

Е. А. Готовцева

Белорусский национальный технический университет, Минск

К. Hatoutsava

Belarusian National Technical University, Minsk

УДК 334.7

ПРОБЛЕМА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАХ МЕЖФИРМЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

THE PROBLEM OF CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION OF MARKETING PROCESSES IN DIFFERENT FORMS OF INTER-COMPANY ASSOCIATIONS

В статье рассматриваются различные формы межфирменных объединений, описываются их особенности. Приводятся преимущества и недостатки стратегических союзов. Систематизируется информация и осуществляется сравнительный анализ централизации и децентрализации сфер хозяйственной деятельности при различных формах межфирменных объединений. Обозначается проблема централизации и децентрализации маркетинга при интеграции. Выдвигается предположение о пересмотре роли маркетинга и степени его вовлеченности в процесс слияния при некоторых формах объединений.

Ключевые слова: межфирменные объединения; интеграция; стратегические объединения; концерн; конгломерат; консорциум; картель; синдикат; пул; трест; ассоциация; стратегический альянс; маркетинговый альянс.

The article discusses various forms of inter-company associations, describes their features. The advantages and disadvantages of strategic alliances are presented. The information is systematized and a comparative analysis of the centralization and decentralization of the spheres of economic activity in various forms of inter-firm associations is carried out. The problem of centralization and decentralization of marketing during integration is outlined. It is suggested that the role of marketing and the degree of its involvement in the merger process in some forms of mergers will be revised.

Keywords: inter-company associations; integration; strategic alliances; concern; conglomerate; consortium; cartel; syndicate; pool; trust; association; strategic alliance; marketing alliance.

Вхождение многих предприятий в различные межфирменные объединения и альянсы обозначается необходимостью стратегического преимущества компании в условиях конкурентной борьбы. Существуют различные типы межфирменных объединений, которые зависят от целей, придерживаемых руководством фирмы, специфики хозяйственных отношений между участниками такого объединения, а также того, на сколько независимым является каждый из участников межфирменного сотрудничества. При этом «золотой серединой» любого из существующих объединений является поиск баланса между централизацией и децентрализацией, как менеджмента предприятия, так и степени ответственности каждого из участников. Таким образом, можно сделать предположение о том, что существует проблема выбора руководством предприятия организационной формы стратегически оптимального межфирменного объединения. Вопросами организационных форм интеграции компаний как на международном, так и на

национальном уровне занимались такие ученые, как Р. Грант [8], Д. Кревенс [9], И. Г. Владимирова [1], А. Н. Асаул [5], Ю. А. Волкова [6], В. И. Тарасов [7].

Основная цель каждого хозяйствующего субъекта – реализация экономических интересов [2], а также их согласованность в случае кооперации. Степень интеграции каждого из участников стратегического альянса отличаются в зависимости от формы объединения. К основным формам межфирменных объединений можно отнести [5]: концерн, конгломерат, консорциум, картель, синдикат, пул, трест, ассоциацию, стратегический альянс (рис. 1). Каждая из форм объединения имеет свои особенности, а также подвиды со своей степенью интеграции. Именно руководству предприятия предстоит решить вопрос о выборе одной из форм с соответствующими обязательствами законодательного характера. При этом важно отметить, что в каждом случае интеграции регистрация в качестве юридического лица в той или иной организационно-правовой форме является обязательной и осуществляется в соответствии с текущим законодательством страны (ее правовых особенностей) места осуществления межфирменного объединения.



Рис. 1. Формы стратегических объединений
Источник: разработка автора на основе [1, с. 249].

Для решения проблемы выбора менеджментом предприятия организационной формы стратегически оптимального межфирменного объединения необходимо рассмотреть основные особенности каждого из них.

