

УДК 334.061.2

UDC 334.061.2

**МАРКЕТИНГОВО-РЕСУРСНЫЙ АДАПТЕР
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНЫМ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ
КОРПОРАЦИИ**

**MARKETING AND RESOURCE ADAPTER OF
THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC
MECHANISM OF MANAGEMENT OF SAFE
FUNCTIONING AND CORPORATION
DEVELOPMENT**

Хандамова Эва Фризовна
к.филол.н., доцент

Khandamova Eva Frizovna
Cand.Philol.Sci., associate professor

Щепакин Михаил Борисович
д.э.н., профессор

Shchepakin Mikhail Borisovich
Dr.Sci.Econ., professor

Хараджян Левон Владимирович
аспирант
*Кубанский государственный технологический
университет, Краснодар, Россия*

Kharajan Levon Vladimirovich
postgraduate student
*Kuban State Technological University, Krasnodar,
Russia*

Сформированы понятия маркетинговой, коммуникационной, мотивационной составляющих корпоративного управления, уточнена экономическая природа корпоративного управления, разработан организационно-экономический механизм управления безопасным функционированием и развитием корпорации, сформировано понятие маркетингово-ресурсного адаптера

Concepts of marketing, communication, and motivational components of corporate governance are created, the economic nature of corporate governance is specified, safe functioning develops the organizational and economic mechanism of management and corporation development, and the concept of the marketing and resource adapter is created

Ключевые слова: КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ,
МАРКЕТИНГОВО-РЕСУРСНЫЙ АДАПТЕР

Keywords: CORPORATE GOVERNANCE,
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC
MECHANISM, MARKETING AND RESOURCE
ADAPTER

На протяжении всего переходного периода развития отечественной экономики крупные российские компании ориентировались на «глобальную модель» корпоративного управления, сложившуюся на основе англо-американской модели [1, с. 153]. Современный мировой кризис выявил, что компании, использующие указанную модель, не способны обеспечить свое безопасное функционирование и развитие. Причиной этому является наблюдаемая в рамках «глобальной модели» корпоративного управления деформация стимулов топ-менеджеров компаний; существующая система стимулов подталкивает корпорацию к принятию решений, заведомо невыгодных ей в долгосрочной перспективе, но выгодных менеджерам в краткосрочном периоде. Это наиболее ярко проявилось в конце 2008 г., когда топ-менеджеры обанкротившихся

американских компаний выплатили себе бонусы за счет субсидий правительства. Хотя негативное воздействие современного кризиса на деятельность российских корпораций было не столь существенным, он выявил множество проблем в сфере отечественного корпоративного управления. Наиболее острыми из них являются [2, с. 37]:

- многоуровневая корпоративная коррупция;
- противоречие интересов менеджмента и акционеров;
- конфликты между акционерами, неравноправие миноритарных и мажоритарных акционеров с точки зрения влияния на деятельность корпорации и получения информации о ней;
- неодинаковые права лиц, основанные на отношениях собственности и на трудовых отношениях;
- несбалансированность объема прав и ответственности для большей части участников деятельности корпорации;
- неправовые и неэтические методы реализации интересов в межкорпоративных конфликтах, рейдерство.

Сложившаяся ситуация не позволяет отечественным корпорациям эффективно функционировать и развиваться.

Рыночный успех любой корпорации определяется ее способностью наиболее полно удовлетворять потребности потребителей с наименьшими затратами, то есть развитостью маркетинговой ориентации компании и эффективностью ее реализации. Последняя требует достижения баланса интересов субъектов взаимодействия (потребителей, посредников, различных институтов рынка, государства) на рациональное использование имеющихся у них ресурсов посредством выстраивания между ними эффективных маркетинговых коммуникаций на всех стадиях производства, распределения, обмена и потребления продукции. При этом все участники рыночных обменов, обладая своими собственными потребностями, стремятся удовлетворить их, рационально используя

