

РАЗДЕЛ IV. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

doi 10.17072/1994-9960-2019-1-125-144

УДК 658.8:338 (477)

ББК 65.011.151

JEL Code M10

**ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА:  
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ****Максим Петрович Калиниченко**ORCID ID: [0000-0002-2028-6451](https://orcid.org/0000-0002-2028-6451), Researcher ID: [D-6494-2019](https://orcid.org/D-6494-2019), e-mail: [mpk79@mail.ru](mailto:mpk79@mail.ru)

Донецкий национальный университет (Украина, 83001, г. Донецк, ул. Университетская, 24)

Практика рыночно-ориентированного управления (маркетинг менеджмента) современными предприятиями характеризуется существенным отставанием от фундаментальных научных исследований, а управленческие принципы и технологии ведения предпринимательской деятельности в условиях нарастающей цифровизации экономики еще до конца не определены и в достаточной степени не апробированы. При этом использование новых технологий управления определяет стратегические конкурентные преимущества предприятий. В таких условиях субъекту управления необходимо учитывать современные тенденции и закономерности своего функционирования в конкурентной борьбе, разрабатывать механизмы для формирования и воспроизводства своих стратегических конкурентных компетенций и факторов развития. Цель исследования – на основе систематизации основных тенденций развития социально-экономических систем определить закономерности функционирования современных предприятий как объекта маркетинг менеджмента. Методологическую основу исследования составляют всеобщие и общенаучные методы познания, а также синтез философии маркетинга и теории управления. В качестве основных тенденций современного развития выделены и проанализированы: интенсификация сетевых форм взаимодействия предприятий и групп заинтересованных сторон; цифровизация управления предприятиями и поведения групп заинтересованных сторон; регионализация и глобализация предприятий; продуцирование институциональных инноваций предприятиями и группами заинтересованных сторон; сопоставимость изменения траектории этапов жизненного цикла предприятий и групп заинтересованных сторон. Научная новизна исследования заключается в том, что на основе проведенного анализа синтезированы дополнительные закономерности в маркетинг менеджменте предприятия: чем более сложной является интеграция между субъектами сетевого взаимодействия, тем сложнее механизм управления; привлечение групп заинтересованных сторон к сетевому взаимодействию позволяет осуществлять сотворчество ценности, продуцирование инноваций; стремительная цифровизация трансформирует поведение групп заинтересованных сторон и взаимодействие с ними; основным драйвером развития предприятия в условиях цифровой экономики являются не только технологии, но и знания самого субъекта управления, знания групп заинтересованных сторон; при нарастающей глобализации поддержание конкурентоспособности предприятий без их взаимодействия с наукой, образованием и государством не представляется возможным; субъект управления и группы заинтересованных сторон приобретают способность осуществлять продуцирование, экспорт или трансплантацию институциональных инноваций. На примере кластера «Инновационная инициатива» разработан механизм и принципы гармонизации интересов между субъектами сетевого взаимодействия, проведена оценка готовности предприятий к цифровизации, предложены практические рекомендации по его совершенствованию. Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием научно-методических и практических аспектов формирования институциональных механизмов гармонизации интересов юридически независимых субъектов сетевого взаимодействия.

*Ключевые слова:* предприятие, сетевое взаимодействие, цифровизация, глобализация, транснациональная корпорация, институты, институциональные изменения, маркетинг менеджмент, группы заинтересованных сторон, жизненный цикл.



## AN ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MARKETING MANAGEMENT: MODERN TRENDS AND REGULARITIES

Maksim P. Kalynychenko

ORCID ID: [0000-0002-2028-6451](https://orcid.org/0000-0002-2028-6451), Researcher ID: [D-6494-2019](https://orcid.org/D-6494-2019), e-mail: [mpk79@mail.ru](mailto:mpk79@mail.ru)

Donetsk National University (24, Universitetskaya st., Donetsk, 83001, Ukraine)

There is a significant gap between the practice of market-oriented management (marketing management) of modern enterprises and basic scientific research. Moreover, management principles and technologies for doing business in the context of growing digitalization of the economy have not been fully defined and sufficiently tested yet. At the same time, the use of new management technologies determines the strategic competitive advantages of enterprises. Under these circumstances, the subject of management must take into account current trends and patterns of its functioning in the competitive struggle, develop mechanisms for the formation and reproduction of its strategic competitive competencies and development factors. The purpose of the study is to determine the patterns of functioning of modern enterprises as an object of marketing management on the basis of systematization of the main trends in the development of socio-economic systems. The study is based on universal and general scientific methods of cognition, as well as a synthesis of marketing philosophy and management theory. The main trends of modern development have been identified and analyzed: the intensification of network forms of interaction between enterprises and stakeholders; digitalization of enterprise management and stakeholder behavior; regionalization and globalization of enterprises; production of institutional innovations by enterprises and stakeholders; comparability of changes in the trajectory of the stages of the life cycle of enterprises and stakeholders. The scientific novelty of the study concerns the fact that additional regularities in the marketing management of an enterprise have been synthesized on the suggested analysis basis: the more complex the integration between the subjects of network interaction is, the more complex the management mechanism is; attraction of stakeholders to network interaction allows for the co-creation of value and production of innovations; the rapid digitalization transforms the behavior of stakeholders and interaction with them; the main driver of enterprise development in the digital economy is not only technology, but also knowledge of the subject of management itself and knowledge of stakeholders; with increasing globalization, maintaining the competitiveness of enterprises without their interaction with science, education, and the state is not possible; management subject and stakeholders acquire the ability to produce, export or transplant institutional innovations. A mechanism and principles for the harmonization of interests between the subjects of networking have been developed, an assessment of enterprises' readiness for digitalization has been carried out, and practical recommendations have been proposed for its improvement in the case study of the "Innovative Initiative" cluster. Prospects for further research are associated with the development of scientific, methodological and practical aspects of the formation of institutional mechanisms for the harmonization of interests of legally independent actors of network interaction.

*Keywords: enterprise, network interaction, digitalization, globalization, transnational company, institutions, institutional changes, marketing management, stakeholders, life cycle.*

### Введение

В течение последних десятилетий, несмотря на интенсивность научного поиска, предпринимаются попытки разработать комплексную теорию фирмы<sup>1</sup>, усовершен-

ствовать технологии и методы менеджмента на основе понимания закономерностей эволюции предприятия как системы, в которой проходят процессы метаболизма; как института, поддерживающего определенный статус в экономических системах различного уровня, формирующего механизмы саморегулирования и согласования интересов различных экономических

<sup>1</sup> В рамках данной работы понятия «фирма», «предприятие», «компания», «корпорация», «организация» целесообразно рассматривать как близкие по значению, но имеющие различное содержание. Фирма и предприятие могут быть синонимами только в одном случае – при хозяйственном представлении фирмы в виде единственного предприятия, а фирма и организация – при ведении хозяйственной деятельности последней. Фирма при сопоставлении с другими хозяйствующими субъектами (государством, домашним хозяйством) – это: а) органи-

зационно оформленная единица; б) юридически независимый экономический агент; в) субъект, который приобретает и/или развивает собственные (организационные) ресурсы с целью производства товаров и/или услуг, а также перераспределяет их между альтернативными направлениями. Фирма может состоять из одного или нескольких предприятий.

субъектов; как организации, выступающей игроком на целевом рынке сбыта и смежных с ним ресурсных рынках, обеспечивающей равновесие в повторяющихся взаимодействиях. Позиции отдельных ученых отражают противоречивость данного процесса: «...мы не знаем в точности, чем является фирма» (С. Чен [1, с. 3]); «...такая теория была полезна для понимания английских фермерских хозяйств XVIII в., шотландских фабрик XIX в. и некоторых американских промышленных предприятий XX в. ...она дает карикатурное изображение фирмы» (Д. Дж. Тиис [2, с. 194]).

Изменения в современном экономическом мире происходят с ощутимым ускорением, носят масштабный, глубокий и противоречивый характер и отражаются на предприятии как объекте маркетинг менеджмента: во-первых, эффективность и результативность управления в большей мере зависят от способности вырабатывать, своевременно обновлять и использовать собственные ключевые компетенции во всех функциональных сферах (подсистемах маркетинг менеджмента); внедрение информационно-телекоммуникационных технологий и использование цифрового человеческого капитала выступают не только как фактор конкурентоспособности, но и условие межфункциональной и сетевой интеграции; масштабы социально-экономической активности предприятий размывают их организационные границы, что более четко обнажает проблему разделения власти, зон ответственности, взаимодействия с другими субъектами и индивидами (в том числе с ключевыми группами заинтересованных сторон); во-вторых, активное развитие сетевых форм взаимодействия обуславливает проблему идентификации их участников и организационных границ, что приводит к институциональным изменениям и требует формирования соответствующего механизма для поддержки институциональной среды взаимодействия предприятий, находящихся как в симбиотической, так и конкурентной зависимости; в-третьих, активно используются горизонтальные структуры управления, что ставит под сомнение длитель-

ное фокусирование экономической науки на изучении крупных предприятий со стабильными структурами.

