

---

## **МАРКЕТИНГ ВЗАИМОДОПОЛНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Самостроенко Георгий Максимович,**

доктор экономических наук, профессор кафедры государственного управления и финансов Государственного университета – учебно-научно-производственного комплекса; samostroenko@yandex.ru

В статье обосновывается целесообразность использования концепции маркетинга взаимодополнения в управлении на государственном и муниципальном уровнях. Показаны преимущества предлагаемой концепции маркетинга по сравнению с известными и широко применяемыми концепциями маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинг, система государственного и муниципального управления, маркетинг взаимодополнения.

Понимание необходимости использования принципов маркетинга в управлении на государственном и муниципальном уровнях в современной России утвердилось окончательно, пройдя путь от их применения в ходе реализации отдельных мероприятий до широкомасштабной практики. Объективная необходимость использования маркетинга в системе государственного и муниципального управления определяется её целью и структурой, а также влиянием на результативность и эффективность функционирования системы.

Главным результатом функционирования системы государственного и муниципального управления, представляющего собой целеполагающее, организующее, побуждающее, изменяющее, регулирующее публичное управляющее воздействие, создающее эффект на «выходе» системы, являются управленческие решения и действия. Они могут касаться различных вопросов собственности и имущества, ценностей и ресурсов, укрепления правопорядка и законности, защиты прав и свобод граждан, выступать в форме новых нормативно-правовых актов, инвестиций, ассигнований на конкретные нужды и других аспектов общественной жизни в различных её сферах.

Осуществляя в соответствии со своим предназначением управляющее воздействие на общество в целом, различные слои и группы населения, бизнес-сообщество, система государственного и муниципального управления должна формировать и поддерживать с ними эффективные коммуникации, понимать и ориентироваться на их нужды и запросы.

В процессе управляющего воздействия осуществляются практическая

функциональная деятельность и отношения, многоаспектные связи по вертикали и горизонтали управления, взаимодействие субъектов управления, должностных лиц, работников органов власти и управления, реализующих функции управления. Выполнение разнообразных функций сложной и динамичной системы государственного и муниципального управления требует учитывать не только интересы внешней среды – общества, – но и внутренние потребности каждой из составляющих самой системы, устойчивые связи между которыми обеспечивают основные свойства системы, ее целостность. При этом в рамках проводимого исследования следует особо подчеркнуть, что целостность системы обеспечивается степенью интегративности, то есть взаимопроникновения её составляющих.

Успех применения методов и форм управления во многом определяется тем, на какой методологической базе формируются управляющие воздействия. От выбора конкретной теории, концепции с четко зафиксированными и понятными механизмами реализации зависит определенность отношений, действий, их логика, возможность прогнозирования результатов деятельности системы в целом, а также отдельных составляющих системы по горизонтали и вертикали.

Вопрос о том, какую концепцию маркетинга следует использовать в системе государственного и муниципального управления с указанных выше позиций, до сих пор не решен. Из трёх основных парадигм маркетинга: неоклассической, конкурентной и отношений, задачам использования событий для достижения поставленных целей соответствует парадигма отношений [1-5]. Вместе с тем основная сложность состоит в выборе не парадигмы маркетинга, а конкретной её концепции из числа возможных, поскольку в рамках маркетинга отношений учёные выделяют не менее пятнадцати концепций [6, с. 11-12]. В результате в практике деятельности системы государственного и муниципального управления можно обнаружить элементы разных концепций.

Следует отметить, что все существующие концепции маркетинга по своей сути моноцентричны, поскольку ставят в основу существующих и формируемых отношений субъекта управления (определённого человека, фирму, общность и т.д.), отводя ему роль координатора содействия (сотрудничества, партнёрства и взаимодействия). Несмотря на то, что во всех известных концепциях маркетинга отношений неизменно подчёркивается, что достижение цели субъекта управления происходит во взаимодействии, при непосредственном и активном участии контрагентов, всё же остаётся доминирующая роль субъекта управления. Именно от его лица, по его инициативе происходит взаимодействие. Он инициатор, активный элемент системы отношений. Он ведущий, остальные – ведомые. Все остальные элементы – по определению являются пассивными. Они содействуют, помогают, сотрудничают, выступают в качестве партнёров – и только. Ситуация не меняется даже в случае абсолютной независимости каждого из элементов системы отношений. Всё равно кто-то из них объективно

становится активным элементом отношений.

Необходимым условием создания максимального эффекта является зарождение в системе отношений на любом уровне (фирма, общность, муниципальное образование, регион, страна) Коллективного разума, от имени «Мы» решающего возникающие задачи. При этом используется потенциал мудрости каждого участника, то есть мудрости «Я», и одновременно – потенциал коллективной мудрости, то есть мудрости «Мы».

