

### ОБОСНОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНО ДЕЙСТВУЮЩИХ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ НА УРОВНЕ ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТОГО РЕГИОНА

В статье рассмотрены концепция и принципы применения латерального маркетинга на предприятиях, входящих в вертикально-интегрированные системы промышленного комплекса региона, а также взаимодействия вертикального и латерального маркетинга по критерию максимума прибыли.

**Ключевые слова:** регион; вертикально-интегрированные системы; управление; технологии разработки; промышленное предприятие.

Современный этап развития экономики России характеризуется поиском новых форм и методов управления субъектами рыночной деятельности, особенно промышленной сферы народного хозяйства. Действующие методы управления, основанные на хорошо апробированном в мире инструментарии маркетинга-микс, во-первых, были приняты в общем-то достаточно ограниченным числом наиболее прогрессивных субъектов промышленной деятельности и сферы услуг, во-вторых, постепенно исчерпали свои возможности в дальнейшем повышении результативности и эффективности деятельности. Определенный всплеск повышения активности рыночной деятельности дал переход крупных промышленно-инвестиционных корпораций и других вертикально-интегрированных систем (ВИС) на новые формы управления, основанные на маркетинге взаимодействия, однако высокая диверсифицированность действующих ВИС и связанная с этим целевая разноплановость и технологическая разобщенность входящих в них предприятий сдерживают формирование и реализацию единой стратегии, ориентированной на максимальное удовлетворение потребностей потребителей и получение высокой прибыли.

Стала актуальной проблема структурной трансформации ВИС на новых целевых принципах, решение которой дало бы возможность на более высоком уровне использовать менеджмент-маркетинг взаимодействия для формирования и реализации высокоэффективных стратегий повышения объемов производства промышленного комплекса регионов и страны в целом.

Успехи ведущих западных компаний в конкурентной борьбе в рамках процесса глобализации объясняются в значительной мере отличным от российского подходом к ведению бизнеса. Американцы придерживаются политики получения максимальной прибыли в кратчайшие сроки, японцы — инвестирования средств в разработки и дальнейшую коммерциализацию взаимно связанных рынков и продуктов. Высокая конкурентоспособность японских компаний в значительной мере определяется характером связей между ними, которые носят долговременный ха-

---

\* © Конорев В.В., 2012

Конорев Виктор Васильевич (zarab79@mail.ru), кафедра финансов, кредита и налогообложения Курского государственного университета, 305000, Российская Федерация, г. Курск, ул. Радищева, 33.

рактически, и в результате их действия образуются группы компаний, получивших название *кэйрэцу*. Из 100 крупнейших промышленных фирм Японии 70 являются членами той или иной *кэйрэцу*. Фирмы, входящие в состав *кэйрэцу*, принадлежат к различным отраслям промышленности. В Японии корпорации, находящиеся в семейном владении, получили название *дзайбацу* (*zaibatsu*). Вплоть до 1945 г. четыре крупнейших *дзайбацу* – «Мицуи» (*Mitsui*), «Мицубиси» (*Mitsubishi*), «Сумитомо» (*Sumitomo*) и «Ясуда» (*Yasuda*) доминировали в японской экономике. После Второй мировой войны *дзайбацу* были распущены, а их собственность была передана многочисленным новым компаниям. Так, например, собственность *дзайбацу* «Мицуи» была разделена между 180 компаниями. Однако банки *дзайбацу* не были реорганизованы, и они стали основой для развития отдельных *кэйрэцу*.

*Кэйрэцу* представляют собой современные объединения японских фирм, обладающие многими чертами *дзайбацу*. Между ними поддерживаются тесные связи, характеризующиеся следующими чертами:

- взаимное владение акциями друг друга;
- наличие обязательств взаимных поставок материалов и комплектующих изделий между компаниями – членами *кэйрэцу*;
- организация общей универсальной торговой фирмы;
- объединение фирм – членов *кэйрэцу* для реализации крупных и перспективных (инновационных) проектов;
- наличие собственной системы финансовых учреждений и взаимных финансовых обязательств, совместное финансирование крупных проектов;
- взаимный обмен сотрудниками, в том числе руководителями разного уровня.