В результате этих и ряда других тенденций базовые теоретические предположения становятся все менее продуктивными, а эмпирические исследования все в большей степени направлены на изучение наблюдаемых изменений. Ряд указанных современных тенденций, практика, а также проблемы развития самой теории фирмы (например, отсутствие целостной теории при наличии многообразия концепций и подходов, которые либо в отдельных точках соприкосновения гармонично дополняют друг друга, либо вступают в противоречие) требуют, по нашему мнению, продолжить и интенсифицировать наблюдение за парадигмо-ориентированными и проблемно-ориентированными исследованиями.

Таким образом, указанные выше обстоятельства выступили весомым аргументом для выбора цели исследования: на основе систематизации главных тенденций развития социально-экономических систем определить закономерности функционирования современных предприятий как объекта маркетинг менеджмента.

Ранее автором были проведены исследования, по итогам которых установлено, чем отличается понятие «рыночно-ориентированное управление» как форма менеджмента от маркетингового подхода к управлению и управления маркетингом как функции. Предложенная концепция маркетинг менеджмента, оцениваемая через степень рыночной ориентации и конкурентоспособности, заключается в интеграции философии маркетинга в общую систему управления, установлении причинно-следственной связи между данным уровнем и уровнем удовлетворенности интересов групп заинтересованных сторон, взаимодействующих с предприятием по поводу ресурсного обмена, и результативностью всей управленческой деятельности; достижение целей маркетинг менеджмента, а следовательно, и удовлетворение интересов его субъекта управления достигаются при гармонизации интересов с группами заинтересованных сторон посред-

ством обмена. Субъект маркетинг менеджмента реализует свои интересы и цели управления предприятием через формирование условий для реализации интересов групп заинтересованных сторон [3, с. 168–175].

Далее обоснуем возможность и преимущества применения авторской концепции с учетом тенденций развития современных социально-экономических систем.

### **Первая тенденция – интенсификация сетевых форм взаимодействия предприятий и групп заинтересованных сторон**

**В** предисловии к монографии «Новая экономика» профессор В.С. Сизов отмечает: «новая экономика», хотя и является «экономикой знаний» и «информационной экономикой», но прежде всего это гуманистическая, антропоцентрическая экономика [4, с. 14]. В этой же монографии профессор Е.Ф. Авдокушин указывает, что представления о «новой экономике» («неоэкономике») довольно разнообразны: к ней относятся «интернет-экономика»; «экономика знаний»; «информационная экономика» (по М. Кастельсу) [4, с. 17–18]. Наряду с перечисленными широко используются и другие понятия – «сетевая экономика», «невесомая экономика», «цифровая экономика», «знания-интенсивная экономика», «гиперэкономика» и т. п. Не вдаваясь в научную дискуссию по поводу определения приведенного ряда понятий, следует указать, что при сущностном понимании «новой экономики» не следует забывать о ее экономическом содержании («отрывать экономику от реальности»).

Парадигмы современного общества («постиндустриального общества», «технообщества», «информационного (или информационного) общества», « сетевого общества» и др.) основаны на новой экономике. М. Кастельс при изучении сетевого общества пришел к выводу, что сети<sup>1</sup> не только составляют новую социальную структуру общества, но и через информа-

ционно-коммуникационные технологии трансформируют экономику, труд и занятость, культуру, политику, государственные институты и т. д. [5, с. 117, 245–247]. По мнению Д. Барни, узлом может выступать индивид или группа (семья, сообщество, трудовой коллектив) [6, с. 32–34]. Трансформация комплекса принципов управления при сетевом взаимодействии представлена в работе В.И. Абрамова и соавторов [7, с. 89–91].

В экономике возрастают риски, неопределенность в контуре деловой среды предприятий, сетевая конкуренция, а также стремление получить доступ к ресурсам, контролируемым другими субъектами рынка. Все это обуславливает необходимость развивать сетевой подход для получения дополнительных конкурентных преимуществ путем производственного и организационного объединения, слияния, кооперации и взаимодействия предприятий, связанных общим участием в снабжении, производстве, сбыте, подготовке или переподготовке кадров, опытно-конструкторских и технологических работах и т. п. Одна из форм интеграционного взаимодействия – деловые сети.

Концептуализация сетевых форм взаимодействия предприятий достаточно широко представлена в зарубежной и отечественной специализированной литературе, но экономическая наука до сих пор не выработала общепринятый терминологический аппарат в этой сфере. Научные обобщения позволяют под «деловыми сетями» понимать экономические структуры (конструкции, коалиции), создаваемые юридически независимыми и экономически взаимозависимыми субъектами деятельности, развивающими долгосрочные взаимоотношения и координирующими свои ресурсы, стратегии для снижения рисков и неопределенности, получения доступа к ключевым видам деятельности и ресурсам и/или увеличения контроля над ними, с целью повышения общей конкурентоспособности сети [8, с. 35–40; 9, с. 43–51]. Тогда сквозь призму системного подхода сетевое взаимодействие – это организационная форма совместной деятель-

<sup>1</sup> Сеть – связи между множеством взаимосвязанных узлов; единая связь двух звеньев образует отношения.

ности субъектов и/или групп заинтересованных сторон, индивидов, построенная по сетевому принципу, в которой элементы социально-экономических отношений являются узлами с сильными или слабыми связями, осуществляющими деловые и частные коммуникации для достижения общих целей, гармонизации своих интересов, обмена информацией, знаниями и ресурсами. Одно из условий успешного (результативного) сетевого взаимодействия – продуцирование новых знаний.

В настоящее время продолжается активное обсуждение целого ряда проблемных вопросов сетевого взаимодействия предприятий: а) чем является сетевой подход – новой формой организации бизнес-процессов, альтернативной формой организации экономической деятельности субъектов или новой методологией управления взаимодействием субъектов деловой среды; б) какими свойствами, преимуществами обладают сети, гибридные структуры, насколько они жизнеспособны в стабильных или кризисных условиях в сопоставлении с иерархическими бюрократическими системами; в) какими должны быть механизмы координации – от неформальной коммуникации до межфирменных информационно-плановых систем, сложных интеграционных, централизованных структур; г) в чем содержание целей управления сетевым взаимодействием – в управлении спросом или конкурентоспособностью, предоставлении ценности или контроле за соблюдением норм и правил сети; д) какая легитимность и какой размер полномочий у органа управления сетью.

В стабильных условиях сетевые формы взаимодействия – основа и перспектива развития современных предприятий, поскольку имеют ряд преимуществ. Во-первых, сетевые формы взаимодействия более оперативно решают проблему доведения ценности до агентов деловой среды или групп заинтересованных сторон, а значит, способны удовлетворять их потребности и интересы. Во-вторых, крупным сетевым конструкциям относительно легко работать на рынке за счет минимизации рисков и более масштабного его

охвата, развития отношений конструктивного и взаимовыгодного сотрудничества, направленных на достижение совместных стратегических целей [9–11 и др.].

Ответы на представленные выше вопросы теории и методологии управления сетевым взаимодействием со стороны теоретической экономики и функциональных экономических наук (бизнес-дисциплин) определяют и ускоряют векторы использования сетевого подхода на практике. Так, теоретическая экономическая наука (в том числе новая институциональная теория, ресурсная теория фирмы, глобальная экономика) затрагивает проблематику: механизма функционирования сетей; координации интересов и взаимоотношений между субъектами экономической деятельности; противодействия оппортунистическому поведению субъектов; мотивов и действий субъектов в глобальных (региональных) цепочках создания добавленной стоимости и управления глобальными товарными цепями; процесс обмена ресурсами, информацией, знаниями и т. д. В свою очередь, бизнес-дисциплины также вносят свой вклад в развитие сетевого подхода.

Так, менеджмент и теория организации (сетевая концепция стратегического управления) рассматривают вопросы формирования сети для достижения целей соответствия потребностям и интересам агентов деловой среды или групп заинтересованных сторон конъюнктуре рынка; внутренние и внешние эффекты сетевых взаимодействий; установление источников конкурентных преимуществ организации; процессы управления сетью, показатели эффективности и результативности функционирования сети.

Маркетинг (концепции маркетинга партнерских отношений и цепочки создания ценности) исследует выгоды, получаемые субъектами сети, в первую очередь предприятием-производителем и клиентами, а также конкуренцию между цепочками создания ценности и бизнес-процессами.

Логистика (концепция логистических сетей, концепция интегрированной логистики) уделяет внимание проблемам установления взаимодействия по экономи-

ческим потокам на основе рыночных методов управления, сотрудничества и общих целей.

Таким образом, внимание со стороны функциональных экономических наук к теории и методологии внутреннего и внешнего сетевого взаимодействия предприятий и групп заинтересованных сторон является ответом на проявляющуюся закономерность в маркетинг менеджменте: в основе использования интеграционного подхода в рыночно-ориентированном управлении находятся общие стратегические цели субъектов сети, предполагающие интеграцию функций менеджмента, маркетинга и логистики.

