

УДК 338. 65

E.A. Shchetinina

MANAGEMENT OF CORPORATE MARKETING COMMUNICATIONS AND THEIR BUDGET

The article develops the topic of management of corporate marketing communications, taking into account modern conditions and new trends. The author examines the problems associated with communication strategies for various groups of clients, as well as with the assessment of their costs. Approaches to the formation of a communications budget based on a number of factors are proposed, including the goals, objectives of the communication strategy, as well as the stages of the life cycle of a product and an organization. The structure of communication costs by type and place of origin is proposed, ways of their reduction and optimization are described.

Keywords: communications, marketing communications, corporations, communications budget, life cycle stages, marketing, communications management.

Е.А.Щетинина¹**УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ И ИХ БЮДЖЕТОМ**

В статье развивается тема управления маркетинговыми коммуникациями корпораций с учётом современных условий и новых трендов. Автор рассматривает проблемы, связанные с коммуникативными стратегиями для различных групп клиентов, а также с оценкой их затратности. Предложены подходы к формированию бюджета коммуникаций исходя из ряда факторов, включая цели, задачи коммуникационной стратегии, а также этапы жизненного цикла товара и организации. Предложена структура затрат на коммуникации по типу и месту возникновения, описаны пути их сокращения и оптимизации.

Ключевые слова: коммуникации, маркетинговые коммуникации, корпорации, бюджет коммуникаций, этапы жизненного цикла, маркетинг, менеджмент коммуникаций.

DOI: 10.36807/2411-7269-2021-1-24-64-70

ВВЕДЕНИЕ. Стремительно меняющиеся мировые, социальные и технологические реалии и постоянно растущий спектр корпоративной деятельности и маркетинговых специализаций вызывают затруднения у менеджмента при ориентации в системе видов коммуникаций, их бюджета и повышения эффективности.

Современную экономику неслучайно уже сейчас называют информационной, цифровой, отношенческой, а также экономикой знаний и впечатлений. В связи с этим кардинально меняется подсистема управления корпоративными коммуникациями (КК) и её методы, в частности, управление бюджетом КК [5]. Не секрет, что затраты на коммуникации предприятий в новой экономике стремительно растут и занимают порой до 40 % транзакционных издержек. Они составляют порядка 75 % от общего бюджета маркетинга, в том числе разные виды рекламы занимают в них около 50 %, сбытовые коммуникации – 45 %, а стимулирование – 30 %.

По оценкам управленцев из США, вследствие качественного и оперативного использования связи издержки производства снижаются на 6-10 %, издержки в сфере обращения на 7-20 %. Эффективность применения информационных систем на корпоративном уровне выражается в сокращении материальных запасов в 3-4 раза, оборотных средств – на 7-10 %.

Можно отчасти согласиться с утверждением, что связь становится средством оптимального использования всех хозяйственных ресурсов и их капитализации [2]. Однако в реальности не всё так однозначно. Да, системы связи и коммуникаций оказывают существенное влияние на управление экономической системой, её элементами, включая как внешних контрагентов и партнёров, так и персонал. Но связь бюджета коммуникаций с результатами социально-экономической деятельности фирмы далеко не всегда положи-

¹ Щетинина Е.А., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Shchetinina E.A., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: ln_77@inbox.ru

тельна. Пока ясно одно: уровень коммуникаций – как качественный, так и количественный прямо влияет, с одной стороны – на спрос и цену товара, с другой стороны – на структуру занятости и доходов работников и стейкхолдеров. Поэтому так важны сегодня вопросы структурирования коммуникативных расходов, их планирования и анализа. Однако методология данной области маркетинг–менеджмента явно отстаёт от требований практики. Так, в настоящее время в цене многих товаров основным компонентом становится добавленная стоимость информационных услуг (информативный дизайн и упаковка, выявление нужд, убеждение, рекламирование, стимулы к продаже, распределение, обратная связь), достигающая 80 % и более от конечной цены товара. Кроме того, многие составные части информационного компонента в товаре или услуге сегодня не требуют, что важно, концентрации работников в одном месте для реализации своего вклада в создание товара. Они могут делать это удалённо – рабочее место становится бесплатным для предпринимателя. Резкий скачок в этом направлении произошёл в 2020 г. вследствие пандемии коронавирусной инфекции. В то же время некоторые формы коммуникаций могут быть бесполезными – как показывает мировой опыт, около 50 % рекламы не приносит дохода производителю.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ. Корпоративный маркетинг – сложная подсистема или крупный функционал, включающий связь внутренних и внешних отношений, коммуникаций, технологий и процедур, направленных на удовлетворение потребностей корпоративных клиентов, а также прочих заинтересованных групп – стейкхолдеров [7]. Его задачи:

