

Ключевые слова: антикризисное управление, маркетинг, методология, эффективность, химическое предприятие.

Objective. Objective of this article is a substantiation study of methodological approach and necessary research instruments based on considering a number of important factors of crisis management that have an influence on efficiency of a chemical enterprise marketing activity.

Methods. In the research process the following methods are used: historic lookback – to characterize processes of formation and development of the chemical sector in Ukraine; analysis and synthesis – to determine the interrelation between factors of external environment and economic strategy of an enterprise; strategic analysis – to separate trends of an enterprise activity on the industrial market; formalization – to structure the process of strategy development of a chemical enterprise.

Results. On the grounds of conducted research a scientific-methodological approach has been propounded for crisis management related to organization and administration of a chemical enterprise activity directed at ensuring stable competitive positions under conditions of dynamic marketing environment and increasing of investment appeal.

Academic novelty. Propounded instruments of crisis management related to organization and administration of a chemical enterprise which in contrast to existing ones are directed at conditions of dynamic marketing environment and increasing of investment appeal under conditions of ensuring stable competitive positions.

Practical importance. Practical importance lies in the fact that general provisions specified in the article are developed into methodological and practical recommendations and in argumentation of reasonability of crisis management instruments and concept of a chemical enterprise marketing activity.

Key words: crisis management, marketing, methodology, efficiency, chemical enterprise.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук,
проф. Азарян О.М. Дата надходження рукопису
10.09.2012 р.

УДК 005.591.452:658.8

Азарян Е.М., д-р экон. наук, проф.,
Криковцев А.А.

Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского,
г. Донецк, Украина, e-mail: magnur1@rambler. ru

ДИАГНОСТИКА СИЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

Azaryan O.M., Dr. Sci. (Ekon.), Prof.,
Krikovtsev O.O.

Donetsk National University of Economics and
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Ukraine, e-mail: magnur1@rambler. ru

DIAGNOSIS OF POWER INTERACTION OF MARKETING BUSINESS SYSTEM

Цель. Основной целью написания данной статьи является совершенствование методических подходов к диагностике уровня взаимодействия различных элементов маркетинговой бизнес-системы.

Методика. В ходе подготовки материалов статьи использованы: методы анализа и синтеза (для уточнения понятийного аппарата относительно трактовки маркетинговой бизнес-системы), экспертных оценок (для диагностики уровня устойчивости бизнес-систем розничных торговых сетей по продаже продуктов питания), GAP-анализа (для расчета стратегического разрыва в восприятии элементов устойчивости маркетинговой бизнес-системы исследованных розничных торговых сетей).

Результаты. В ходе проведенных исследований разработано авторское определение маркетинговой бизнес-системы как добровольного соглашения между элементами рыночного пространства и их взаимодействия, которое включает обмен, распределение, совместную разработку продуктов, технологий, услуг, их реализацию на взаимовыгодной долгосрочной основе. С целью оценки силы устойчивости бизнес-систем розничных торговых сетей по продаже продуктов питания «Амстор», «Обжора», «АТБ», «Брусница» сформирован перечень параметров, ее определяющих, и проведена экспертная оценка элементов перечня персоналом и потребителями.

Научная новизна. Расширение и дополнение существующих методических подходов к диагностике уровня развития бизнес-системы, базирующейся на применении метода экспертной оценки, которая, в отличие от существующих, предполагает диагностику параметров силы взаимодействия в биполярном пространстве в соответствии с характеристикой бизнес-системы, объединяющей как внутренних, так и внешних клиентов.

Практическая значимость. Совершенствование маркетингового инструментария управления силой взаимодействия бизнес-систем, направленного на прогнозирование длительности и выгодности деловых контактов в координатах «фирма-клиент».

Ключевые слова: маркетинг, бизнес-система, торговые предприятия, взаимодействие, продукты питания.

Востребованность такой формы бизнес-взаимодействия как партнерство предопределена изменениями, происходящими в макро- и микромаркетинговой среде предприятий, которая становится скорее высокодинамичной, а не стабильной, инновационной, а не традиционной, что в большей степени вынуждает предприятия функционировать в рамках конкретных бизнес-систем и выстраивать не только и не столько конкурентные, сколько партнерские взаимодействия с другими участниками. Что касается состояния и тенденций развития рынка продуктов питания, то для него характерно как усиление конкуренции, так смещение в сторону партнерства и пролонгированного бизнес-взаимодействия всех участников.