В работе Т.П. Розановой и И.И. Скоробогатых [12, с. 67–71] были выделены следующие «форматы» сетевого взаимодействия акторов (субъектов): 1) преследующие экономические интересы – контрактные соглашения; совместное предпринимательство; стратегические альянсы; слияния, поглощения; аутсорсинг; кластерные образования; 2) основанные на некоммерческих взаимоотношениях – ассоциации производителей; профессиональные ассоциации; ассоциации посредников; ассоциации покупателей (клиентов).

Сетевые процессы потенциально способны поддерживать достаточно высокую устойчивость интеграционных структур (при относительной стабильности конъюнктуры), которые определяют роль и место каждого субъекта или индивида, влияют на результаты их деятельности, модифицируют систему и структуру управления предприятиями с ориентацией на рынок и гармонизацию интересов. Деловые сети, по сути, являются многоуровневыми сетевыми организациями-структурами, которые состоят из межфункциональных команд, с одной стороны, и функциональных механизмов – с другой, связанных внутренне и внешне с помощью больших баз данных, через которые проходят информационные потоки, осуществляется координация управленческих решений.

Модель сетевого взаимодействия можно представить в матричном виде для описания поведения субъектов сети при

принятии решений. Так, субъект маркетинг менеджмента может одновременно состоять в нескольких внешних сетях, формировать внутренние сети, в состав которых будут входить внешние и внутренние группы заинтересованных сторон. При этом субъекты сети имеют общие цели, используют соответствующие технологии, вырабатывают решения и распространяют информацию для взаимодействия. Информационный поток имеет направленность от инициативных участников сети в сторону условно пассивных, которые выступают адресатами информации и участвуют во взаимодействии.

В матрице целесообразно отображать взаимодействие (отсутствие связи – 0 или наличие связи – 1) по каждой паре субъектов сети на основе функции алгебры логики (от  $n$  аргументов – в дискретной математике – отображение  $A_n \rightarrow A$ , где  $A = \{0, 1\}$  – булево множество). Элементы булева множества  $\{0, 1\}$  обычно интерпретируют как логические значения «ложно» и «истинно»<sup>1</sup>.

В качестве примера рассмотрим опыт ООО «НПО «Донвентилятор»» (завода по производству вентиляционного оборудования, г. Донецк) по развитию сетевых форм взаимодействия. Это предприятие как субъект маркетинг менеджмента<sup>2</sup> одновременно выступает в роли участника ряда сетей (образовательного кластера, центра трансфера технологий и др.) и координатора (интегратора) кластера «Инновационная инициатива» (см. таблицу). Интервью с руководителями совета кластера «Инновационная инициатива» позволяет в качестве отправной точки сетевого анализа установить, что в большей степени в кластер интегрированы топ-менеджеры как внутренняя группа заинтересованных сторон, а среди внешних групп заинтересо-

<sup>1</sup> Гусева А.И., Тихомирова А.Н. Дискретная математика для информатиков и экономистов. М.: НИЯУ МИФИ, 2010. С. 87.

<sup>2</sup> Потребность использования концепции маркетинг менеджмента на данном предприятии обусловлена необходимостью реструктуризировать систему управления, поддерживать устойчивую конкурентоспособность на принципах рыночной ориентации.

ванных сторон в меньшей степени интегрированы кредитные организации и частные инвесторы. Также очевидны узлы, в

которых возникают или отсутствуют отношения между группами заинтересованных сторон.

**Матрица сетевого взаимодействия в кластере «Инновационная инициатива»\***

Пассивная сторона в сети  Инициативная (доминирующая) сторона в сети	Внутренние			Внешние					Всего
	Собственники	Топ-менеджеры	Персонал	Клиенты	Вузы	НИИ	Кредитные организации	Частные инвесторы	
Собственники (субъект маркетинг менеджмента)	–	1	1	1	1	1	1	1	7
Топ-менеджеры	1	–	1	1	1	1	1	1	7
Персонал	1	1	–	1	0	0	0	0	3
Клиенты	1	1	0	–	0	1	0	0	3
Вузы	1	1	1	1	–	1	0	0	5
НИИ	1	1	0	1	1	–	0	0	4
Кредитные организации	1	1	0	0	0	0	–	0	2
Частные инвесторы	1	1	0	0	0	1	0	–	3
Всего	7	7	3	5	3	5	2	2	34

\* Сост. автором.

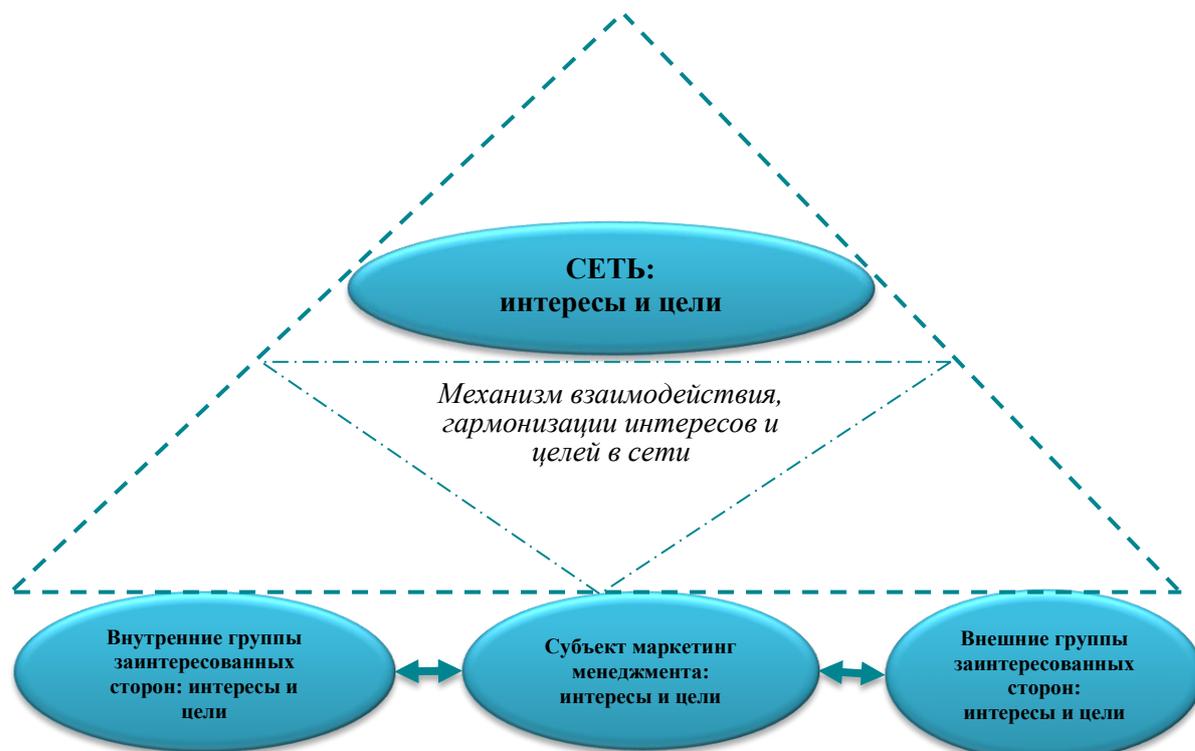
Сетевой анализ должен проводиться с учетом взаимозависимости субъектов сети (например, сквозь «зеркало эффективности» лояльный к предприятию персонал обеспечивает лояльных клиентов); наличия у каждого из них собственных интересов и необходимости их гармонизации (участие в сети должно способствовать получению соответствующих эффектов). Удовлетворенность (лояльность) и гармония интересов групп заинтересованных сторон, уровень рыночной ориентации менеджмента предприятия – главные критерии успеха для субъекта маркетинг менеджмента, который может выступать интегратором сети. В сети, благодаря использованию ряда технологий, в том числе информационно-коммуникационных технологий, возникают и нарастают коммуникационные отношения с группами заинтересованных сторон, появляются новые формы связей, что, с одной стороны, повышает шансы на успех по указанным критериям результативности маркетинг менеджмента, а с другой – позволяет развивать гуманистический, антропоцентрический подход к управлению современным предприятием.

В рамках сетевого взаимодействия цели на уровне сети будут на ранг выше, чем цели на уровне каждой группы заинтересованных сторон и субъекта маркетинг менеджмента (см. рисунок).

Таким образом, субъекту маркетинг менеджмента (координатору/интегратору сети) для достижения целей рыночно-ориентированного управления предприятием рекомендуется соблюдать последовательность этапов предлагаемого алгоритма сетевого взаимодействия: установить соответствие между стратегическими целями маркетинг менеджмента и способами их достижения через вступление во взаимодействие с группами заинтересованных сторон; определить приоритеты интеграции с группами заинтересованных сторон в сети на основе осмысления их характеристик, интересов и целей; формализовать структуру сети – состав элементов (внутренних и внешних групп заинтересованных сторон) и связи между ними; разработать показатели для оценки сетевого взаимодействия; установить взаимодействие и поддерживать динамическую гармонию интересов с группами заинтересованных сторон через сетевого координатора (совет

сети); проводить на регулярной основе оценку аффилированности, характеристик групп заинтересованных сторон, взаимодополняемости их ресурсов, а также учитывать, насколько гармонизированы инте-

ресы (между группами заинтересованных сторон, группами заинтересованных сторон и субъектом маркетинг менеджмента), согласованы цели, соблюдаются принятые обязательства.