Фактически *кэйрэцу* представляет собой объединение компаний при отсутствии холдинговой компании и является инструментом монополизации рынка. Отличает их более высокая степень диверсификации и интегрированности в мировую экономическую систему. Преимущества *кэйрэцу* очевидны: взаимная поддержка и взаимное усиление фирм способствуют росту их экономической мощи. Структура *кэйрэцу*, вертикальная и горизонтальная интеграция делают почти невозможной конкурентную борьбу посторонних фирм с фирмами – членами *кэйрэцу*.

Компании в составе вертикально-интегрированных систем *кэйрэцу* так же, как и в конгломератах, связаны совместным владением акций, банком-координатором и сотрудничеством в выполнении совместных проектов. Специфическим для них являются связи типа «продавец-покупатель», «производитель-дистрибьютор». ВИС *кэйрэцу* имеют значительные преимущества перед обычными компаниями в коммерциализации результатов НИОКР. ВИС *кэйрэцу*, подобные всемирно известной «Сони», могут вложить большие средства в разработку интегральных схем, так как продают не их, а на основе разработанных схем разрабатывают различные виды бытовой радиоэлектронной аппаратуры. Например, разработка интегральной схемы обходится в 50 млн долл., а выручка от продажи разработанных на ее основе видеоаппаратуры составляет уже сотни миллионов долларов.

По мнению специалистов, главным преимуществом *кэйрэцу* и аналогов в Южной Корее – «чемболь» («Голдстар», «Самсунг») и ВИС в Европе («Сименс», «Филипс», «Томпсон») любого типа является гарантия стабильных долговременных экономических связей между фирмами, благодаря которым становятся возможными свободный обмен информацией между ними, распространение и внедрение новых технологий, долгосрочное планирование, осуществление различных программ повышения эффективности производства, менеджмент-маркетинга, инновационного развития и улучшения качества продукции.

Сложившаяся высокая диверсификация действующих в рыночной среде ВИС имеет преимущество в том отношении, что минимизирует риски потерей прибыли корпорации в целом, так как снижение спроса на один из выпускаемых товаров может восполняться повышением спроса на другой. При этом создается возможность реализовывать оптимальное распределение капиталовложений и инвестиций для «подтягивания» отстающих промышленных структур путем организации производства нового или модернизированного продукта взамен теряющего спрос. В то же время технологическая и целевая разобщенность структурных единиц ВИС не позволяет эффективно использовать современный маркетинговый инструментарий для формирования и реализации стратегий, ориентированных на максимальное удовлетворение меняющихся потребностей потребителей и достижение некой глобальной цели, в которой были бы заинтересованы все без исключения субъекты производственной деятельности ВИС.

Отсутствие единой глобальной цели снижает эффект мотивации участников ВИС и ограничивает потенциальные возможности менеджмент-маркетинга.

Предлагается новая структурная модель ВИС, ориентированная на единую глобальную цель и единый продукт, потребность в котором априори гарантируется государством и другими потребителями.

Преимущество предлагаемой структуры ВИС определяется возможностью реализации эффективного менеджмент-маркетинга, ориентированного на конечный результат.

На уровне управленческого звена ВИС разрабатывается стратегический план, конечной целью которого является выход на нужный годовой объем железной руды с минимальными издержками и конкурентоспособной ценой.

Для достижения цели определяется программа взаимосвязанных действий всех субъектов ВИС, ориентированная во времени и объемах затрат.

В рамках предлагаемых структур ВИС открываются новые возможности для реализации эффективного менеджмент-маркетинга, так как усилия специалистов в этой области могут быть сконцентрированы на продвижение на внутренний и внешний рынки, главным образом, конечного продукта и одновременное исследование рынка ресурсосберегающих технологий для всей инфраструктуры ВИС.

Идеология деятельности ВИС «Металлинвест» та же, что и для ВИС «Объединенная металлургическая компания», за исключением того, что, учитывая высокую ликвидность металлургической продукции и значительные мировые цены на нее, госбюджетной поддержки для такой ВИС практически не требуется.