ресурсы и эффективно реализуя возможности в широком спектре их понимания. Состояние и качество вовлекаемых в хозяйственный оборот ресурсов определяется спецификой региона (территории) и особенностями отрасли. Достижение целей субъектов взаимодействия требует разработки маркетингового инструментария, позволяющего соотносить потребности, возможности и ресурсы многих участников рыночных обменов в границах формируемого коммуникационного пространства. Соотнесение обозначенных факторов определяет эффективность взаимодействия всех вовлеченных в него субъектов. В «глобальной модели» корпоративного управления обозначенный выше инструментарий отсутствует. Немецкая и японская модели корпоративного управления обладают спецификой, определяемой национальными историческими особенностями развития этих стран, что не позволяет их эффективно использовать в другом социокультурном пространстве. Динамичность развития рыночной среды и обострение конкурентной борьбы предопределили настоятельную потребность в разработке новых моделей корпоративного управления, учитывающих особенности национальной экономики, а также взаимосвязь указанных выше факторов. При разработке новых моделей корпоративного управления необходимо учитывать различные аспекты уже имеющихся представлений о нем.

В экономической науке существует широкий спектр представлений о содержательной и инструментальной составляющих корпоративного управления. Различные взгляды на корпоративное управление по-разному влияют на ориентацию компании на построение цивилизованных рыночных отношений. Последние требуют сбалансированных (по направленности, ресурсам) внутренних и внешних коммуникаций корпорации. Совокупность обозначенных коммуникаций оказывает определяющее воздействие на характер корпоративного управления, в соответствии с которым осуществляется выбор инструментов, методов и

технологий управления корпоративным бизнесом. Это обуславливает необходимость рассмотрения понятия «корпоративное управление» в непосредственной взаимосвязи и в контексте развивающихся маркетинговых парадигм и теории коммуникаций как основных инструментов совершенствования управленческих технологий и обретения корпоративными структурами конкурентных преимуществ, обеспечивающих их безопасное функционирование и устойчивое развитие.

Современная теория корпоративного управления начала формироваться в 80-е гг. прошлого столетия. Авторами, занимающимися проблемами корпоративного управления, сформировано значительное количество различных представлений о нем. Так, организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) предлагает следующее определение понятия корпоративного управления: «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью» [3, с. 73]. К. Мейер считает, что «корпоративное управление – это организационная модель, с помощью которой компания представляет и защищает интересы своих инвесторов. Данная система может включать в себя многое: от совета директоров до схем оплаты труда исполнительного звена и механизмов объявления банкротства» [4]. Ряд ученых определяют корпоративное управление как «действия участника корпоративных отношений, направленные на достижение нужного этому участнику распределения ресурсов компании» [5, с. 51].

Согласно представленным выше определениям, корпоративное управление охватывает взаимодействие трех основных групп участников: акционеров, совета директоров и топ-менеджеров. Такое представление о корпоративном управлении не отражает реально существующие в

рыночном пространстве взаимосвязи между его агентами. Не учитываются: а) взаимоотношения корпорации с ее собственными бизнес-структурами; б) особенности взаимодействия корпорации с различными субъектами рынка (потребителями, посредниками, конкурентами); в) регулирующие воздействия на корпорацию со стороны государства и субъектов институциональной среды. Эффективность обозначенных взаимосвязей определяется следующими факторами:

- коммуникационной проницаемостью различных субъектов хозяйствования;
- направленностью мотиваций участников рыночных обменов;
- сбалансированностью ресурсов субъектов и институтов рынка, а также корпорации в проектах, находящихся на стадии переговорного процесса;
- степенью удовлетворения потребностей различных субъектов взаимодействия в изменяющейся рыночной среде.

Указанные факторы не находят отражения в имеющихся представлениях о корпоративном управлении. Помимо этого в большинстве современных представлений корпоративное управление рассматривается с точки зрения какого-либо одного концепта (организационного, финансового, экономического, правового). Чаще всего сущность понятия «корпоративное управление» сводится к его организационному компоненту. Имеющиеся представления о корпоративном управлении рассматривают его в узком смысле слова, что ограничивает возможность формировать эффективный организационно-экономический механизм управления устойчивым, безопасным функционированием и развитием корпоративного бизнеса. Причиной этому является то, что в существующих представлениях о корпоративном управлении не находят отражения его маркетинговая, коммуникационная и мотивационная составляющие.