И. Г. Владимирова дает следующее определение понятию «концерн – это форма объединения самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества» [1, с. 229]. Одной из основных особенностей концернов является то, что головное предприятие, которое имеет контрольный пакет акций дочерних предприятий (каждая из которых является отдельным юридическим лицом), полностью контролирует их деятельность. Форма собственности материнской компании чаще всего является смешанным холдингом с производственным характером объединения. А в рамках межкорпоративных взаимодействий концерн позволяет головному предприятию грамотно

диверсифицировать инвестиции в дочерние компании. Маркетинговая деятельность всех организаций, входящих в концерн, также как и другие сферы хозяйственной деятельности централизована головным предприятием. Концерны можно классифицировать по двум основным направлениям:

1) в зависимости от характера интеграционных связей между компаниями на вертикальный и горизонтальный;

2) в зависимости от степени участие в капитале на концерн подчинения и концерн координации.

«Конгломерат – это организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния и поглощения различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности» [1, с. 230–231]. В случае если руководство предприятия выбирает данную форму кооперации, то данное решение позволяет сохранить юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность всем участникам межфирменного объединения путем значительной децентрализации управления. Управление при этом осуществляется путем косвенного регулирования головным предприятием деятельности подразделений конгломерата. При таком объединении в отличие от концерна происходит децентрализация производства и маркетинга [8]. Отсутствие производственной общности, избыточная диверсификация, субоптимизация, необходимость усиленной мотивации управленческого персонала также являются отличительными чертами конгломерата, что в настоящее время приводит к потере прибыльности.

«Консорциум – временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения» [1, с. 233]. Одним из основополагающих документов при данном способе объединения является соглашение, в результате которого может создаваться новое юридическое лицо, возглавляемое, к примеру, советом директоров. Каждый из участников консорциума сохраняет свою экономическую и юридическую независимость, если это соответствует его целям. Маркетинговая деятельность при данном виде межфирменного объединения носит децентрализованный характер, не обязывая участников интеграционного процесса к однотипным стратегиям [8]. Это может носить как позитивный, так и негативный характер, так как отсутствие четкой системы координирования маркетинга может привести к неэффективности самого объединения.

«Картель – объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании, – о ценах, рынках сбыта, об объемах производства и сбыта, ассортименте и т. д.» [1, с. 237]. При выборе картеля как формы межфирменного объединения права собственности всех участников сохраняются, а само объединение носит договорной характер. И. Г. Владимирова отмечает, что у предприятий данной формы интеграции компании централизация направлена на бизнес-планирование и маркетинг. Такая управленческая стратегия носит негативный характер, так как чаще всего в картель объединяются предприятия одной отрасли, что позволяет им убрать с рынка ненужных конкурентов. И как следствие – это привело к тому, что в ряде стран мира картельные соглашения запрещены, исключением являются отдельные отрасли (прежде всего,

сельское хозяйство). В мировой практике выделяются несколько видов картелей: денежный картель, долевой картель (квотный, территориальный), закупочный картель, калькуляционный картель, кондиционный картель, контингентированный картель, кризисный картель, патентный картель, производственный картель, региональный картель, ценовой картель [1, с. 238].

«Синдикат – объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях сбыта продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товариществ (ОАО, ООО и т. п.), с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции» [1, с. 239]. Интеграция предприятий в синдикат ограничивает коммерческую самостоятельность всех участников объединения, однако, позволяет им сохранить производственную и юридическую независимость. Стоит отметить, что при данном виде кооперации также как и при картеле существует проблема централизации маркетинга, однако, исчезает децентрализация сбыта, что позволяет унифицировать их логистическую деятельность и оптимизировать закупку сырья.

«Пул – форма объединения компаний, отличающаяся тем, что прибыль всех участников поступает в общий фонд (котел) и затем распределяется между ними согласно установленной пропорции» [1, с. 240]. Централизация маркетинговой деятельности осуществляется, как и в картеле. Пул является одной из разновидностей картелей: монополистического объединения предприятий, которое носит краткосрочный характер. Выделяют следующие виды пулов: биржевой, «конкретный», патентный, торговый.