#### Соотношение интересов и целей в сети: от взаимодействия к общим результатам\*

\* Сост. автором.

Механизм гармонизации интересов между субъектами сети должен быть основан на следующих принципах: деловое партнерство; взаимное уважение, доверие и ответственность; делегирование полномочий координатору сети; концентрация на стратегических целях; синхронность действий. В противном случае дисгармония интересов приведет к изоляции предприятия (субъекта маркетинг менеджмента) в деловой среде.

Следующая закономерность маркетинг менеджмента состоит в том, что основа сетевого и гуманистического, антропоцентрического подходов к управлению современным предприятием – понимание того, что интересы групп заинтересованных сторон, индивидов и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты управления. Сразу нужно отметить, что в рамках культуры управления на принци-

пах доминирования и подчинения эта закономерность соблюдаться не будет.

Вышеизложенное позволяет указать на перспективу последующих исследований, которые должны быть связаны с формированием институциональных механизмов гармонизации интересов юридически независимых субъектов сети. Сеть целесообразно рассматривать как институт, содействующий организационному развитию участников сети. Изучение опыта использования сетевого подхода при различных сетевых формах взаимодействия предприятий позволяет установить следующие закономерности маркетинг менеджмента: а) чем более сложной является интеграция между субъектами сетевого взаимодействия, тем сложнее механизм управления (от коммуникаций до выработки общих норм, правил, целей, стратегий); б) привлечение групп заинтересованных сторон к сетевому взаимодействию позволяет осу-

ществлять сотворчество ценности, продуцирование инноваций, в том числе институциональных. Следовательно, один из ключевых вопросов формирования и развития сетевых форм взаимодействия субъекта маркетинг менеджмента с группами заинтересованных сторон – институциональная природа взаимоотношений между субъектами – участниками сети. При этом должны соблюдаться определенные нормы, правила, установки и механизмы их исполнения, которые разделяются абсолютным большинством. К числу таких общих норм можно отнести общую цель и стратегию развития; прозрачность взаимных отношений между субъектами; ориентацию на достижение общего результата, что гарантирует успех каждого субъекта – участника сети; наличие моделей взаимодействия с группами заинтересованных сторон для гармонизации интересов с ними.

#### **Вторая тенденция – цифровизация управления предприятием и поведения групп заинтересованных сторон**

**Т**ермин «цифровая экономика» появился в 1994 г. с выходом книги Д. Тапскотта «*Digital Economy*» [13]. Ключевые характеристики четвертой промышленной революции (индустрии 4.0) и цифровой экономики достаточно широко освещены в отечественной и зарубежной литературе. При анализе второй тенденции на полученные результаты в наибольшей степени оказали влияние работы [14; 15].

По оценкам экспертов, к 2020 г. мировой рынок технологий цифровых производств составит свыше 700 млрд долл., а к 2025 г. расширится до уровня 3–4 трлн долл. за счет новых продуктов и сервисов<sup>1</sup>. Ощутимы расхождения экспертов (*McKinsey*, *BCG* и др.) касательно объема цифровой экономики в мировом ВВП и ВВП ряда стран. В частности, эксперты компании *McKinsey* отмечают, что с 2011 по 2017 гг. объем цифровой экономики России увеличился с

2,6% до 3,9% от ВВП. Для сравнения, в США, КНР и странах ЕС этот показатель в 2–3 раза выше<sup>2</sup>.

Цифровизация производства и управления предприятием из предмета дискуссий все больше трансформируется в повседневную практику, пусть даже не всегда объективно воспринимаемую. Предприятия-новаторы на основе технологий 4.0 и технологий цифровой трансформации, с одной стороны, создают цифровую инфраструктуру рынков, устраняя посредников, иерархические связи, а с другой – совершенствуют или создают с нуля бизнес-модели, модифицируют деловую стратегию и производственные, маркетинговые, логистические, кадровые, финансовые бизнес-процессы.

Среди отечественных предприятий достаточно много примеров активного использования технологий цифровой трансформации. Но, к сожалению, подавляющее большинство предприятий не имеет даже локальной автоматизации. Для отечественных организаций есть два пути – считаться с вызовами цифровой революции и стать частью цифровой экономики или уйти с рынка в силу завершения жизненного цикла. Поэтому использование технологий цифровой трансформации чаще всего рассматривается как импульс для придания ускорения в развитии отечественных предприятий, но решение этой сверхзадачи предусматривает привлечение высококвалифицированных специалистов и капиталобразующих инвестиций, а также разработку новых или трансформацию действующих бизнес-моделей управления, систем управления, бизнес-процессов. Внедрение технологий цифровой трансформации подразумевает преобразование предприятий в «цифровые предприятия».

В настоящее время продолжается активная работа по разработке научно-методических подходов к оценке «цифровой зрелости» предприятия [16–18 и др.],

<sup>1</sup> Коваленко А. Одна из самых масштабных // Эксперт-Урал № 29–32. (771). 18 июля – 12 августа 2018 г. URL: <http://expert.ru/ural/2018/32/odna-iz-samyih-masshtabnyih/media/preview/#anchor-1> (дата обращения: 17.09.2018).

<sup>2</sup> Цифровая Россия: новая реальность. Digital/McKinsey. Июль 2017 г. URL: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/our-ork/mckinsey-digital> (дата обращения: 17.09.2018).

большая часть которых основана на методах экспертных оценок (аудите) или анкетировании топ-менеджеров и специалистов IT-подразделений. Одна из трудностей их применения связана с тем, что на практике далеко не всегда есть четкое понимание принципиальной разницы между информационно-коммуникационными и цифровыми технологиями.

К примеру, оценка «цифровой зрелости» четырех машиностроительных предприятий (ПАО «Машиностроительный завод “Буран”», ПАО «Снежнянский завод “Снежнянский завод”», ООО «Востокуглемаш», ООО «НПО “Донвентилятор”») на основе методики компании *Forrester Research* [16] принесла крайне неутешительные результаты. Разработчики методики корректно называют сегмент аутсайдеров (от 0 до 33 баллов) «скептиками», которому соответствуют рассматриваемые предприятия. Индикаторы методики сгруппированы по четырем направлениям – культура, организация, технологии, понимание. В первую очередь, такой результат оценки связан с тем, что мнения экспертов согласованы и они полностью отдают себе отчет в том, что конкурентная стратегия их предприятий не зависит от использования преимуществ цифровых технологий; нет четкого количественного выражения целей для измерения успеха *digital*-стратегии; не выделяются ресурсы для *digital*-стратегии; не используются цифровые инструменты для продвижения инноваций, сотрудничества и мобильности персонала и т. д.

С практической точки зрения считаем, что для трансформации бизнес-процессов на пути освоения цифровых технологий необходимо: выделить ключевые процессы, переформатировать их заново и произвести описание; установить структуру и параметры процессов; провести цифровизацию процессов (т. е. создание принципиально нового, например взаимодействие с группами заинтересованных сторон); разработать и внедрить систему контроля и отчетности. В случае использования прикладных и/или инфраструктурных цифровых платформ следует проводить их селективный отбор, поскольку

для субъекта маркетинг менеджмента возрастают дополнительные риски.

Выделим ряд закономерностей маркетинг менеджмента. Во-первых, у субъекта маркетинг менеджмента возникают дополнительные возможности – сокращение транзакционных издержек (издержек поиска, получения и обработки необходимой информации; ведения переговоров в классическом понимании; заключения договоров и соглашений; оппортунистического поведения групп заинтересованных сторон); получение информации о динамично изменяющихся предпочтениях клиентов; освоение новых рынков (и/или сегментов). Вследствие указанных возможностей появляются новые бизнес-модели, сокращается количество групп заинтересованных сторон и направлений взаимодействия с ними, например посредников в продажах при переходе от многоуровневых к прямым каналам сбыта, потенциальных кадров при интернет-рекрутменте и т. д.

Во-вторых, внедрение технологий цифровой трансформации объективно, по нарастающей, отражается на интеллектуализации управления предприятиями и организации производства, поведении групп заинтересованных сторон и даже исключении некоторых из них из сферы делового взаимодействия. В связи с этим для субъекта маркетинг менеджмента очевидными должны быть изменения не только в корпоративных процессах, но и структуре организационных ресурсов и капитале предприятия (в частности, рост доли нематериальных активов); в необходимости все более активно использовать интеллектуальные методы ведения конкурентной борьбы и развивать интеллектуальные стратегические конкурентные преимущества.