Формирование бизнес-взаимодействий, возникающих в маркетинговой бизнес-системе, способствует упрочению деловых контактов не только между участниками одной технологической цепочки, но и между ранее конкурировавшими предприятиями [1; 3; 7].

Между тем конкуренция, как таковая, не может исчезнуть. Парадоксом, присущим рынку продуктов питания, является то, что в условиях партнерства и взаимодействий она усиливается, то есть возникает ситуация, когда в одном направлении предприятия – стратегические партнеры (например, процесс производства), а в другом – наиболее жесткие конкуренты (например, в системах сбыта). Такая ситуация приводит к определенным противоречиям.

Но все-таки следует отметить, что успех в бизнесе и конкурентные преимущества являются, прежде всего, продуктом организации, управления и интеграции разных коммерческих предприятий с четко определенной целью. Бо-

лее тесные взаимоотношения, которые стимулируются и в них инвестируются различные ресурсы (финансовый или интеллектуальный капитал), приводят к созданию альянсов и партнерств. Примером современной маркетинговой бизнес-системы, построенной на принципах взаимодействия и партнерства всех структурных звеньев, являются агрохолдинги. Например, в Донецком регионе такими являются «Золотой урожай» (группа Lauffer) и HarfEast Holding. Первый из них является крупнейшим производителем хлеба в Украине и объединяет 39 хлебозаводов в Донецкой, Луганской, Харьковской, Днепропетровской, Одесской областях, а также АР Крым. В состав холдинга также входит ряд торговых компаний, осуществляющих оптовую и розничную продажу продуктов питания, преимущественно кондитерской и молочной группы. Второй – сельскохозяйственный холдинг, владеющий активами в Донецкой, Запорожской, Черкасской, Житомирской областях и АР Крым. Основные направления деятельности этого холдинга – растениеводство и молочно-мясное животноводство. Холдинг HarfEast был создан в 2011 г. на базе активов ПАО ММК Ильича и объединяет собственные производственные и торговые мощности.

Во многих случаях предприятие может успешно продвигаться на новые рынки только тогда, когда оно в состоянии приобрести новые ресурсы и необходимую компетенцию. Если же предприятие не в состоянии сделать это самостоятельно, то ему целесообразно пойти по пути партнерства или создания стратегического объединения в рамках бизнес-системы. Стратегическое объединение, по существу, является значительно большим, чем просто совместное предприятие. При реальном стратегическом бизнес-взаимодействии предприятия сотрудничают более тесно, обмениваясь некоторыми из ключевых ресурсов в целях расширения обеими сторонами своей деятельности. Обычно взаимодействия в бизнес-системе подразумевают обмен одним или несколькими ресурсами: доступ к сетям продаж и распределения; новая технология продукта; производственные мощности и технологии.

На создание любых форм и форматов бизнес-системы влияют множество факторов, как внешних, так и внутренних, но следует отметить, что влияние внешних факторов является более существенным, чем внутренних [2; 4; 9].

В современный период развития рыночной ситуации макросреда явилась благодатной основой, на которой сформировалась совокупность факторов, способствующих возникновению и развитию маркетинговых бизнес-систем. Одной из основных сил, которая усилила тенденции к партнерству, является интеграция экономик разных стран и регионов, наличие региональных соглашений, валютные союзы и усиление унификации требований потребителей и стандартов их уровня жизни, которые подталкивают предприятия к всё большему игнорированию географических границ, конкретных территориальных рынков, товаров и сервису. Все это привело к тому, что традиционные предприятия постепенно начали утрачивать способность к получению устойчивых преимуществ и, кроме того, начали терять рынки под влиянием наступления транснациональных и глобальных компаний. Все вышеуказанное в принципе и создало предпосылки для усиления процессов партнерства и сотрудничества. Выявление факторов формирования партнерства позволило сгруппировать их в три

блока: микроуровень, макроуровень, глобальный уровень, что отражено на рисунке 1.