«Трест – объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую деятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра» [1, с. 241]. Такая форма межфирменного объединения имеет достаточно сильную интеграцию со стороны всех участников: коммерческую, производственную, хозяйственную и юридическую. Все участники подчиняются головной компании. Централизация всех сфер деятельности предприятия при данном виде межфирменного объединения, в том числе и маркетинга, аналогична концерну, но имеет перед ним большие преимущества. Трест является выгодным для предприятий разных отраслей промышленности, взаимосвязанных в последовательности выполняемых действий или выполняющих вспомогательную роль. Стоит отметить также, что в настоящее время, при данном виде интеграции стоит усилить централизацию маркетинга [9].

«Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой, цели» [1, с. 242]. При объединении в ассоциации ее участники сохраняют как свою хозяйственную, так и юридическую независимость, и не несут ответственности по обязательствам своих членов. Децентрализация маркетинга при вступлении предприятий в ассоциацию приводит к некоторым негативным последствиям, так как некоторые из участников могут использовать инсайдерскую информацию в нечестной конкурентной борьбе с организациями входящими в объединение [7]. Отмечается, что ассоциации в основном носят информационный безвозмездный характер для ее участников. Чаще всего используется предприятиями для лоббирования своих интересов в законодательных органах и правительстве.

«Стратегический альянс – одна из наиболее распространенных организационных форм межфирменной интеграции, основанная соглашениях о долгосрочном сотрудничестве двух или более независимых компаний для реализации совместных стратегических целей на основе получения синергии объединенных взаимодополняющих ресурсов компаний» [1, с. 243]. Стратегический альянс является одним из самых популярных форм межфирменного объединения. Интеграция хозяйствующих субъектов данным способом может носить как формальный характер, так и неформальное объединение для реализации какой-то одной определенной цели или проекта. Альянсы создаются на определенный срок, являются достаточно гибкими, могут иметь как многостороннее, так и двустороннее соглашение, в зависимости от стратегических планов партнеров. Стоит обозначить, что правильная политика децентрализации маркетинга привела к появлению отдельной и достаточно эффективной формы стратегического альянса – маркетинговый альянс [9]. Характерной чертой современных стратегических альянсов становится их международный и сетевой характер [1, с. 244]. Эта же черта может носить и негативный характер из-за территориальной и стратегической разрозненности всех участников объединения.

При различных формах межфирменных объединений всегда существует разная степень вовлечённости каждой из сфер хозяйственной деятельности предприятия. Сравнительный анализ централизации и децентрализации сфер хозяйственной деятельности при кооперации предприятий в виде концерна, конгломерата, консорциума, картеля, синдиката, пула, треста, ассоциации и стратегического альянса наглядно представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Сравнительный анализ централизации и децентрализации
сфер хозяйственной деятельности при различных формах
межфирменных объединений**

Форма межфирменного объединения	Сфера хозяйственной деятельности				
	Производство	Маркетинг	Финансы	Учет	Бизнес-планирование
Концерн	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц
Конгломерат	ДЦ	ДЦ	Ц	Ц	Ц
Консорциум	ДЦ	ДЦ	ДЦ	ДЦ	Ц
Картель	ДЦ	Ц	ДЦ	ДЦ	Ц
Синдикат	ДЦ	Ц	ДЦ	ДЦ	Ц
Ассоциация	ДЦ	ДЦ	ДЦ	ДЦ	ДЦ
Трест	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц
Стратегический альянс	ДЦ	ДЦ	ДЦ	ДЦ	Ц
Условные обозначения: (Ц) – централизация сферы хозяйственной деятельности в рамках формы межфирменного объединения; (ДЦ) – децентрализация сферы хозяйственной деятельности в рамках формы межфирменного объединения.					

Источник: разработка автора на основе [1, с. 249], [6].