Нами предлагаются следующие понятия, позволяющие раскрыть экономическую природу процесса корпоративного управления в условиях динамично развивающейся рыночной среды:

1. маркетинговый компонент (составляющая) корпоративного управления – это совокупность элементов, их взаимосвязей и свойств, определяющих: а) состояние сбалансированности между собой потребностей, возможностей и ресурсов корпорации; б) поведенческие реакции как персонала корпорации, формирующего комплекс маркетинга, так и субъектов, вступающих во взаимодействие с ней (потребителей, рыночных агентов, партнеров, субъектов институциональной среды); в) состав и характер изменяющихся управленческих воздействий на его элементы (по направленности, форме, содержанию, методам, средствам и приемам); г) набор адаптационных мер (ресурсного, мотивационного, поведенческого, психологического, организационного, информационного характера) в интересах обеспечения безопасного функционирования и устойчивого развития корпорации.

Маркетинговая составляющая корпоративного управления отображает состояние собственно комплекса маркетинга в его реальном воплощении применительно к условиям, обстоятельствам, а также среде функционирования и развития рассматриваемого субъекта хозяйствования. Маркетинговый компонент позволяет адаптировать цели и задачи, стоящие перед корпорацией, к своим собственным потребностям и потребностям потребителей, а также сбалансировать возможности корпоративного бизнеса с состоянием и характером вовлекаемых ресурсов.

2. Коммуникационный компонент (составляющая) корпоративного управления – это совокупность элементов, их взаимосвязей и свойств, определяющих: а) характер взаимодействий субъектов корпорации (индивидов, структурных подразделений, бизнес-единиц, органов управления), как между собой, так и с различными участниками рыночных

отношений; б) содержание процесса осуществления коммуникаций по набору используемых инструментов (технологий, процедур, средств, методов, приемов); в) направленность и форму переговорного процесса, ориентированного на достижение баланса интересов его участников в контексте удовлетворения их различных потребностей.

Реализация маркетинговых коммуникаций осуществляется непосредственно в коммуникационном поле, под которым понимается сфера взаимодействия многих участников рыночных обменов, связанных с продвижением товара до конкретного потребителя и формированием в его сознании позитивных образов как товара и производителя, так и различных субъектов рынка, обеспечивающих процесс продвижения товара в интересах удовлетворения потребностей конкретного потребителя, производителя и этих субъектов [6, с. 121]. Нами коммуникационное поле рассматривается как важнейшая составная часть системы корпоративного управления.

3. Мотивационный компонент (составляющая) корпоративного управления – это совокупность элементов, их взаимосвязей и свойств, определяющих: а) субъективизированное восприятие элементами корпорации (индивидами, структурными подразделениями, бизнес-единицами, органами управления) ее объективизированного состояния и маркетингового окружения; б) характер направленности, активности и поведения субъектов корпорации в контексте ее целевых установок; в) вектор интегрированной мотивации субъектов корпорации; г) форму воплощения (реализации) организационной культуры корпорации в контексте менеджмента и самоменеджмента ее субъектов (индивидов, структурных подразделений, бизнес-единиц, органов управления); д) состояние среды доверия внешнего окружения к корпорации.

Субъективизированное восприятие объективизированного состояния корпорации определяется уровнем доверия к ней и ее деловой репутацией.

Оценка объективизированного состояния корпорации осуществляется посредством расчета интегрального показателя ресурсного потенциала корпорации (материального, производственного, трудового, организационного, финансово-экономического, инновационного, маркетингового, коммуникационного). Мотивационный компонент корпоративного управления проявляет себя в различных ипостасях в зависимости от направленности мотиваций субъекта, его психологического состояния, обстоятельств и условий, в которых он находится, форм поведенческих реакций партнеров, а также особенностей восприятия управленческих воздействий, оказываемых на корпорацию и ее элементы. Изменение обозначенных параметров приводит к трансформации поведенческих реакций субъекта (прежде всего внешней формы их проявлений).