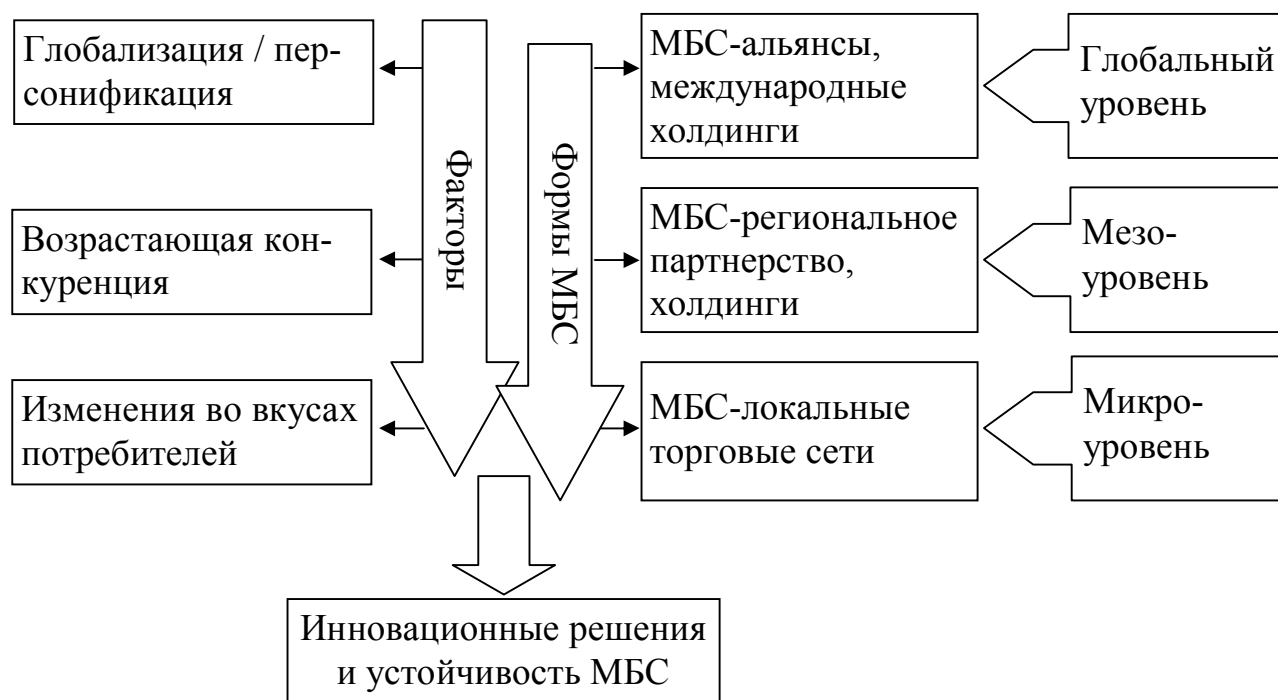


Рисунок 1 – Факторы формирования различных форм взаимодействий маркетинговых бизнес-систем

Процессы глобализации, которые происходят в мировой экономике, приводят как к прогнозируемым, так и не прогнозируемым последствиям, и поэтому данная вариативность вызывает особое внимание отечественных, и зарубежных ученых [3; 5; 10].

Решение проблем проведения комплексного анализа организации и управления деятельностью различных форм маркетинговых бизнес-систем требует формирования и реализации адекватных теоретико-прикладных подходов.

Начать следует с уточнения терминологических аспектов, в частности определения маркетинговой бизнес-системы для избежания возможных разночтений.

Под маркетинговой бизнес-системой (МБС) предлагаем понимать, в соответствии с [6; 8], добровольное соглашение между элементами рыночного пространства и их взаимодействие, которое включает обмен, распределение, совместную разработку продуктов, технологий, услуг, их реализацию на взаимовыгодной долгосрочной основе.

Поскольку вопрос существования бизнес-систем за последнее время превратился в одну из наиболее значимых тем в теории и практике маркетинга, следует уделить внимание различным сторонам организации деятельности их видов и принятию в их рамках стратегических решений, ведущих к успеху или провалу. Не менее важны и вопросы идентификации иных форм взаимодействий маркетинговых бизнес-систем и факторов, влияющих на них, которые представлены на рисунке 1.