Таким образом, среди новых закономерностей маркетинг менеджмента в рамках анализа второй тенденции можно выделить: а) трансформация бизнес-моделей в сторону клиентоцентричности, методов конкурентной борьбы – в сторону их интеллектуализации, а также приоритетов и механизмов управления ресурсами и бизнес-процессами предприятий; б) стремительная цифровизация поведения и со-

трудничества групп заинтересованных сторон и, как следствие, – изменение его содержания и качества; возрастание прозрачности и открытости предприятия для групп заинтересованных сторон; в) для субъекта маркетинг менеджмента в условиях цифровой экономики основным драйвером развития предприятия должны стать не только технологии, но и его знания, знания персонала как одной из групп заинтересованных сторон, в том числе формализованные знания и неявные знания (следовательно, возникает потребность формировать и развивать системы управления цифровыми знаниями).

### **Третья тенденция – регионализация и глобализация предприятий**

**Г**лобальная экономика породила ряд противоречий между интересами регионов, национальных государств, сетями делового взаимодействия и предприятиями как хозяйствующими субъектами. Обратная сторона принципа иерархии экономических систем отражается в позиции Г.Б. Клейнера: «На уровне предприятий и взаимоотношений между ними зарождаются и развиваются практически все явления, которые впоследствии определяют социально-экономическую ситуацию на макроуровне» [19, с. 45–48]. Среди исследователей, которые изучали закономерности маркетинг менеджмента в условиях глобализации, следует указать Ф. Котлера, В.В. Дергачеву, М.Э. Сейфуллаеву и др.

О проявлениях и перспективах, позитивных и негативных последствиях глобализации продолжается дискуссия ученых во всем мире, представляющих различные отрасли науки, в том числе в [20, с. 128–139; 21, с. 11–14]. Следует заметить, что до сих пор не существует общепринятого определения столь сложного и многопланового явления и процесса, как «глобализация».

Проведенный теоретический анализ показывает, что чаще всего под глобализацией понимают высшую стадию интернационализации мирового хозяйства. Например, при попытке сформулировать дефиницию «глобализация» часто сводят со-

держание к рыночному процессу (обмену). По мнению американского профессора М. Интриллигейтора, глобализация – это «значительное расширение мировой торговли и всех видов обмена в международной экономике при явно выраженной тенденции ко все большей открытости, интегрированности и отсутствию границ» [22, с. 4–12].

В настоящее время глобализация имеет различные формы проявления, основные из которых представлены в [23, с. 12]. Например, экономическая глобализация может отражаться в международных кластерах, альянсах и союзах; при выходе предприятий за пределы национальных рынков, т. е. при внешней глобализации предприятия; при возникновении и усилении международной компоненты в цепочке создания стоимости предприятий, функционирующей на внутреннем рынке, т. е. при внутренней глобализации предприятий; в импорте зарубежными предприятиями институтов в национальные макро-, мезо- и микроэкономические системы и т. д.

Внешняя глобализация предприятий приводит к возникновению ТНК и связана с процессом вывода отдельных цепочек создания стоимости за пределы национальных экономических систем. Эта форма глобализации является типичной для экономически развитых стран. Для развивающихся стран более типична внутренняя форма глобализации, так как в основной массе они имеют слабые конкурентные преимущества для завоевания внешних рынков. Внутренняя глобализация предусматривает использование предприятиями зарубежных ресурсов (капитала, персонала), технологий, бизнес-моделей и элементов корпоративной (маркетинговой) культуры.

Анализ статистической информации международной торговли по экспорту за 2017 г. для некоторых экономически развитых стран (США, Япония, Германия) и стран с развивающейся экономикой (Россия, Украина) показывает, что в структуре экспорта России наибольший удельный вес занимают минеральное топливо, нефть и продукты их перегонки (48%), черные металлы (5,2%), а в структуре экс-

порта Украины – черные металлы (19,9%), злаки (14,9%), жиры и масла растительного происхождения, продукты их расщепления (10,6%). В структуре экспорта США, Японии и Германии наибольший удельный вес занимают ядерные реакторы, котлы, оборудование и механические устройства (12,2%, 18,4% и 16,6% соответственно), электрические машины и оборудование (11,1%, 15,0% и 9,9% соответственно)<sup>1</sup>. Очевидно, что экспорт как России, так и Украины имеет сырьевую направленность, поэтому необходимо продолжать развивать наукоемкие и высокотехнологичные отрасли экономики, а также расширять зоны внешней торговли, придерживаться стратегии импортозамещения.

На современном этапе развития общества основным звеном экономики все чаще считаются не предприятия, которые специализируются на создании определенных экономических благ (производстве определенных видов продукции или стадиях технологических процессов), а транснациональные интегрированные бизнес-структуры и предпринимательские сети, которые выступают глобальными производителями и инновационно-инвестиционными центрами экономики. Они не только отражают на национальном и глобальном рынках различные социально-экономические процессы, но и активно участвуют в них. По этой причине ТНК давно вышли за рамки микроинститута, и неслучайно, в частности, ООН предлагает распространить традиционно принадлежавшие государствам функции в сфере защиты прав человека и на ТНК<sup>2</sup>, а антиглобалисты уже не видят принципиальной разницы между выборными должностными лицами государства и руководителями корпораций. При этом подчеркнем, что недопустимо управлять государством как корпорацией, когда интересы «приватизи-

рованных» государств подменяются интересами отдельных корпораций.

Выручка ведущих ТНК может в разы превышать бюджеты некоторых стран. Например, в 2017 г. выручка корпорации *Apple* составила 229 млрд долл., что превышает доходную часть бюджета Украины в 6,4 раза (35,6 млрд долл.). Для сравнения, доходная часть бюджета России за этот же период составляла 254 млрд долл., или на 10,9% больше выручки корпорации *Apple*.

Деятельность ТНК имеет ряд положительных (например, увеличиваются прямые иностранные инвестиции, рабочие места, поступления в государственный бюджет, происходит ускорение НТП) и отрицательных (например, истощение ресурсной базы, рост монополизации рынка, лоббирование интересов, повышение зависимости национальной экономики менее развитых государств от более развитых) сторон. Например, корпорацию *Siemens* неоднократно называли абсолютным рекордсменом по объемам штрафов за коррупционное поведение [24, с. 435–436]; *Royal Dutch Shell* неоднократно вызывала протесты защитников окружающей среды [25, с. 289–298]; компания *Total* обвинялась в использовании принудительного труда<sup>3</sup>; подрядчики компании *Trafigura* допустили сброс токсических веществ в Кот-д'Ивуаре, в результате чего был нанесен серьезный ущерб здоровью более чем 30 тыс. чел. [26, с. 37].

На данный момент в мире функционирует 82 000 ТНК, у которых 810 000 филиалов по всему миру. Больше всего ТНК находится в США (18%), Великобритании (15%), Франции (15%), Германии (13%) и Японии (9% от общего количества). На долю остальных стран приходится оставшиеся 30% ТНК. Из ТОП-100 экономик 52 – это экономики ТНК. Также на их долю приходится до 50% общемировой торговли. Из 750 тыс. выдаваемых каждый год патентов 80% принадлежат ТНК<sup>4</sup>. Число занятых в

<sup>1</sup> *TrendEconomy*: Подробная статистика международной торговли товарами. URL: <http://data.trendeconomy.ru> (дата обращения: 20.09.2018).

<sup>2</sup> *UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*. U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/L.11. 2003. P. 52.

<sup>3</sup> *The Allegations and Total's Response*. URL: [http://burma.total.com/en/controversy/p\\_4\\_1.htm](http://burma.total.com/en/controversy/p_4_1.htm) (дата обращения: 21.09.2018).

<sup>4</sup> *Все о ТНК – транснациональных компаниях*. URL: <http://ubiznes.ru/finansy-termin/vse-o-tnk-transnacionalnyx-kompaniyax.html> (дата обращения: 21.09.2018).

корпорациях постоянно увеличивается. Например, американская компания *Wal-Mart* обеспечивает работой более 2 млн чел. во всем мире, что сопоставимо с численностью населения небольшого государства (Словения, Македония, Латвия)<sup>1</sup>.

Глобальные процессы передела мирового рынка касаются различных областей, в которых доминируют ТНК, и отечественные промышленные предприятия должны учитывать этот факт. Чтобы противостоять ТНК, Россия, Индия, Индонезия, Мексика, Венесуэла как развивающиеся страны пошли по пути создания собственных транснациональных структур. Так, в 2013 г. в список *Forbes Global 2000 leading companies* входило 25 российских публичных промышленных компаний, а в 2017 г. – 27<sup>2</sup>. Одни из первых украинских ТНК – «Индустриальный союз Донбасса» и «Систем Кэпитал Менеджмент».

Для обеспечения конкурентоспособности необходимо также учитывать масштаб ежегодных вложений в науку со стороны государств и корпораций. По затратам на научные исследования в абсолютных показателях Россия и Украина существенно отстают от ведущих стран мира. Так, в 2016 г. США вложили в научные исследования 502,9 млрд долл., КНР – 408,8; Япония – 170; Германия – 114,8; Южная Корея – 74,1; Россия – 37,3; Украина – 0,6. Доля затрат корпораций на НИОКР в США составляет 70%, ЕС – 56%, Японии – 72%, России 20%, Украине – менее 1%<sup>3</sup>.