Выявить экономическую природу процесса корпоративного управления можно, используя различные концепции маркетинга (совершенствования производства, совершенствования товара, интенсификации коммерческих усилий, социально-этичного маркетинга, холистического маркетинга и др.). Динамичность развития рыночной среды и ее непрерывное усложнение определяют необходимость формирования адекватных современным условиям представлений о корпоративном управлении, например, на основе концепции холистического (целостного) маркетинга. Она основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом широкого спектра различных факторов и их взаимозависимостей. Концепция холистического маркетинга предполагает интегрированный подход к взаимодействию корпорации и ее элементов с субъектами внешней среды, учитывающий те обстоятельства рынка и влияние тех факторов, которые присутствовали, но были вне серьезного рассмотрения топ-менеджеров компании. Так, холистический маркетинг

включает в себя четыре компонента: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и социально ответственный маркетинг. Важнейшим звеном интегрированного маркетинга выступают коммуникации, обеспечивающие взаимосвязь между основными составляющими холистического маркетинга [7, с. 62–63].

Учитывая вышесказанное, можно предложить следующее определение понятия корпоративного управления: оно представляет собой систему управления взаимоотношениями внутренних элементов корпорации с внешними агентами рынка, предусматривающую: а) адаптивное по вертикали и горизонтали взаимодействие корпорации с ее бизнес-структурами, а также субъектами и институтами рынка посредством маркетинговых коммуникаций по всему спектру задач, обеспечивающих принятие управленческих решений; б) формирование единой мотивации участников корпоративной деятельности на рациональное использование имеющихся ресурсов; в) реализацию целевых установок корпорации, а также достижение баланса интересов и удовлетворение потребностей многих участников рыночных обменов в рамках единого коммуникационного поля; г) формирование организационной культуры корпорации, соответствующей ее миссии и философии; д) создание эффективной среды доверия корпорации.

Предложенное определение, на наш взгляд, позволяет наиболее полно отразить основные аспекты системы взаимоотношений корпорации как с ее бизнес-структурами, так и с различными рыночными агентами. В имеющихся в научной литературе представлениях о корпоративном управлении коммуникационно-мотивационное поле как фактор обеспечения устойчивого, безопасного функционирования и развития корпорации не рассматривается. Согласно обозначенным представлениям о корпоративном управлении, основные усилия корпорации должны быть

направлены на обеспечение качества предлагаемых товаров (услуг, работ) и установление низких цен относительно аналогичных товаров конкурентов. Не уделяется должного внимания человеческому ресурсу как ключевому звену системы управления корпорацией, обеспечивающему взаимодействие ее субъектов [8, с. 225]. В результате этого в корпоративном бизнесе нарушается баланс интересов и мотиваций его собственников, а также наемных работников, что приводит к снижению эффективности как внешних, так и внутренних коммуникаций корпорации и ее субъектов. Неэффективность обозначенных коммуникаций неблагоприятно влияет на организационную культуру корпорации, отражающую состояние коммуникационно-мотивационного поля взаимодействия многих участников рыночных обменов. Организационная культура корпорации, являясь одной из важнейших подсистем управления ею, обеспечивает эффективный процесс продвижения товара к потребителю и способствует повышению уровня конкурентоспособности корпоративного бизнеса в нестабильной рыночной среде. Таким образом, отсутствие единой мотивации корпорации, ее субъектов и маркетингового окружения на технологию и управленческие процедуры обеспечения требуемых темпов развития территории, а также неэффективность функционирования совокупного коммуникационного пространства приводят к формированию следующих проблем в сфере отечественного корпоративного управления:

- несбалансированность интересов субъектов взаимодействия на рациональное использование имеющихся ресурсов;

- снижение уровня управляемости в границах формируемого коммуникационного пространства;

- несогласованность мотивов различных субъектов хозяйствования и структурных единиц корпорации в отношении целей, методов, способов достижения экономических и социально значимых результатов (низкий