При рассмотрении основных сфер хозяйственной деятельности форм межфирменных объединений видно, что наиболее перспективной формой интеграции являются стратегические альянсы. Динамичность и не предсказуемость современной бизнес-среды обуславливает данный вывод. К основным преимуществам стратегических альянсов можно отнести [1, с. 260]:

- совершенствование слабых сторон существующих на предприятии, путем поддержки предприятиями партнерами или их помощи в диверсификации производства;
- простота и гибкость в формировании стратегического альянса;
- отсутствие ограничений в действии предприятий партнеров, что позволяет оперативно реагировать на все изменения;
- совместные методы и стратегии по продвижению новых и уже существующих товаров на рынке;
- совместная клиенто-ориентированная политика, влияющая на покупательскую лояльность.

Среди недостатков стратегических альянсов можно выделить следующие риски [1, с. 261]:

- обострение конкуренции среди предприятий партнеров;
- потеря текущих позиций на рынке из-за интеграционных процессов;
- потеря идентичности бренда (брендов);
- простота досрочного расторжения контракта о партнерских отношениях одним из участников объединения.

Однако, существующих при некоторых недостатках, преимущество такой формы межфирменного объединения как стратегический альянс высокое. Также в рамках данного объединения стоит выделить четыре группы движущих сил интеграционных процессов [1, с. 272]: достижение синергетического эффекта; выход на новые рынки; мотивы, связанные с конкуренцией предприятий вступающих в объединение; приобретение новых знаний и навыков. Классификация стратегических альянсов по характеру инвестиций в международной практике представлены на рисунке 2.

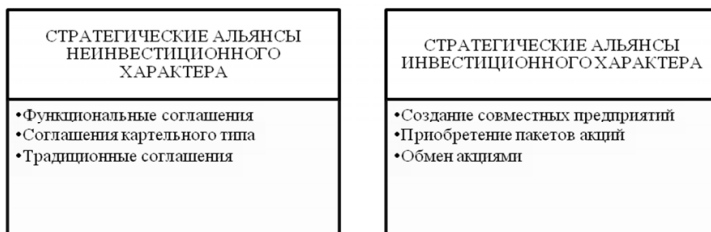


Рис. 2. Формы стратегических объединений

Источник: разработка автора на основе [1, с. 264].

Также стратегические объединения можно классифицировать по типу партнерства – на пять видов межфирменных соглашений [3]:

1. Стратегическое маркетинговое партнерство (маркетинговый альянс). В данном случае объединяются маркетинговые усилия организаций-партнеров с целью расширения рынков сбыта, поиска новых клиентов, диверсификации

производства или ребрендинга. В Республике Беларусь можно наблюдать единичные совместные маркетинговые мероприятия, такие как [4]: перекрестное сотрудничество по предоставлению клиентской базы банков и сети дискаунтеров; акции, проводимые сетями магазинов розничной торговли (бонусные наклейки на приобретение посуды, скидки на сопутствующие товары и т. д.); отдельные кросс-мероприятия в сфере услуг.

2. Стратегическое партнерство в продвижении. В интеграцию вступают все возможные посредники от производителя до конечного потребителя – с целью сокращения расходов, оптимизации канала продвижения или улучшения качества существующего способа логистики.

3. Стратегическое интеграционное партнерство. С развитием информационных технологий такой вид сотрудничества становится наиболее распространенным – происходит оптимизация работы различных приложений на одном цифровом устройстве. Это осуществляется путем соглашения между производителями оборудования и программного обеспечения или соглашения между двумя или более разработчиками программного обеспечения [10].

4. Стратегическое технологическое партнерство. При данном типе стратегического сотрудничества предполагает работу предприятий, входящих в объединение, с ИТ-компаниями: веб-дизайн, облачная платформа хранения данных, стратегический опыт сотрудничества.

5. Стратегическое финансовое партнерство. Партнерство осуществляется с целью оптимизации ведения финансов, как посредством привлечения сторонних организаций, так и компаний партнеров стратегического объединения.

