые стороны. Например, конфликты, порождаемые различиями корпоративных культур участников бриджинга, могут ослаблять сотрудничество между фирмами и препятствовать возникновению партнерства. Более того, совместное принятие решений может требовать существенно большего времени и завершаться слишком большим количеством компромиссов. Бизнес-структура часто находит тактику партнерства приемлемой для входа в некоторые отрасли, где высоки барьеры, но при этом она рискует быть полностью подавленной своим партнером. В целом же преимущества бриджинга превосходят его недостатки, если тактика партнерства применяется правильно.

Современная конкурентная борьба требует высокой производительности и эффективности производства. Фирмы должны все быстрее реагировать на требования рынка и новшества конкурентов. Снижение эффективности фирм с традиционными структурами привело к новой ситуации в бизнесе. Успех в конкурентной борьбе ныне связывается не с аккумуляцией ресурсов и контролем, а с производством меньшего количества товаров более высокого качества при меньших затратах. По нашему мнению, для успешной конкуренции современному предпринятию требуется:

- поиск благоприятных возможностей и ресурсов во всем мире.
- максимизация отдачи от любых инвестиций в бизнес;
- проведение только тех операций, которые компания может осуществлять на высоком профессиональном уровне;
- передача подрядчикам тех операций, которые могут быть выполнены ими с большей эффективностью — более оперативно и с меньшими затратами.

Фирмы, следующие данным предписаниям, часто оказываются организованными в сети, обеспечивающие бриджинг собственно фирмы и ее стейкхолдеров. Одна группа стейкхолдеров — участников сети может вести исследования и разработку продукта, другая может взять на себя разработку технологии и производство продукта, третья может стать дистрибьютером и т.д. Когда во взаимодействие вовлечено большое количество стейкхолдеров, конкуренция возникает в каждом звене цепи производства и сбыта товара или услуги и законы рынка оказывают существенное влияние на принятие решений, связанных с распределением ресурсов. Используя сетевую структуру, фирма может вести свой бизнес более эффективно, сосредоточивая свои усилия на тех операциях, где она может обеспечить более высокое качество, и заключая контракты с другими фирмами с целью получения недостающих ресурсов. С другой стороны, она может принять участие в новом проекте с минимальным финансовым риском, в оптимальном объеме предоставляя свои уникальные профессиональные навыки и опыт.

Развитие таких форм сотрудничества как стратегические альянсы промышленных предприятий предполагает синергетический эффект в виде получения дополнительных конкурентных преимуществ, реализации ожиданий потребителей, получения материального результата для участников, а также экономических

эффектов в виде новых знаний и опыта ведения бизнеса.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Маркетинговое управление стратегическим альянсом промышленных предприятий мы рассматриваем как явление, связанное с постоянным изменением позиций компаний на рынке, которое отдает предпочтение процессу преобразования маркетинговой среды предприятий, а не пассивной констатации фактов. Разработка комплексного подхода к формированию системы маркетингового управления промышленными предприятиями в условиях стратегического партнерства, на наш взгляд, потребует решения следующих теоретических и практических задач:

- определение особенностей рыночной ориентации промышленных предприятий в условиях стратегического партнерства;
- оценка влияния системы маркетингового управления на технологию и организацию производства в условиях стратегического партнерства;
- обоснование методов эффективного управления системой распределения промышленной продукции в контуре стратегического партнерства;
- разработка показателей оценки уровня партнерского взаимодействия промышленных предприятий, характеризующие их инновационное развитие;
- системный подход к созданию организационной структуры маркетингового управления стратегическим альянсом;
- выявление эффекта синергии стратегических партнеров как результата достижения целей маркетингового управления.

Стратегическое партнерство предприятий, по нашему глубокому убеждению, является высшей степенью сотрудничества в сравнении с обычными отношениями, обусловленное конкретными коммерческими интересами сторон и приверженностью к общим принципам экономического и социально-культурного развития. Это отношения партнеров, имеющих схожие корпоративные ценности и философию ведения бизнеса, экономические интересы, которые признают очевидность и необходимость тенденции динамичного роста двустороннего товарооборота, углубления сотрудничества в инновационном развитии, культуры ведения бизнеса, направленного на максимальное удовлетворение потребителей и социальную ответственность перед обществом в целом.

### Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Гарретт Б., Дюссож П.; пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 332 с.
3. Гребешкова О.М. Стратегічні партнерства підприємств / Гребешкова О.М., Махова Г.В. — К.: КНЕУ, 2008.
4. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / Долинская М.Г., Соловьев И.А. — М.: Изд-во стандартов, 1991. — 128 с.

5. Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы. Опыт исследования / Карпухина Е.А. — М.: Издательство "Дело и Сервис", 2004. — 176 с.

6. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. Маркетинг XXI века / Котлер Ф., де Без Ф.Т.; пер. с англ. Т.Р. Тэор. — СПб.: Издательский Дом "Нева", 2005. — 432 с.

7. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.; 2-е изд., пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.

8. Михеев, А.Н. Многосторонние партнерства: определение, принципы, типология, процесс осуществления / Михеев А.Н.; Центр Интернет-политики. — М.: МГИМО МИД РФ, 2009.

9. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Саттон Д., Кляйн Т. — СПб.: Питер, 2004. — 240 с.

10. Уелборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Уелборн Р.; пер. с англ. — М.: Вершина, 2004. — 327 с.

### References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Ekonomika, Moskva, Rossiya.
2. Garrett, B. and Dyussozh P. (2002), Strategicheskije alyansy [Strategic alliances], INFRA-M, Moskva, Rossiya.
3. Grebeshkova, O.M. and Mahova, G.V. (2008), Strategichni partnerstva pidprijemstv [Strategic partnerships of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Dolinskaya, M.G. and Solovev, I.A. (1991), Marketing i konkurentosposobnost promyshlennoi produktsii [Marketing and competitiveness of industrial products], Izdatelstvo standartov, Moskva, Rossiya.
5. Karpuhina, E.A. (2004), Mezhdunarodnye strategicheskie alyansy. Opyt issledovaniya [International strategic alliances. Research experience], Izdatelstvo "Delo i servis", Moskva, Rossiya.
6. Kotler, F. and de Bez, F.T. (2005), Novye marketingovye tehnologii. Metodiki sozdaniya genialnyh idej. Marketing XXI veka [New marketing technologies. Methodologies of creation of genius ideas. Marketing of the XXI century], Izdatelskij Dom "Neva", S-Peterburg, Rossiya.
7. Lamben, ZH. ZH., Chumpitas, R. and Shuling, I. (2008), Menedzhment, orientirovannyj na rynek [Management oriented to the market], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
8. Miheev, A.N. (2002), Mnogostoronnie partnerstva: opredelenie, principy, tipologiya, process osushhestvleniya [Multilateral partnerships: determination, principles, typology, process of realization], Centr Internet-politiki MGIMO MID RF, Moskva, Rossiya.
9. Satton, D. and Klyajn, T. (2004), Novaya nauka marketinga. Marketingovoe upravlenie predpriyatiem [New science of marketing. Marketing management by an enterprise], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
10. Uelborn, R. (2004), Delovye partnerstva; kak preuspet v sovместnom biznese [Business partnerships: how to succeed in joint business], Vershina, Moskva, Rossiya.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2013 р.