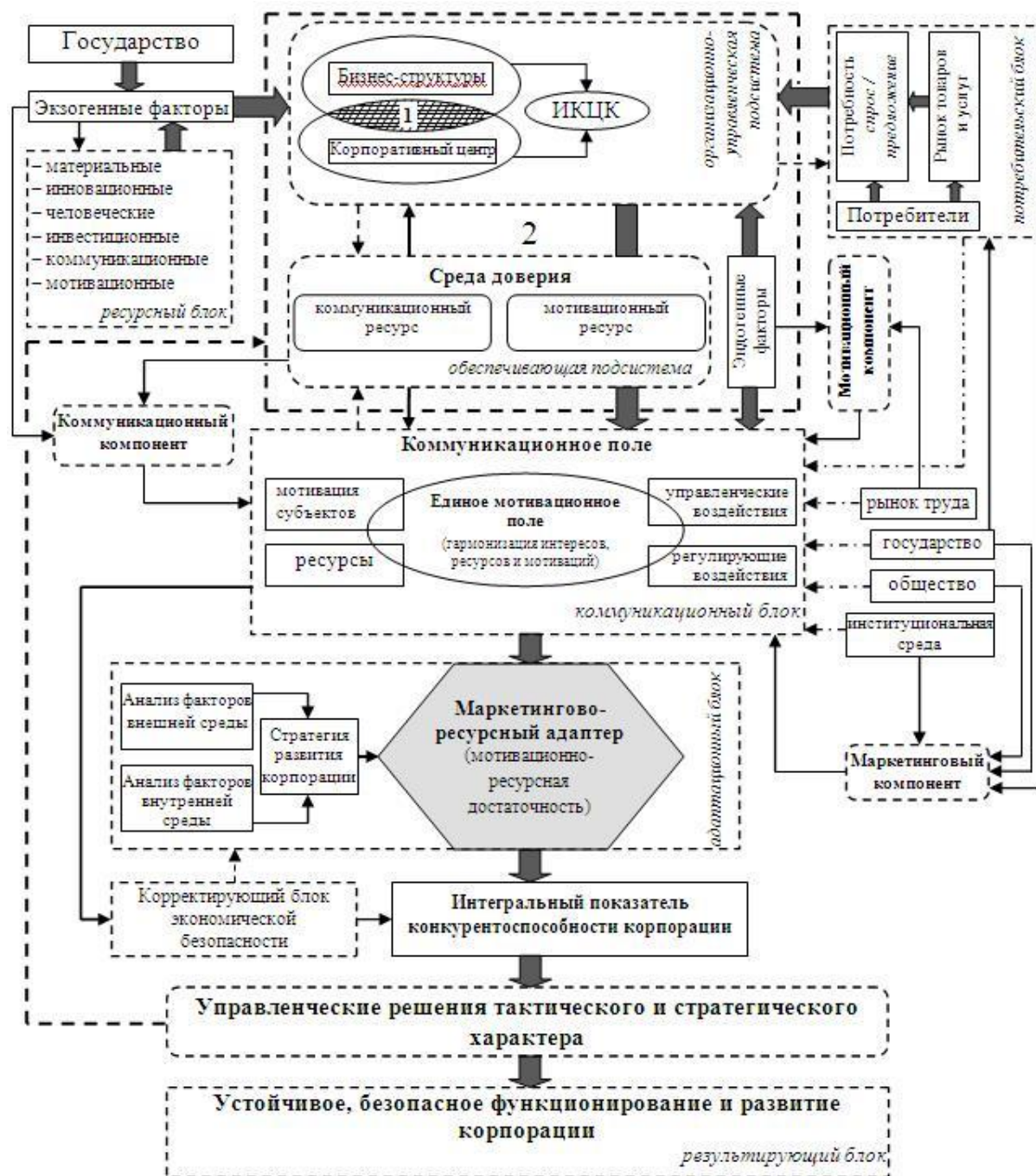
уровень социальной ответственности за развитие экономики региона, а также за обеспечение его экономической и экологической безопасности).