Здесь целесообразно обратиться к семье как модели отношений в сложной системе. В крепкой семье отношения изначально формируются в целях совместного решения стоящих перед нею задач, в ходе которого все члены семьи, выполняя каждый свою роль и функцию, взаимно дополняют друг друга. В результате система приобретает новое качество, действуя по модели «Я» + «Мы». Это модель системы, мудро решающей проблемы, получает эффект синергии при разумном использовании потенциала каждого из своих элементов.

Именно поэтому мы предлагаем новую концепцию маркетинга отношений, которая является полицентричной. По нашему мнению, в наибольшей степени цели и задачам системы государственного и муниципального управления будет отвечать концепция маркетинга взаимодополнения. Предлагая новую концепцию, мы исходим из постулата, гласящего, что истинное партнёрство в семье строится на содействии и взаимодополнении. Отсюда следует, что истинное партнёрство общества и системы государственного и муниципального управления в процессе совместного решения стоящих перед ними задач и достижения целей развития может быть достигнуто лишь на основе взаимодополнения.

Переход от сотрудничества, партнёрства, взаимодействия и содействия к взаимодополнению есть выход на новый уровень реализации мудрости, предполагающий достижение целенаправленного и гармоничного сочетания мудрости конкретного человека с мудростью человеческой общности, мудрости общества. На основе принципа взаимодополнения каждый конкретный человек, руководствуясь присущей ему мудрости, будет принимать и реализовывать решения, стремясь одновременно дополнять своими решениями и действиями мудрые решения и действия, принимаемые другими субъектами управления.

Маркетинг взаимодополнения представляет собой ментально-духовное образование и деятельность, направленную на удовлетворение коллективных и индивидуальных потребностей, входящих в социально-экономическую систему самостоятельных и независимых субъектов, и обеспечивающую синергетический эффект за счёт совместного и мудрого использования имеющихся у них преимуществ и нивелирования присущих им недостатков.

Ключевая идея концепции маркетинга взаимодополнения в сфере управления общественным развитием состоит в возможности и

необходимости формирования такого образа отношений между субъектами, при котором каждый из них, специализируясь на выполнении конкретных функций, взаимно дополняет другого в процессе реализации цели системы в целом.

Субъектами маркетинга взаимодополнения являются функционирующие на данной территории население, бизнес-сообщество, а также система государственного и муниципального управления. Объектом маркетинга взаимодополнения является сложная динамическая социально-эколого-экономическая система российского государства. Предмет маркетинга взаимодополнения – процесс совместного использования субъектами управления существующих и формируемых преимуществ друг друга для повышения результативности функционирования социально-эколого-экономической системы и в интересах максимального удовлетворения потребностей и запросов каждого из них.

Маркетинг взаимодополнения основан на использовании ряда научных подходов, в особенности системного, интеграционного и процессного.

В частности, процессный подход в реализации предлагаемой концепции предусматривает рассмотрение следующих общих взаимосвязанных функций управления, как:

Планирование – комплекс работ по:

- изучению, анализу факторов внешней и внутренней среды;
- оценке альтернативных вариантов достижения целей;
- прогнозированию и выбору наилучшего варианта обеспечения потребностей и запросов.

Следует особо выделить исследование потребностей и ожиданий субъектов социально-экономической системы, а также отношений между указанными участниками ними.

Организация процесса реализации планов, включающая в себя;

- формирование выделенных приоритетов в отношениях между субъектами маркетинга взаимодополнения;
- разработку и реализацию тактики их развития с использованием конкретных составляющих маркетинга-микс.

Учёт и контроль – комплекс работ, осуществляемых на основе фиксации результатов реализации ожиданий партнёров, а также показателей по оценке повышения эффективности и/или действенности системы создания ценности.

Координация – комплекс работ по поддержанию взаимодействия и согласованности деятельности компонентов системы.

Целью маркетинга взаимодополнения является формирование и поддержка цепочек продуктивных отношений по созданию ценностей, востребованных каждым субъектом территориальной социально-экономической системы. В данном контексте ценность рассматривается как то,

чем система владеет, стремится сохранить либо иметь в будущем. При этом ценность может быть классифицирована по следующим признакам:

- вид ценности (материальные, нематериальные, социальные, культурные, природно-климатические, политические. В данную группу ценностей включается и мудрость);
- содержание ценностей (качественные, стоимостные, поведенческие, синергетические);
- динамичность проявления ценностей (стратегические и тактические).

Маркетинг взаимодополнения базируется на использовании следующих принципов:

- взаимопонимание;
- доверие;
- взаимодополнение;
- субсидиарность и солидарность;
- взаимопользование;
- содействие.

Указанные принципы должны определять отношения между субъектами социально-экономических систем в новой конкурентной среде.