При этом, вне зависимости от типа межфирменного объединения целесообразно систематически проводить оценку результатов его деятельности с целью выявления как позитивных, так и негативных тенденций в развитии объединения. Это позволит всем участникам интеграционного процесса оптимизировать стратегическое планирование выбранного способа кооперации.

Целесообразно отметить, что при всем многообразии существующих форм межфирменных объединений проблема выбора руководством предприятия оптимального пути интеграции будет всегда. Все зависит от стратегических целей компании, состояния различных сфер хозяйственной деятельности организации и степени юридической независимости каждого из участников. Существующая проблема централизации и децентрализации маркетинга при интеграционных процессах, приводит к выдвиганию предположения о пересмотре степени вовлеченности маркетинга в процесс объединения – вовлеченность в процесс слияния по указанному выше направлению должна быть более глубокой. Решение данной проблемы является одним из перспективных направлений развития вопроса межфирменного объединения, которое может позволить участникам кооперации принимать более эффективные стратегические решения для предприятия.

Список использованных источников

1. *Владимирова, И. Г.* Международный менеджмент: учебник / И. Г. Владимирова. – М.: КНРОУС, 2011. – С. 229–247.
2. Межфирменная интеграция как одна из форм кооперации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhfirmennaya-integratsiya-kak-odna-iz-form-kooperatsii/viewer>. – Дата доступа: 10.02.2021.

3. 5 types of strategic partnership agreements to help grow your business [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhfirmennaya-integratsiya-kak-odna-iz-form-kooperatsii/viewer>. – Дата доступа: 12.02.2021.

4. *Хватик, М. В.* Совместный маркетинг: теория и практика применения белорусскими компаниями / М. В. Хватик, Ю. А. Власюк / Вестник Брестского государственного технического университета. – 2016. – № 3. – БрГТУ. – С. 41–45.

5. Коммерческие организации как субъект предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m6/6_5.htm. – Дата доступа: 12.02.2021.

6. Организационные формы интеграции субъектов хозяйствования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/62180/1/Volkova_Yu._A._s._16_18.pdf. – Дата доступа: 14.02.2021.

7. TACIT vs EXPLICIT: почему производители вступают в явный сговор? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/45236/1/tarasov-dragun-ivanovskaja.pdf>. – Дата доступа: 14.02.2021.

8. *Грант, Р.* Современный стратегический анализ (Contemporary Strategy Analysis) / Р. Грант. – СПб.: ООО «Питер Мейл», 2018. – 672 с.

9. *Кревенс, Д.* Стратегический маркетинг: пер. с англ. / Д. Кревенс. – 6-е изд. – Вильямс, 2017. – 512 с.

10. *Готовцева, Е. А.* Женский взгляд на стратегии продвижения маркетинговых альянсов в интернете / Е. А. Готовцева // Женщины-ученые Беларуси и Польши: материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26 мар. 2020 г. / БГУ; редкол.: И. В. Казакова, И. В. Олюнина (отв. ред.). – Минск: БГУ, 2020. – С. 296–300.

(Дата подачи: 28.02.2021 г.)

И. А. Даукиш

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

I. A. Dauksh

Academy of Public Administration under the President
of the Republic of Belarus, city of Minsk

УДК [338.23:339.562](476)

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ANALYSIS OF EXTERNAL ECONOMIC PHARMACEUTICAL MARKET OF REPUBLIC BYELORUSSIA DEVELOPMENT

Рассмотрена методология статистического анализа процесса импортозамещения. Определена система показателей внешнеторговой самообеспеченности страны фармацевтической продукцией. Выявлены тенденции внешнеэкономического развития фармацевтического рынка Республики Беларусь. Уточнена система показателей конкурентоспособности продукции фармации и фармацевтики с целью построения региональных кластеров. В целевые показатели государственной программы развития