Обеспечить эффективное функционирование и развитие как региона в целом, так и корпорации в частности, возможно при условии совершенствования корпоративного управления с учетом состояния ее внешнего окружения и процессов, протекающих во внутренней среде корпорации. Это предопределяет необходимость гомоморфного моделирования (моделирование, при котором сохраняются определенные структурные зависимости в моделируемом объекте) изменений в корпоративном управлении [9, с. 35]. Обозначенные изменения затрагивают сферы инноваций, маркетинга, рационального использования различных видов ресурсов (материальных, человеческих, инвестиционных, коммуникационных, мотивационных). Реализовать эти изменения возможно в рамках организационно-экономического механизма управления функционированием и развитием корпорации, предусматривающего формирование управленческих воздействий по различным направлениям деятельности корпорации с учетом изменчивости рыночной конъюнктуры, нормативного поля государственного регулирования, состояния информационной среды, качества и объемов ресурсов, а также мотиваций рыночных агентов.

В рамках решения обозначенных выше проблем в сфере отечественного корпоративного управления нами предлагается следующий организационно-экономический механизм управления функционированием и развитием корпорации (рисунок 1). Взаимодействие элементов корпорации (индивидов, структурных подразделений, бизнес-единиц, органов управления) между собой осуществляется в организационно-управленческой подсистеме. Эффективность указанного взаимодействия определяется состоянием комплементарного стратегического адаптера (на рисунке 1 он обозначен цифрой 1). Он

позволяет достичь стратегической сопряженности между корпоративным центром и бизнес-структурами корпорации. Важнейшим элементом организационно-управленческой подсистемы является информационно-координационный центр корпорации (ИКЦК), в рамках которого формируется совокупность информационных и коммуникационных составляющих, позволяющих реализовывать концептуальные установки формируемых коммуникаций. Он не только получает и перерабатывает всю корпоративную информацию, но и способствует созданию организационной культуры корпорации, соответствующей ее миссии и философии.

Взаимодействие корпорации с различными субъектами рынка и его отдельными институтами осуществляется в рамках среды доверия, состояние которой определяется и корректируется в рамках обеспечивающей подсистемы. Среда доверия является катализатором процессов формирования коммуникационного и мотивационного потенциалов локальной социально-экономической системы, эффективность реализации которых определяет рациональность



Примечание: 1 – комплементарный стратегический адаптер;
 ИКЦК – информационно-координационный центр корпорации; 2 – блок
 моделирования изменений в корпоративном управлении

Рисунок 1. Организационно-экономический механизм управления безопасным функционированием и развитием корпорации

использования имеющихся у субъектов взаимодействия ресурсов.

В рамках блока 2 происходит моделирование изменений в

корпоративном управлении под воздействием его составляющих (маркетинговой, коммуникационной, мотивационной) в соответствии с тенденциями развития рыночной среды. Обозначенные изменения касаются целей и задач, стоящих перед корпорацией, а также уровня централизации и децентрализации управления ею.

Система взаимоотношений корпорации с ее структурными бизнес-единицами и различными рыночными агентами отражает состояние коммуникационного поля, в рамках которого под воздействием ряда факторов (ресурсов различного характера, внутренней мотивации субъектов, управленческих воздействий корпорации и регулирующих воздействий государства) формируется единое мотивационное поле вовлекаемых во взаимодействие субъектов. В границах мотивационного поля происходит гармонизация интересов, ресурсов и мотиваций многих участников рыночных обменов. В адаптационном блоке осуществляется анализ факторов внешней и внутренней среды корпорации. Источники формирования факторов внешнего окружения корпорации: макроэкономическая среда, государство, поставщики (партнеры, контрагенты), потребители, регион, отрасль. Сферами проявления действия факторов внутренней среды являются управление, трудовая деятельность, производство, маркетинг, финансы и инвестиции, а также инновации. Результаты анализа обозначенных факторов принимаются во внимание при разработке стратегии развития корпорации. С учетом совокупности и взаимовлияния внешних и внутренних факторов рассчитывается предложенный авторами интегральный показатель конкурентоспособности корпорации, скорректированный под влиянием составляющих блока экономической безопасности. На основании интегрального показателя конкурентоспособности корпорации принимаются управленческие решения как тактического, так и стратегического характера, соответствующие состоянию рынка,