Понимание культуры другой организации, уважение к этой культуре и адаптация к этой культуре – ключевые моменты для взаимопонимания и успешного межорганизационного общения. Взаимопонимание – одна из важнейших переменных, обуславливающих успешность протекания как деятельности общения, так и формирования гуманистической их направленности. Таким образом, взаимопонимание обеспечивает более высокий уровень межличностного, межорганизационного общения и ведения бизнеса.

Взаимопонимание – способ отношений между отдельными людьми, социальными группами, коллективами; организациями и странами, который максимально содействует осмыслению и учету на практике взглядов, позиций, интересов сотрудничающих сторон. Взаимопонимание является показателем социально-психологического общения и имеет исключительную значимость для групповой и общей деятельности людей. Объективной основой взаимопонимания выступает общность интересов и целей. Взаимопонимание между отдельными людьми предполагает сложный и динамический процесс межличностного познания друг друга.

Реализация принципа взаимопонимания в деятельности территориальной социально-экономической системы состоит в определении четырёх стратегических компонентов – миссии, цели, задач и возможностей, – которые должны стать фундаментом существующих и формируемых отношений. Взаимопонимание лежит в основе формирования отношений взаимного уважения и доверия, что со временем позволяет участникам отношений приходить на помощь друг другу в достижении полезных для

них целей.

Доверие между субъектами социально-экономической деятельности снижает вероятность оппортунистического поведения и, следовательно, потребность в сложных системах контроля, позволяет экономить на транзакционных издержках. При этом облегчается последовательное развитие стратегического сотрудничества, повышается его материальная и финансовая отдача, сглаживаются «острые углы» взаимоотношений на всех уровнях управления территорией за счёт открытого общения и обмена информацией, что особенно важно в условиях нестабильной внешней среды. Не случайно доверие становится важным источником конкурентного преимущества.

Межорганизационное доверие, охватывающее все уровни сотрудничества от высшего до самого низшего, обуславливает максимизацию потенциального синергетического эффекта. Тем самым оно играет ключевую роль в управлении сложными системами. Естественно, значимы при этом этическое поведение, взаимное уважение партнёров и их репутация. В этой связи выделяют такие черты привлекательности партнёра, как:

- цельность, характеризующая уровень честности и принципиальности;
- открытость истинных стратегических намерений;
- последовательность поведения, надёжность и предсказуемость в различных ситуациях;
- открытость, желание, не скрывая отдельной информации и намерений, обсуждать возникающие проблемы;
- способность сохранять конфиденциальность стратегических планов альянса и ключевой информации.

Как правило, такого рода доверие в значительной степени характерно для тщательно продуманных стратегических отношений. Проблемы если и возникают, то обычно бывают связаны с недоверием к стратегическим намерениям партнёра или способности сохранять конфиденциальность стратегически важной информации.

Достижение доверия – сложный и длительный процесс, в высокой степени неопределённый и зависящий от многочисленных обстоятельств: содержания сотрудничества, характера партнёров, их предварительного опыта и т. д. При этом соблюдение принципа доверия есть лишь необходимое, но не достаточное условие эффективного управления территориями.

Принцип взаимодополнения – это система «отношения – действия» субъектов хозяйствования, ориентированная на удовлетворение потребностей всех сторон взаимодействия, обеспечивающая усиление достоинств и нивелирование недостатков друг друга. Реализация принципа взаимодополнения означает обеспечение гармонической связи между всеми субъектами системы, создающей синергетический эффект. Данный эффект обусловлен совместным использованием субъектами взаимодополняющих ключевых активов и компетенций.

В условиях глобализации мировой экономики, в целях обеспечения конкурентоспособности следует учитывать объективное стремление субъектов хозяйствования к взаимодополнению. Маркетинг взаимодополнения отражает естественный ход развития отношений и представляет собой социально-экономические отношения, которые предполагают совместные усилия сторон, направленные на удовлетворение коллективных и индивидуальных нужд и потребностей. Не случайно замечено, что истинное партнёрство в семье может быть реализовано только на принципе взаимодополнения.

Принцип субсидиарности содержит вызов, указывающий на тонкий баланс свободы и эффективности. Высшие уровни управления системы должны вовлекаться только в том случае, если их вмешательство считается необходимым для достижения целей, лежащих за пределами достижимости более низких уровней. Действие должно осуществляться настолько близко к управляемым процессам, насколько это возможно, и передаваться отдельным субъектам в случае отсутствия необходимости в его поддержке сверху.

В силу постоянных изменений обстоятельств и приоритетов необходимо оценить наличие не статического, а динамического баланса свободы и эффективности. Из этого следует, что, в зависимости от поставленной проблемы, субсидиарность также много значит для распределения задач, как и для обеспечения движения полномочий между соответствующими уровнями управления общественным развитием.