Объединение внешних и внутренних партнеров в системе может представлять собой эффективный способ противостоять росту издержек и рисков инновационных решений, открывая партнерам доступ к знаниям и ресурсам при совместном развитии и активном технологическом обмене. Подобные структуры могут позволить организации отслеживать (в любом масштабе) развитие инноваций и избегать внедрения таких, которые впоследствии могут оказаться неэффективными или несвоевременными.

На основании вышеизложенного, с учетом сложившихся реалий, необходимым с научно-методологических позиций становится определение силы взаимодействия как его устойчивости для разных форм функционирования бизнес-систем в условиях кризиса и посткризисных вызовов. Далее основное внимание будет уделено такой форме объединения внешних и внутренних партнеров в бизнес-системе как розничные торговые сети. Данный выбор обусловлен тем, что сети в текущей ситуации представляют собой наиболее распространенную форму маркетинговых бизнес-систем, функционирующих на потребительском рынке в целом и на рынке продуктов питания в частности.

Управление силой взаимодействия предлагается рассматривать как систему маркетинговых мер, направленных на прогнозирование длительности и выгоды контактов партнеров в координатах «фирма-клиент» и выявление возможных конфликтов на ранних стадиях в каждом из иерархических уровней. В результате вся бизнес-система и каждый ее организационный элемент сохраняет возможность устойчивого функционирования, которому отвечает рациональное использование ресурсов и способность реализовать конкурентные преимущества в условиях рыночных инноваций.

При этом используемые маркетинговые инструменты должны опираться на элементы адаптивности, уровня бизнес-взаимодействий по рациональным мотивам (обязательств), уровня бизнес-взаимодействий по эмоциональным мотивам (доверия), оперативного реагирования на маркетинговые сигналы внешних участников бизнес-системы, оперативного реагирования на маркетинговые сигналы внутренних участников бизнес-системы.

Для диагностики состояния устойчивости маркетинговой бизнес-системы в крупных торговых сетях г. Донецка нами была проведена их диагностика для сетей «Амстор», «Метро», «Обжора» и «Брусница», результаты которой представлены в таблице 1.

Диагностика базировалась на применении метода экспертной оценки параметров в биполярном пространстве. Необходимость биполярности продиктована самим характером бизнес-системы, объединяющей как внутренних, так и внешних клиентов. Соответственно в экспертной оценке применялась технология GAP-анализа и диагностировался стратегический разрыв в мнениях персонала и потребителей, что позволило комплексно и всесторонне исследовать состояние использования маркетинговых инструментов

Как следует из данных таблицы 1, наименьшую оценку получил элемент взаимодействия по эмоциональным мотивам, причем его оценка оказалась наименьшей у потребителей всех диагностируемых сетей. Следовательно, именно он представляет собой наиболее вероятный уровень возможных конфликтов.

Таблица 1 – Результаты диагностики состояния устойчивости маркетинговой бизнес-системы потребителями

Элементы устойчивости маркетинговой бизнес-системы	Розничные торговые сети, ср.балл			
	«Амстор»	«Обжора»	«АТБ»	«Брусница»
Адаптивность к рыночным векторам-событиям	4,7	4,5	4,6	4,6
$W_a = 0,3$				
Уровень взаимодействий по рациональным мотивам	4,1	4,3	4,2	4,5
$W_{pm} = 0,3$				
Уровень взаимодействий по эмоциональным мотивам	3,0	3,7	3,8	3,5
$W_{эм} = 0,2$				
Оперативность контактов с внешними партнерами (потребители, посредники, условные конкуренты, производители)	4,6	4,5	4,0	4,5
$W_{внеш.} = 0,1$				
Оперативность контактов с внутренними партнерами (персонал всех иерархических уровней)	4,5	4,5	4,0	4,5
$W_{внутр.} = 0,1$				

Результаты диагностики состояния устойчивости маркетинговой бизнес-системы персоналом приведены в таблице 2

Таблица 2 – Результаты диагностики состояния устойчивости маркетинговой бизнес-системы персоналом