Существенной проблемой в реализации предложенных целевых принципов создания ВИС на базе реально функционирующих в настоящее время является урегулирование отношений собственников (акционеров) предприятий в контексте компромисса их экономико-правовых гарантий от потерь прибыли по сравнению с достигнутыми показателями в «старых» ВИС. Автор считает, что эта проблема хотя и сложная, но решаемая, тем более что в мировой практике имеется положительный опыт функционирования компаний, ориентированных на производство единого конечного продукта.

Концепция регионального менеджмента нацеливает субъектов промышленного комплекса региона на повышение конкурентоспособности товаров и услуг, поиски подходящих целевых сегментов отечественных и зарубежных рынков сбыта, минимизацию издержек, организацию продвижения и рекламы продукции, создание благоприятного образа, имиджа, бренда корпорации [1]. Эту концепцию реализует так называемый вертикальный маркетинг, использующий логику, аналитическое мышление. В то же время в сложной, постоянно растущей конкурентной

среде возможности вертикального маркетинга приближаются к граничным, и это обстоятельство потребовало дополнения к нему – латерального маркетинга. В этой связи представляется достаточно *актуальным* определение возможностей латерального маркетинга для повышения эффективности деятельности предприятий, входящих в вертикально-интегрированную систему и корпорации на уровне промышленного комплекса региона в целом.

Исследования показали, что при несомненных положительных аспектах вертикального маркетинга его реализация требует значительных средств и усилий, в то же время на зрелых рынках в долгосрочном периоде товары (в т. ч. новые), генерируемые вертикальным маркетингом, имеют низкий прирост объемов реализации.

Таким образом, в рамках трансформации промышленного комплекса региона назрела необходимость дополнения вертикального маркетинга латеральным, вызванная тенденцией минимизации стадий жизненного цикла товара и влиянием глобальной конкуренции [3].

Латеральный маркетинг в отличие от традиционного основан на процессе творческого мышления, он реструктурирует существующую информацию и идет от частного к общему, а также реструктурирует товар, дополняя потребности, способы использования, ситуации и целевых потребителей.

В отличие от вертикального маркетинга, латеральный использует не логику, а творческий, вероятностный процесс. Суть творческого (латерального, креативного) мышления заключается в том, что оно не приводит к единственно правильному выводу, предлагает ряд альтернатив, поэтому результат принятых решений носит вероятностный характер.

На этапе сбора и анализа информации рыночной ситуации по реализации промышленной продукции ВИС определяются граничные возможности эффективной продажи товаров на данных рынках, и в зависимости от полученных результатов принимается решение о трансформации тех или иных товаров в новые путем придания им новых свойств и формирования групп потребителей, испытывающих новую потребность.

Для получения идей трансформации промышленных товаров проводится процедура брейнсторминга («мозговой атаки»), когда группа способных к креативному мышлению лиц в течение достаточно ограниченного промежутка времени продуцирует большое количество идей.

Концентрация этих идей на основе сосредоточения их на отдельных фактах, свойствах приводит при удачной ситуации к вспышке мысли, так называемому латеральному сдвигу, рождающему новые идеи, реализация которых приводит к созданию, по существу, нового изделия и нового целевого рынка. Процесс латерального маркетинга как любого творчества носит недетерминированный характер, а успех является вероятностной категорией. Характерными неудачами являются следующие:

- не произошла генерация приемлемых идей;
- апробация ряда полученных креативных идей не дала ожидаемых (прогнозируемых) результатов.

«Мозговая атака» – один из методов получения идей, и использование этого метода не является обязательным и безальтернативным. Идеи могут возникнуть у любого творчески мыслящего члена корпорации, и очень важно создать творческую атмосферу в корпоративном управлении, базирующуюся на подборе, отборе и расстановке кадров и наличии эффективной мотивации творческого труда.

Генерирование латеральных идей осуществляется путем креативного мышления, проходящего три этапа: выбор фокуса, латеральный сдвиг, осуществление связи.

Фокусом чаще всего выбирается объект, который мы хотим трансформировать для реализации им новых потребностей. Латеральный сдвиг – это скачок, изменение хода мысли, создание разъединения, разрыва. Связь – это новая идея, восстанавливающая связь, разорванную латеральным сдвигом.