Все субъекты данной системы могут извлекать большую пользу из конструктивного распределения своих обязательств. Это улучшает работу системы в целом и управление различными активами и компетенциями, в противовес попыткам получить свою долю и достичь краткосрочных выгод ценой отсутствия общей выгоды.

Принцип субсидиарности позволяет решать проблемы координации. В соответствие с ним элементы системы действуют согласованным образом не потому, что подвергаются давлению сверху или представляют собой самостоятельные единицы, свободно принимающие решение войти в коалицию, либо выйти из нее, но потому, что и сами они, и система имеют общие ценности и интересы. Составные элементы не могут покинуть систему (так как они не в состоянии выжить вне системы), однако и система не обладает никаким иерархическим превосходством по отношению к своим составляющим частям (поскольку и сама она не может выжить без них).

Раскрытый выше принцип субсидиарности находится в потенциальной гармонии с принципом солидарности, которые присущи низшим уровням структур организации, общества, стран и др. Получая должную свободу деятельности, они своими результатами вносят свой вклад в реализацию общих целей той или иной системы.

Принцип взаимопольности требует, чтобы каждый субъект отношений

обеспечивал пользу для каждого из партнёров в процессе достижения целей. В данном контексте речь должна идти не о выгоде, а о пользе для потребителей и других потенциальных партнёров. Полезность как философская категория означает «удовлетворение желаний». Полезность, польза – вот о чём думает человек, общество (в данном случае как потребители конечной продукции, так и субъекты хозяйствования), предпочитая одну вещь или товар, услугу другой. Следовательно, и определение ценности осуществляемых процессов, например, интеграционных, производственных и др., должно производиться с позиций пользы, а не выгоды. Процесс, в основу которого положено стремление получить пользу, имеет совершенно иной характер. Здесь чрезвычайно важно понять, что пользу можно получить в результате сохранения существующей системы, при этом минимизировать потери, недостатки и усовершенствовать преимущества системы в целом или же определенных её звеньев, структур, процессов и т.д.

Взаимопользность субъектов хозяйствования, обмен вознаграждениями являются источником социальной солидарности, возникновения и сохранения нормативного порядка в системе «отношения – действия». Другими словами вознаграждается не «выгода», а польза партнёра. Чем больше поведение соответствует ожиданиям других, тем больше оно вознаграждается этими другими. Принятие существующих норм приводит к взаимодополняемости прав и обязанностей, при которой один участник социального взаимодействия ожидает вознаграждения не большего, чем может и хочет дать другой.

Принцип содействия является основополагающим в концепции маркетинга взаимодополнения. Он предполагает оказание участниками трудового процесса взаимной помощи друг другу в достижении поставленных индивидуальных или коллективных целей. Следует подчеркнуть, что данный принцип нацеливает субъект управления на максимальное использование потенциала мудрости, имеющегося у общества в целом.

Мы считаем, что использование изложенных выше принципов, раскрывающих сущность и отличия предлагаемой концепции маркетинга взаимодополнения от других концепций маркетинга, в наибольшей степени отвечает целям, задачам и специфике деятельности системы государственного и муниципального управления.

#### **Список источников**

1. Гордон, Я. Маркетинг партнерских отношений [текст] / Я. Гордон. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
2. Иган, Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: учебник для вузов [текст] / Иган, Дж. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.
3. Клиффорд, Ф. Г. Создание и управление деловыми партнерскими отношениями [электронный ресурс]: [пер. с англ.] – URL: <http://report.ru/articles/534>.



4. Семеркова, Л.Н. Маркетинг взаимодействия как отражение диалектики объективного и субъективного факторов [текст] / Л.Н. Семеркова, Г.Н. Быкова // Маркетинг. – 2005. – № 2(81). – С. 29 – 36.
5. Куц, С.П. Методология управления межфирменными взаимоотношениями на промышленных рынках. Автореф. дисс. ... д-ра экон. наук [текст] / С.П. Куц.– Санкт-Петербург, 2007. – 41 с.
6. Столяров, А.С. Развитие партнёрских отношений в маркетинговом управлении организаций профессионального образования. Автореф. дисс. ... канд. экон. наук [текст] / А.С. Столяров,. – М., 2007. – 24 с.

---

## **MARKETING OF COMPLEMENTARITY IN SYSTEM OF STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT**

---

**Samostroenko Georgiy Maksimovich,**

Dr. Sc. of Economy, Professor of the Chair of Government and Finances of State University – teaching, research and production complex;  
samostroenko@yandex.ru

The article explains the usefulness of the concept of marketing of complementarity in the management at the state and municipal levels. The advantages of the proposed concept of marketing in comparison with the well-known and widely used concepts of marketing are shown.

**Keywords:** marketing, system state and municipal management, marketing of complementarity.