Следовательно, нарастающая глобализация проявляется неравномерно по макрорегионам мира, продолжается обострение ряда противоречий и усиление конкурентной борьбы между странами и предприятиями. Предприятия в новой гло-

бальной экономике развиваются многовариантно во всех сферах деятельности, что обеспечивает их эволюцию и адаптацию к сложным трансформациям в современных условиях. Отечественным предприятиям, чтобы выстоять в конкурентной борьбе с учетом внешней, внутренней глобализации и регионализации, необходимо активно взаимодействовать с государством (и, наоборот, государству взаимодействовать с предприятиями через механизмы и инструменты промышленной политики), а также принимать участие в формировании вертикально-интегрированных структур для повышения концентрации ресурсов и промышленного производства в сопоставлении с ТНК.

Таким образом, в рамках третьей тенденции следует выделить следующую закономерность развития предприятия как объекта маркетинг менеджмента – трансформацию крупных предприятий в мезо- и макроинституты (а в некоторых случаях – мегаинституты) в масштабе региональных, национальных и даже глобальной экономик соответственно. В частности, нами было проведено исследование и установлено влияние ПАО «ММК им. Ильича» на уровень монополизации регионального рынка труда (маркетинг персонала как одна из функциональных подсистем маркетинг менеджмента), изучен опыт взаимодействия с государственными органами власти [27, с. 85–88]. Выполнение предприятием функций мезо- или макроинститута (в противовес его статусу как микроинститута) означает изменение сложившихся правил поведения в масштабе региональной и/или национальной экономики. Так, например, крупные предприятия приобретают способность на свое усмотрение формировать целевые рынки, и это особенно наглядно проявляется при использовании технологий 4.0, а также выполнять те функции мезо-, макроинститута, которые соответствуют его природе и возможностям. Также возрастает зависимость предприятия от факторов, которые находятся за пределами его влияния, они имеют как потоковый (экономические потоки рабочей силы, капитала, информации и т. д.), так и средовой (воз-

<sup>1</sup> Официальный сайт корпорации *Wal-Mart*. URL: <https://www.walmart.com> (дата обращения: 21.09.2018).

<sup>2</sup> *World's Largest Public Companies In 2017*. URL: <https://www.forbes.com/sites/corinnejourney/2017/05/24/the-worlds-largest-public-companies-2017> (дата обращения: 22.09.2018).

<sup>3</sup> *Затраты на науку в России и ведущих странах мира*. URL: [https://issek.hse.ru/data/2017/09/07/1172519569/NTI\\_N\\_64\\_0709\\_2017.pdf](https://issek.hse.ru/data/2017/09/07/1172519569/NTI_N_64_0709_2017.pdf) (дата обращения: 21.09.2018); *Евростат*. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата обращения: 23.09.2018).

действие институтов, тенденций и закономерностей) характер.

В свою очередь, макро- или мезоэкономическая статусность крупных предприятий проявляется только тогда, когда они прилагают усилия внедрить в деятельность других субъектов соответствующих экономических систем (прежде всего в предпринимательский и/или государственный сектор) различные правила, нормы, установки, подготовленные с целью установления «правил игры» (собственных и / или совместных). Такая закономерность вызывает перераспределение сил в мезо- и макроэкономической системе. Понимание статуса крупного предприятия как мезо- или макроинститута обнажает проблему гармонизации интересов и согласования общих «правил игры». Как уже отмечалось выше, ни государство, ни крупные предприятия не смогут заменить друг друга. Поэтому возрастает потребность совместно выработать механизмы гармонизации интересов субъектов указанных систем.

Агентская проблема для крупных предприятий приобретает особую остроту, т. е. между интересами групп заинтересованных сторон и интересами предприятия возникают противоречия, которые могут быть гармонизированы различными способами. Государство как один из институтов должно иметь потенциал для решения агентской проблемы. Далеко не каждое государство способно в полной мере согласовать и подчинить интересы предприятий (бизнеса) и групп заинтересованных сторон обществу. Так, например, в конце 2015 г. организация *Global Financial Integrity* в своем отчете «Незаконный вывоз капитала из развивающихся стран» составила рейтинг стран за период с 2004 по 2013 гг. «Лидером» рейтинга выступает Китай с ежегодным выводом капитала 139,23 млрд долл. На 2-м месте Россия – 104,98; на 4-м месте Индия – 51,03; на 6-м месте Бразилия – 22,67; на 7-м месте ЮАР – 20,92; на 11-м месте Казахстан – 16,74; на 14-м месте Украина – 11,68 (в млрд долл.)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Global Financial Integrity*. Незаконный вывоз капитала из развивающихся стран. URL: <http://www.gfintegrity.org/press-release/new-study-illicit-financial-flows-hit-us1-1-trillion-in-2013> (дата обращения: 15.08.2018).

#### Четвертая тенденция – производство институциональных инноваций предприятиями и группами заинтересованных сторон

**П**од влиянием глобализации и сетевых форм взаимодействия предприятия все более наглядно становятся продуцентами институциональных инноваций, вследствие чего происходит их экспорт, трансплантация или абсорбция. В специализированной экономической литературе институциональные инновации определяются как новшества в функционировании формальных и неформальных институтов, а также в системе взаимосвязей между институтами [28, с. 37–51]. В основе причин возникновения институциональных инноваций экономисты чаще всего усматривают объективные (например, формирование коммуникативных возможностей обмена информацией) и субъективные (например, моральные и нравственные ценности, новые идеи) причины. В рамках продолжающейся эволюции теории фирмы институциональные инновации все чаще рассматриваются как один из результатов функционирования современного предприятия наряду с создаваемыми благами, организационными ресурсами, организационными рутинными. Последние, кстати, можно снизить за счет внедрения технологий 4.0.

По аналогии с входными и организационными ресурсами предприятия институциональные инновации можно разграничивать на входные (воспроизводимые), которые могут копироваться другими субъектами, и организационные (невоспроизводимые), которые в силу своей уникальности вырабатываются и накапливаются на предприятии. Институциональные инновации могут быть следующих типов: а) экономические (бизнес-модели, сетевые формы взаимодействия, новые виды контрактов); б) организационно-правовые (стандарты предприятия, в том числе стандарты работы с клиентами, стандарты устойчивого развития, кодексы корпоративного поведения); в) технологические (IT-технологии, нанотехнологии, экологически чистые и ре-

сурсосберегающие технологии); г) социокультурные (корпоративная и маркетинговая культура и т. д.). Следовательно, субъекты маркетинг менеджмента (предприятия) и группы заинтересованных сторон в современных условиях приобретают способность осуществлять производство, экспорт или трансплантацию институциональных инноваций.

**Пятая тенденция – сопоставимость изменения траектории этапов жизненного цикла предприятий и групп заинтересованных сторон**

**К**онцептуальные и методические основы управления жизненным циклом предприятия достаточно подробно разработаны и широко представлены в специализированной литературе. В самом общем виде жизненный цикл предприятия можно определить как совокупность стадий развития, через которые оно проходит за период своего существования. В условиях новой экономики человеческий капитал и его способность генерировать новые знания, инновации выступают факторами управления жизненным циклом предприятия.

Траектория этапов жизненного цикла групп заинтересованных сторон имеет тесную связь с траекторией этапов жизненного цикла предприятий. Например, касательно жизненного цикла групп заинтересованных сторон отметим, что применительно к персоналу необходимо вести речь о жизненном цикле отдельного наемного работника или о жизненном цикле совокупного работника. Также можно выделить жизненный цикл клиентов предприятия.

Изменение конфигурации жизненного цикла предприятия в новой экономике обусловлено используемыми технологиями, в том числе IT-технологиями, способностями формировать корпоративные компетенции и их постоянно генерировать, применением новых форм организации бизнеса. Если внутри предприятия происходит постоянный обмен информацией, идеями, знаниями между ее сотрудниками, с группами заинтересованных сторон, если действия отдельных субъектов взаимосвязаны и интегрированы общими целями,

задачами и стратегией, соответствуют вектору эволюции предприятия, то оно имеет реальные шансы на успех и пролонгацию своего жизненного цикла. Использование новых технологий производства, сетевых форм взаимодействия, обновление ассортимента, накопление человеческого капитала и т. д. – это методы управления жизненным циклом предприятия в условиях цифровой экономики.

На основе экспертного метода, финансово-экономического анализа было установлено, что в настоящее время ООО «НПО «Донвентилятор»» находится на этапе жизненного цикла «кризис». Среди наиболее перспективных направлений антикризисного маркетинга можно считать выход на новые рынки и создание новых продуктов. Рассмотрим в качестве примера, как эти направления должны согласовываться с управлением жизненным циклом персонала как одной из групп заинтересованных сторон в подсистеме маркетинг менеджмента – маркетинге персонала.