Элементы устойчивости маркетинговой бизнес-системы	Розничные торговые сети, ср. балл			
	«Амстор»	«Обжора»	«АТБ»	«Брусница»
1	2	3	4	5
Адаптивность к рыночным векторам-событиям	4,8	4,6	4,8	4,7
$W_a = 0,3$				
Уровень взаимодействий по рациональным мотивам	4,5	4,5	4,8	4,6
$W_{pm} = 0,3$				
Оперативность контактов с внешними партнерами (потребители, посредники, условные конкуренты, производители)	5,0	4,8	4,6	4,9
$W_{внеш.} = 0,1$				

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Уровень взаимодействий по эмоциональным мотивам	3,5	3,8	3,8	3,6
$W_{эм} = 0,2$				
Оперативность контактов с внутренними партнерами (персонал всех иерархических уровней)	5,0	4,8	4,9	4,7
$W_{внутр.} = 0,1$				

Полученные результаты свидетельствуют, что персоналом, также как и потребителями, наименьшим баллом оценен элемент взаимодействия по эмоциональным мотивам. Однако в целом данный показатель персоналом оценен несколько выше.

Учитывая важность соблюдения баланса в биполярном пространстве, любые искажения и несоответствия отрицательно сказываются на процессе бизнес-взаимодействий всех элементов маркетинговой системы и приводят к возникновению конфликтов.

Таким образом, можно сделать вывод о разновекторной направленности тенденций развития рынка продуктов питания, характеризующейся как усилением конкуренции, так и смещением в сторону длительного бизнес-взаимодействия всех участников.

Маркетинговая бизнес-система может функционировать в различных формах на макро-, мезо- и микроуровнях под влиянием различных факторов.

Для устойчивого функционирования бизнес-систем в форме розничных торговых сетей по продаже продуктов питания необходимо использовать маркетинговые инструменты, опирающиеся на элементы адаптивности, уровня бизнес-взаимодействий по рациональным мотивам, уровня бизнес-взаимодействий по эмоциональным мотивам, оперативного реагирования на маркетинговые сигналы внешних участников бизнес-системы, оперативного реагирования на маркетинговые сигналы внутренних участников бизнес-системы.

В дальнейших исследованиях предполагается проведение сравнительного анализа состояния устойчивости бизнес-системы внутренними и внешними клиентами и дифференциация «точек воздействия» в принимаемых маркетинговых стратегических и тактических решений в каждом из элементов.

Список литературы/References:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
Aaker, D. (2002), *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Staged strategic marketing management], translated from English, Ed. Yu.N. Kapturevskogo, St.-Peterburg, Russia.
2. Азарян Е.М. Стратегические альянсы: понятие, сущность и структурные элементы / Е.М. Азарян, М.Д. Крамчанинова // Маркетинг: теория и практика.

сб. науч. раб. Восточноукр. нац. ун-та им. В. Даля. – Луганск: ВНУ им. Даля, 2005. – С. 5-12.

Azaryan, E.M. and Kramchaninov, M.D. (2005), “Strategic alliances: the concept, nature and structural elements”, *Marketing: Teoriia i Praktika*, VNU im. Dalya, Kiev, Ukraine.

3. Азарян Е.М. Современная концепция интегрированных маркетинговых взаимодействий в маркетинге / Е.М. Азарян, А.А. Криковцев // Вісник Терноп. нац. екон. ун-ту. – 2011. – Вип. 5-2. – С. 325-330.

Azaryan, E.M. and Krikovtsev, A.A. (2011), “The modern concept of integrated marketing interactions in marketing”, *Visnyk Ternopilskogo natsionalnogo ekonomichnogo universytetu*, Vol. 5-2, pp. 325-330.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

Ansoff, I. (1999), *Novaia korporativnaia strategiiia* [The new corporate strategy], Peter Kom, St.-Petersburg, Russia.

5. Бажин И.И. Исследование систем управления: компакт-учебник / И.И. Бажин. – Х.: Консум, 2004. – 336 с.

Bazhin, I.I. (2004), *Issledovanie sistiem upravlieniia* [The study of control systems], Konsum, Kh., Ukraine.

6. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия / А. Бородин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 95-102.

Borodin, A. (2003), “Stages of the strategic potential of the enterprise”, *Problemy teorii i praktiki upravlieniia*, no. 6, pp. 95-102.

7. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23-28.