возможностям предприятия и интересам вовлекаемых во взаимодействие субъектов. Принятие и реализация управленческих решений в границах обозначенных условий обуславливает необходимость адаптации корпорации к противоречивому состоянию внешней среды. Именно процессы адаптации корпоративного бизнеса к сложной и многоаспектной окружающей среде определяют организационно-правовую форму его деятельности, структуру управления им, а также специфические черты протекающих в корпорации бизнес-коммуникаций. Происходящие изменения в организационно-экономической составляющей корпоративного управления оказывают существенное влияние на характер ее взаимодействия с субъектами маркетингового окружения. Эффективность обозначенного взаимодействия определяется соотношением совокупности потребностей, ресурсов и возможностей его участников. Соотношение, позволяющее достичь эффективного взаимодействия, возможно обеспечить посредством использования маркетингово-ресурсного адаптера. Нами предлагается определять маркетингово-ресурсный адаптер как инструмент корпоративного управления, представляющий собой совокупность его взаимосвязанных компонентов (маркетингового, коммуникационного, мотивационного), включаемых в процессы адаптации корпорации к изменяющейся внешней среде, интеграции ее внутренних элементов в единое коммуникационно-мотивационное поле участников рыночных отношений (потребителей, рыночных агентов, партнеров, субъектов институциональной среды) и гармонизации их интересов, ресурсов, а также мотиваций при выработке управленческих воздействий для обеспечения устойчивого, безопасного функционирования и развития корпоративного бизнеса. В адаптере осуществляется интеграция ресурсных составляющих многих участников рыночных обменов в том соотношении, в каком оно может быть приемлемо для обеспечения устойчивого, безопасного функционирования

и развития, как обозначенных субъектов взаимодействия, так и самого корпоративного бизнеса.

Таким образом, маркетингово-ресурсный адаптер является ключевым компонентом организационно-экономического механизма управления функционированием и развитием корпорации. Разработка указанного адаптера и его содержательного наполнения, а также системы показателей для выбора сценариев развития корпорации позволит соотносить потребности, возможности и ресурсы многих участников рыночных обменов в границах формируемого коммуникационного пространства. Это создаст предпосылки для наиболее полного удовлетворения потребностей всех участников взаимодействия с наименьшими затратами ресурсов и с учетом их дифференцированных возможностей.

Литература

1. Корпоративное управление в условиях кризиса (круглый стол в Институте современного развития – ИНСОП) // Вопросы экономики. – 2010. – № 3. – С. 150–156.
2. Клейнер В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний // Вопросы экономики. – 2008. – № 10. – С. 32–48.
3. Клепач А. Корпоративное управление в России в 1995–1996 гг (от предприятия советского типа к фирме, контролируемой менеджерами) / А. Клепач, П. Кузнецов, П. Крючкова // Вопросы экономики. – 1996. – № 9. – С. 73–74.
4. Мейер К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики и экономики переходного периода // Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества; пер. с англ. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. – С. 23–57.
5. Самосудов М. В. Теория корпоративного взаимодействия: учебное пособие по курсу «Корпоративное управление». – М., 2007. – 340 с.
6. Хандамова Э. Ф. Элементы теории коммуникаций в корпоративном маркетинге // Вестник ИНЖЭКОН: серия «Экономика». – 2007. – № 5 (18). – С. 119–129.
7. Хандамова Э. Ф. Управление брендами в системе маркетинга на современном производственном предприятии: монография / Э. Ф. Хандамова, А.С. Шумской. – Краснодар: Изд. КубГТУ, 2008. – 189 с.
8. Щепакин М. Б. Классификационный подход к оценке факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий (на примере хлебопекарной отрасли) / М. Б. Щепакин, Л. В. Попова, Е. В. Каменецкая // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия: Экономические науки. – 2011. – № 2(119). – С. 219–229.
9. Бир С. Наука управления (перев. с англ.). – М.: «Энергия», 1971. – 112 с.