В условиях кризиса ООО «НПО «Донвентилятор»» рекомендуется: освободиться от устаревшего неэффективного опыта; развивать инновационное мышление; осваивать инструменты создания инновационных товаров; развивать инновационные технологии и инструменты управления. Для этого могут быть использованы следующие средства развития персонала: инновационные сессии и тренинги; формирование системы управления знаниями и компетенциями (для освоения инструментов создания инновационных товаров, развития инновационных технологий и инструментов управления); создание рабочих групп (для определения точек роста предприятия и формирования управленческого кадрового резерва); создание междисциплинарных команд (для оптимизации организационной структуры управления и повышения межфункциональной координации); заключение целевых соглашений по категориями персонала (для вовлечения в систему управления по целям, гармонизации процесса обучения и развития с достижением профессиональных целей). Отсюда следует последняя за-

кономерность маркетинг менеджмента: цели и стратегии управления жизненным циклом предприятий (для каждого этапа) должны учитывать характеристики и свойства групп заинтересованных сторон, согласовываться с этапами их жизненного цикла, и наоборот.

### Заключение

**В** данной статье представлены результаты анализа наиболее дискуссионных вопросов и современных тенденций теории и практики управления промышленными предприятиями. Были даны более точные определения понятиям «деловые сети» и «сетевое взаимодействие». Модель сетевого взаимодействия представлена в матричном виде для проведения анализа и описания поведения субъектов сети на примере кластера «Инновационная инициатива», что позволило предложить алгоритм сетевого взаимодействия, разработать механизм и принципы гармонизации интересов между субъектами сетевого взаимодействия, один из которых – ООО «НПО “Донвентиллятор”».

Определены следующие закономерности маркетинг менеджмента, обусловленные развитием сетевых форм взаимодействия предприятий и групп заинтересованных сторон: 1) общие стратегические цели субъектов сетевого взаимодействия предполагают необходимость интеграции функций менеджмента, маркетинга и логистики (учет принципов интеграционного подхода в рыночно-ориентированном управлении); интересы и система взаимодействия групп заинтересованных сторон важнее, чем процессы и инструменты управления (учет принципов сетевого и гуманистического (антропоцентрического) подходов к управлению современным предприятием); 2) чем более сложной является интеграция между субъектами сетевого взаимодействия, тем сложнее механизм управления (от коммуникаций до выработки общих норм, правил, целей и т. д.); 3) привлечение групп заинтересованных сторон к сетевому взаимодействию позволяет осуществлять сотворчество ценности, продуцирование инноваций, в том числе институциональных.

На основе методики компании *Forrester Research* была проведена оценка «цифровой зрелости» ряда машиностроительных предприятий, что позволило включить их в сегмент «скептики». Предложена последовательность этапов трансформации бизнес-процессов данных предприятий на пути освоения цифровых технологий. Цифровизация управления предприятием и группами заинтересованных сторон определяет следующие закономерности маркетинг менеджмента: 1) трансформация бизнес-моделей в сторону клиентоцентричности, методов конкурентной борьбы, приоритетов и механизмов управления ресурсами и бизнес-процессами предприятий – в сторону их интеллектуализации; 2) изменение содержания и качества поведения и систем взаимодействия групп заинтересованных сторон; возрастание прозрачности и открытости предприятия для групп заинтересованных сторон; 3) основным драйвером развития предприятия становятся не только технологии, но и его знания, формализованные, неявные знания персонала как одной из групп заинтересованных сторон.

В результате регионализации и глобализации мировой экономики продолжается трансформация закономерностей функционирования субъектов этих процессов – от национальных экономик и международных экономических организаций до ТНК, крупных, средних и малых предприятий. На фоне позитивных и негативных результатов глобализации мировой экономики формируются реальные угрозы и новые возможности для предприятий. Отечественным предприятиям с учетом внешней и внутренней глобализации, чтобы выстоять в конкурентной борьбе, рекомендуется более активно взаимодействовать с государством (и, наоборот, государству взаимодействовать с предприятиями), а также принимать участие в формировании вертикально-интегрированных структур для повышения концентрации ресурсов и промышленного производства в сопоставлении с ТНК. На основе анализа тенденции регионализации и глобализации

предприятий синтезирована следующая закономерность маркетинг менеджмента: происходит трансформация крупных предприятий в мезо- и макроинституты (а в некоторых случаях – мегаинституты) в масштабе региональных, национальных и даже глобальной экономики соответственно.

Констатировано, что предприятия и группы заинтересованных сторон в условиях современной экономики становятся главными агентами, продуцирующими институциональные инновации. На этой основе сформулирована следующая закономерность маркетинг менеджмента: субъекты маркетинг менеджмента и группы заинтересованных сторон в современных условиях приобретают способность осуществлять продуцирование, экспорт или трансплантацию институциональных инноваций.

Определено, что цели и стратегии управления жизненным циклом предприятий (для каждого этапа) должны учитывать характеристики и свойства групп заинтересованных сторон, согласовываться с этапами их жизненного цикла, и наоборот.

Проявление данной закономерности апробировано на примере ООО «НПО «Дон-вентилятор»».

Таким образом, новизна решаемой научной проблемы состоит в том, что на основе анализа основных тенденций функционирования современных промышленных предприятий были синтезированы производные от них закономерности, формирующие соответствующие изменения в управленческой парадигме предприятия. Материалы данной статьи могут быть интересны руководителям предприятий всех форм собственности, преподавателям управленческих дисциплин, научным работникам, магистрам, аспирантам и докторантам, а также слушателям системы повышения квалификации и переподготовки. В дальнейшем одно из наших направлений исследования будет связано с развитием научно-методических и практических аспектов формирования институциональных механизмов гармонизации интересов юридически независимых субъектов сетевого взаимодействия.

#### Список литературы

1. *Cheung S.* The contractual nature of the firm // *Journal of Law and Economics*. 1983. Vol. 26, Iss. (1). P. 1–21.
2. *Teece D.J., Pisano G., Sheen A.* Firm capabilities recourses and the concept of strategy: For paradigms of strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18:7. P. 509–533.
3. *Калиниченко М.П.* Теорія і методологія маркетингового управління промисловим підприємством // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2012. Ч. 1, № 11 (182). С. 168–175.
4. *Авдокушин Е.Ф., Сизов В.С.* Новая экономика. М.: Магистр, 2012. 544 с.
5. *Castells M.* The information age: Economy, society and culture. In book: *The rise of the network society*. Oxford: Wiley Blackwell, 2010. 406 p.
6. *Barney D.D.* The network society. Great Britain by MPG Books, Bodmin, Cornwall, 2004. 197 p.
7. *Абрамов В.И., Оводенко Д.В., Вагин С.Г., Тумов А.К.* Развитие принципов управления при сетевом взаимодействии // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2014. № 12 (122). С. 88–91.
8. *Большаков А.В.* Генезис и структура деловых сетей в контексте теории постиндустриальной экономики // *Экономический анализ: теория и практика*. 2012. № 10 (265). С. 35–40.
9. *Бек М.А., Бек Н.Н., Бузулукова Е.В.* Методология исследования сетевых форм организации бизнеса. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. 446 с.
10. *Евтодиева Т.Е.* Сравнительная характеристика системной и сетевой форм организации логистики // *Проблемы современной экономики*. 2011. № 1 (37). С. 169–170.
11. *Мелькина Н.Н., Щипанов Д.А.* Маркетинговые деловые сети: проблемы формирования и функционирования // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2011. № 2 (26). URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn007255/14935952.htm> (дата обращения: 07.09.2018).
12. *Розанова Т.П., Скоробогатых И.И.* К вопросу о применении концепции маркетинга отношений в сетевом взаимодействии экономических и социальных акторов // *Вестник российского*

экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2011. № 1 (37). С. 67–71.

13. *Tapscott D.* The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. McGrawHill, 1995. 342 p.

14. *Скиннер К.* Цифровой человек: четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 420 с.

15. *Макафи Э., Бриньолфсон Э.* Машина, платформа, толпа. Наше цифровое будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 320 с.

16. *Gill M., VanBoskirk S.* The Digital maturity model 4.0 benchmarks: Digital business transformation playbook. 22, January. 2016. URL: <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (дата обращения: 15.10.2018).

17. *Valdez-de-Leon O.* A digital maturity model for telecommunications service providers // *Technology Innovation Management Review*. 2016. Vol. 6, Iss. 8. P. 19–32.

18. *Исаев Е.А., Коровкина Н.Л., Табакова М.С.* Оценка готовности ИТ-подразделения компании к цифровой трансформации бизнеса // *Бизнес-информатика*. 2018. № 2 (44). С. 55–64.

19. *Клейнер Г.Б.* Поведение предприятий в квазирыночной экономике // *Экономическая наука современной России*. 2000. № S1. С. 45–48.

20. *Интриллигейтор М.Д.* Глобализация мировой экономики: выгоды и издержки // *Мир перемен*. 2004. № 1. С. 128–139.