Verba, V.A. (2004), “Problemy identifikatsii kompetentsii pidpriemstva”, *Problemy nauki*, no. 7, pp. 23-28.

8. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

Garret, B. and Dyussozh, V.P. (2002), *Strategicheskie aliansy* [Strategic Alliances], translated from English, INFRA-M, Moscow, Russia.

9. Гибас Д.Д. Деловые отношения с покупателями / Д.Д. Гибас, Д. Рейли. – М.: Амалфея, 2008. – 272 с.

Gibas, D.D. and Reilly, D. (2008), *Dielovyye otnosheniia s pokupatieliem* [Business relationships with customers], Amalfeya, Moscow, Russia.

10. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика / В.Я. Кардаш. – К., 2002. – 266 с.

Kardash, V.J. (2002), *Tovarna innovatsiina politika* [Mercantile innovatsiina politika], Kiev, Ukraine.

Мета. Основною метою написання поданої статті є вдосконалення методичних підходів до діагностики рівня взаємодії різних елементів маркетингової бізнес-системи.

Методика. У ході підготовки матеріалів статті використані: методи аналізу та синтезу (для уточнення понятійного апарату щодо трактування маркетингової бізнес-системи), експертних оцінок (для діагностики рівня стійкості бізнес-систем роздрібних

торговельних мереж з продажу продуктів харчування), GAP-аналізу (для розрахунку стратегічного розриву в сприйнятті елементів стійкості маркетингової бізнес-системи досліджених роздрібних торгових мереж).

Результати. У ході проведених досліджень розроблено авторське визначення маркетингової бізнес-системи як добровільної угоди між елементами ринкового простору та їх взаємодії, яке включає обмін, розподіл, спільну розробку продуктів, технологій, послуг, їх реалізацію на взаємовигідній довгостроковій основі. З метою оцінки сили стійкості бізнес-систем роздрібних торговельних мереж з продажу продуктів харчування «Амстор», «Обжора», «АТБ», «Брусниця» сформовано перелік параметрів, їх визначень, проведена експертна оцінка елементів переліку їх персоналом і споживачами.

Наукова новизна. Розширення та доповнення сучасних методичних підходів до діагностики рівня розвитку бізнес-системи, що базується на застосуванні методу експертної оцінки, яка на відміну від наявних, припускає діагностику параметрів сили взаємодії в біполярному просторі відповідно до характеристики бізнес-системи, що об'єднує як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів.

Практична значущість. Удосконалення маркетингового інструментарію управління силою взаємодії бізнес-систем, спрямованого на прогнозування тривалості та вигідності ділових контактів у координатах «фірма-клієнт».

Ключові слова: маркетинг, бізнес-система, торговельні підприємства, взаємодія, продукти харчування.

Objective. The main purpose of writing this article is to improve the methodological approaches to the diagnosis of the level of interaction between the various elements of the marketing of the business. **Technique.** During the preparation of the materials used in article: methods of analysis and synthesis (to clarify the conceptual interpretations in «marketing business system»), expert evaluation (for the diagnosis of the sustainability of business systems, retail chains selling food), GAP-analysis (for calculation of strategic gap in perception elements of sustainability marketing business systems studied retail chains).

Results. In the course of the research developed by the author's definition of marketing business system as a voluntary agreement between the elements of the market space, and their interaction, which includes the exchange, distribution, joint development of products, technologies, services, and implement them in a mutually beneficial long-term basis. To assess the stability of the power systems business of retail chains selling food «Amstor», «glutton», «АТБ», «Brusnichka», a list of parameters that define it, and carried out an expert assessment of the elements of the list the staff and customers.

Academic novelty. Extending and complementing existing technical approaches to the diagnosis of the level of development of business system based on the method of expert evaluation, which is in contrast to existing diagnostic parameters involves the interaction forces in the bipolar space in accordance with the characteristic of a business system that combines both internal and external customers .

Practical importance. Improvement of marketing tools to control the intensity of interaction between business systems, aimed at predicting the duration and profitability of business contacts in the coordinates «firm-customer.»

Key words: marketing, business system, traders, interactions, and food.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук,
проф. Павловою В.А. Дата надходження рукопису 12.09.2012 р.