Покажем реализацию концепции и принципов латерального маркетинга на примере предприятия по производству кабельной продукции. Важным продуктом, производимым ОАО «Подольсккабель», является силовая кабель. В то же время спрос на него сдерживается из-за нестабильной работы потребляющих продукцию предприятий России, конкуренции с кабельной продукцией ведущих российских, стран СНГ и зарубежных предприятий, успешно продвигающейся на мировые рынки. Таким образом, возникает проблема повышения конкурентоспособности отечественных кабелей, с одной стороны, и расширения диверсификации производства продукции – с другой.

Маркетинговые исследования мировых рынков кабельной продукции показали определенную заинтересованность групп потребителей в не электрических, а оптоволоконных кабелях. Интенсивное развитие систем автоматики и телеконтроля производственных процессов, появление широкой номенклатуры высоконадежной оптоэлектронной техники, в том числе преобразователей световых сигналов в электрические и наоборот, объективно способствовали повышению спроса на оптоволоконную кабельную продукцию.

Кроме того, в условиях эксплуатации на предприятии, опасных по газу и пыли, сигналы управления, защиты и контроля токоприемников должны передаваться по искробезопасным цепям управления, не контактирующим с силовыми цепями. Иначе говоря, в кабелях с силовыми жилами не могут размещаться искробезопасные жилы передачи сигналов управления, контроля и защиты.

Идея состоит в трансформации силового кабеля в кабель, имеющий, кроме силовых жил, оптоволоконные для передачи оптических сигналов. Фактически возник новый продукт, потребителями которого могут быть различные промышленные предприятия.

Проведение исследований в рамках вертикального маркетинга может показать целесообразность диверсификации производства за счет освоения и оптоволоконной кабельной продукции. Следовательно, процессы вертикального и латерального маркетинга не исключают, а дополняют друг друга, тесно переплетены и помогают предприятиям ВИС эффективно функционировать на рынках.

Фактически подтверждается практическая апробация в рамках регионального рынка, так как эффективное функционирование предприятий вертикально интегрированных систем в рамках промышленного комплекса региона возможно при надлежащем маркетинговом обеспечении, основанном на использовании принципов вертикального и латерального маркетинга. Результаты маркетинговых исследований должны определить оптимальную номенклатуру предприятий ВИС по критериям максимумов прибыли и степени удовлетворения спроса, с одной стороны, и дать прогноз объемов потребления востребованных товаров, в том числе новинок, с другой [2; 4].

При этом очевидно, что латеральный маркетинг носит неочевидный, вероятностный характер и востребовал создание новых путей к цели, предполагающих интеллектуальную концентрацию на проблеме и наличие у маркетологов профессиональных знаний и опыта. Генерирование латеральных идей осуществляется путем креативного мышления, проходящего этапы выбора фокуса, латерального сдвига и осуществления связи.

Итак, процессы вертикального и латерального маркетинга, взаимно дополняя друг друга, способствуют эффективному функционированию предприятий ВИС на региональных рынках.

### Библиографический список

1. Гришин И.А. Региональная промышленная политика развития малых предприятий. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008.
2. Бородин А. И. Управление стратегическим потенциалом предприятия: монография. Изд-во LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, Germany, 2011. 177 с.
3. Управление крупным промышленным комплексом в транзитивной экономике: монография / под общ. ред. Ю.Г. Лысенко, Н.Г. Гузя. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. 670 с.
4. Вишневская О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5. С. 58–65.

*V.V. Konorev\**

### JUSTIFICATION OF PRINCIPLES OF CREATION OF EFFECTIVELY OPERATING VERTICALLY INTEGRATED SYSTEMS ON THE LEVEL OF INDUSTRIALLY DEVELOPED REGION

In the article the concept and principles of application of lateral marketing at the enterprises entering into vertically integrated systems of an industrial complex of the region are considered, and interactions of vertical and lateral marketing by criterion of a maximum of profit are considered.

**Key words:** region, vertically integrated systems; management; technologies of development; industrial enterprise.

---

\* *Konorev Viktor Vasilievich* (zarab79@mail.ru), the Dept. of Finance, Credit and Taxation, Kursk State University, Kursk, 305000, Russian Federation.