21. *Интриллигейтор М.Д.* Сущность наших текущих экономических проблем в глобальном мире // *Международная экономика*. 2011. № 9. С. 11–14.

22. *Интриллигейтор М.Д.* Глобализация как источник международных конфликтов и обострения конкуренции // *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 6. С. 4–12.

23. *Водяненко О.И.* Воздействие глобализации на социальную экономику // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2016. № 3 (62). С. 11–15.

24. *Vega M.A.* The Sarbanes-Oxley Act and the culture of bribery: Expanding the scope private whistleblower suits to overseas employees // *Harvard Journal on Legislation*. 2009. Vol. 46. P. 425–501.

25. *Tulder R.V., Zwart V.A.* International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization. New York: Routledge, 2006. 440 p.

26. *Панкевич Н.В.* ТНК: гражданско-политический контроль в условиях денационализации // *Мировая экономика и международные отношения*. 2012. № 3. С. 32–42.

27. *Гриценко С.І., Калиниченко М.П.* Маркетингово-логістичний механізм формування ринку робочої сили. Донецьк: ДонНУ, 2006. 224 с.

28. *Манохина Н.В., Устинова Н.Г.* Институциональное управление в инновационной среде. Саратов: Саратовский гос. социально-экономический ун-т, 2011. 250 с.

*Статья поступила в редакцию 26.11.2018, принята к печати 27.02.2019*

#### Сведения об авторе

Калиниченко Максим Петрович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий национальный университет (Украина, 83001, Донецк, ул. Университетская, 24; e-mail: mpk79@mail.ru).

#### References

1. Cheung S. The contractual nature of the firm. *Journal of Law and Economics*, 1983, vol. 26, iss. 1, pp. 1–21.

2. Teece D.J., Pisano G., Sheen A. Firm capabilities recourses and the concept of strategy: For paradigms of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18:7, pp. 509–533.

3. Kalinichenko M.P. Teoriya i metodologiya marketingovogo upravlinnya promislivim pidpriemstvom [Theory and methodology of industrial enterprise marketing management]. *Visnik Skhidnoukrains'kogo natsional'nogo universitetu imeni V. Dalya* [Herald of East Ukrainian Volodymyr Dahl National University], 2012, no. 11 (182). Part 1. pp. 168–175. (In Ukrainian).

4. Avdokushin E.F., Sizov V.S. *Novaya ekonomika* [New Economy]. Moscow, Magistr Publ., 2012.

544 p. (In Russian).

5. Castells M. *The information age: Economy, society and culture*. In Book: The rise of the network society. Oxford, Wiley Blackwell, 2010. 406 p.

6. Barney D.D. *The network society*. Great Britain by MPG Books, Bodmin, Cornwall, 2004. 197 p.

7. Abramov V.I., Ovodenko D.V., Vagin S.G., Titov A.K. Razvitie printsipov upravleniya pri setevom vzaimodeistvii [The development of management principles in network interaction]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik of Samara State University of Economics], 2014, no. 12 (122), pp. 88–91. (In Russian).

8. Bol'shakov A.V. Genezis i struktura delovykh setei v kontekste teorii postindustrial'noi ekonomiki [Genesis and structure of business networks in the context of the theory of post-industrial economy]. *Ekonomicheskii analiz: Teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice], 2012, no. 10 (265), pp. 35–40. (In Russian).

9. Bek M.A., Bek N.N., Buzulukova E.V. *Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa* [Methodology for the study of network forms of business organization]. Moscow, Izd. dom Vyshei shkoly ekonomiki, 2014. 446 p. (In Russian).

10. Evtodieva T.E. Sravnitel'naya kharakteristika sistemnoi i setevoi form organizatsii logistiki [Comparative characteristics of the system and network forms of logistics organization]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 2011, no. 1 (37), pp. 169–170. (In Russian).

11. Mel'kina N.N., Shchipanov D.A. Marketingovye delovye seti: problemy formirovaniya i funkcionirovaniya [Network marketing business: Problems of formation and functioning]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami (elektronnyi nauchnyi zhurnal)* [Management of Economic Systems. Scientific Electronic Journal], 2011, no. 2 (26). (In Russian) Available at: <https://econpapers.repec.org/article/scn007255/14935952.htm> (accessed 07.09.2018).

12. Rozanova T.P., Skorobogatykh I.I. K voprosu o primeneni kontseptsii marketinga otnoshenii v setevom vzaimodeistvii ekonomicheskikh i sotsial'nykh aktorov [On the issue of applying the concept of relationship marketing in the network interaction of economic and social actors]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2011, no. 1 (37), pp. 67–71. (In Russian).

13. Tapscott D. *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill, 1995. 342 p.

14. Skinner K. *Tsifrovoy chelovek: Chetvertaya revolyutsiya v istorii chelovechestva, kotoraya zatronet kazhdogo* [Digital human: The fourth revolution of humanity includes everyone]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2019. 420 p. (In Russian).

15. Makafi E., Brin'olfson E. *Mashina, platforma, tolpa. Nashe tsifrovoe budushchee* [Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2019. 320 p. (In Russian).

16. Gill M., VanBoskirk S. *The digital maturity model 4.0. Benchmarks: Digital business transformation playbook*. 22, January. 2016. Available at: <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (accessed 15.10.2018).

17. Valdez-de-Leon O. A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology Innovation Management Review*, 2016, vol. 6, iss. 8, pp. 19–32.

18. Isaev E.A., Korovkina N.L., Tabakova M.S. Otsenka gotovnosti IT-podrazdeleniya kompanii k tsifrovoy transformatsii biznesa [Evaluation of the readiness of a company's IT department for digital business transformation]. *Biznes-informatika* [Business Informatics], 2018, no. 2 (44), pp. 55–64. (In Russian).

19. Kleiner G.B. Povedenie predpriyatii v kvazirynochnoi ekonomike [Behaviour of enterprises in the quasi-market economy]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii* [Economics of Contemporary Russia], 2000, no. S1, pp. 45–48. (In Russian).

20. Intrilligeitor M.D. Globalizatsiya mirovoi ekonomiki: vygody i izderzhki [Globalization of the world economy]. *Mir peremen* [The World of Transformations], 2004, no. 1, pp. 128–139. (In Russian).

21. Intrilligeitor M.D. Sushchnost' nashikh tekushchikh ekonomicheskikh problem v global'nom mire [The essence of our current economic problems in a global world]. *Mezhdunarodnaya ekonomika* [International Economics], 2011, no. 9, pp. 11–14. (In Russian).

22. Intrilligeitor M.D. Globalizatsiya kak istochnik mezhdunarodnykh konfliktov i obostreniya konkurentsii [Globalization as a source of international conflicts and growing competition]. *Problemy teorii i*

*praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management], 1998, no. 6, pp. 4–12. (In Russian).

23. Vodyanenko O.I. Vozdeistvie globalizatsii na sotsial'nyuyu ekonomiku [Impact of globalization on social economy]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik of Saratov State Socio-Economic University], 2016, no. 3 (62), pp. 11–15. (In Russian).

24. Vega M.A. The Sarbanes-Oxley Act and the culture of bribery: Expanding the scope private whistleblower suits to overseas employees. *Harvard Journal on Legislation*, 2009, Vol. 46, pp. 425–501.

25. Tulder R.V., Zwart V.A. International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization. New York, Routledge, 2006. 440 p.

26. Pankevich N.V. TNK: Grazhdansko-politicheskiy kontrol' v usloviyakh denatsionalizatsii [TNC: Civil and political control in terms of denationalization]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [World Economy and International Relations], 2012, no. 3, pp. 32–42. (In Russian).

27. Gritsenko S.I., Kalynyuchenko M.P. *Marketynhovo-lohistrychnyi mekhanizm formuvannia rynku robochoi syly* [Marketing and logistic mechanism for the formation of the labor market], Donetsk, Donetsk National University, 2006. 224 p. (In Ukrainian).

28. Manokhina N.V., Ustinova N.G. *Institutsional'noe upravlenie v innovatsionnoi srede* [Institutional management in an innovative environment]. Saratov, Saratovskii gos. sotsial'no-ekonomicheskii un-t, 2011. 250 p. (In Russian).

Received November 26, 2018; accepted February 27, 2019

#### Information about the Author

Kalynyuchenko Maksim Petrovich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing and Logistics, Donetsk National University (24, Universitetskaya st., Donetsk, 83001, Ukraine; e-mail: mpk79@mail.ru).

#### Пробьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Калиниченко М.П. Предприятие как объект маркетинг менеджмента: современные тенденции и закономерности // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2019. Том 14. № 1. С. 125–144. doi: 10.17072/1994-9960-2019-1-125-144

#### Please cite this article in English as:

Kalynyuchenko M.P. An enterprise as an object of marketing management: Modern trends and regularities. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*, 2019, vol. 14, no. 1, pp. 125–144. doi: 10.17072/1994-9960-2019-1-125-144