1) постановка целей фирмы – совместно с руководством и стейкхолдерами на основе анализа и прогнозирования корпоративной бизнес-среды;

2) стратегическое планирование и инвестирование развития интегрированных структур, корпоративное позиционирование, освоение целевых рынков (сегментов) на базе маркетингового обоснования, учёта региональной политики и макроэкономических трендов;

3) разработка и мониторинг конкурентоспособности корпоративного бизнес-портфеля, осуществление инноваций в товаре и менеджменте, технологиях работы с клиентами;

4) формирование коммуникативной стратегии, включающей кадровое обеспечение, формат взаимодействий с потребителями и прочими контрагентами, корпоративный бренд, имидж и репутацию руководителей и компании в целом.

Каждую из этих функций обслуживает определённый блок коммуникаций, имеющий специфику и форматы. Но последняя из вышеназванных интегрирует все маркетинговые инструменты корпорации, проводит в жизнь её товарно-сбытовую политику. Она отличается при разных моделях управления – проектного, процессного, дивизионального.

Система корпоративных коммуникаций включает две подсистемы [4], [10]. Система внутренних коммуникаций (СВК) – совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения делового, интеллектуального и эмоционального содержания внутри организации между сотрудниками. Субъекты внутренних коммуникаций (ВК) – топ-менеджеры, линейные менеджеры и сотрудники специализированных подразделений, осуществляющих работу с ВК в организации.

Система внешних коммуникаций как механизм взаимодействия с внешними контрагентами имеет свою специфику – в зависимости от типа рынка и клиента, величины компании, вида производимой продукции, традиционных паттернов, страновых условий. Заметим, что часть данной системной работы может отдаваться на аутсорсинг, поручаться специализированным агентствам или профессионалам.

Отметим, что существенная доля коммуникаций корпорации (КК) – как внешних, так и внутренних, относится к маркетинговым, затрагивая интересы всех клиентов, персонал и деловых партнёров компании, формируя общественное мнение, в той или иной степени влияя на них, их поведение, психологию и мотивацию. Упомянем, что социальная ответственность корпораций также требует специфических маркетинговых коммуникаций – в рамках отношенческого, социально-этичного и других гуманистических форм маркетинга [9], [11]. Корпоративная социальная ответственность сегодня рассматривается как технология коммуникации с клиентом.

Под корпоративным клиентом мы подразумеваем предприятие, организацию или юридическое лицо, которое совершает покупку товара либо услуги неоднократно и во многих экземплярах, использует гарантийный и постгарантийный сервис, шеф-монтаж, снабжение запасными частями, ремонтные работы [14], [17].

В Табл. 1 приведены характеристики коммуникаций для той или иной категории корпоративных клиентов.

Таблица 1 – Характеристика коммуникаций (КК) для различных групп корпоративных клиентов

Категории	Малые предприятия	Средние предприятия	Крупные компании	Государственные организации
Цели КК	Выгодность приобретения, кредит, привлечение сателлитов, аутсорсинг	Максимизация контактов поставщиков и потребителей, кооперирование, совместная разработка продукта	Длительное, устойчивое партнёрство, в том числе инновационно-инвестиционное, ко-маркетинг, ко-брендинг	Решение совместных проблем, в том числе социальных, забота о стейкхолдерах
Необходимое свойство	Неущемление прав миноритарного партнёра, гарантии их соблюдения	Этичность отношений, предотвращение конфликта интересов	Обоснование взаимной выгоды, снятие конфликта культур при слиянии и поглощении	Экономия транзакционных издержек, в том числе коммуникативных
Модель (формат) КК	Буклеты, визитки, бренд, корпоративный сайт	Директ-мейл, оферты, специализированная пресса, выставки, сайт	Оферты, личные коммуникации, выставки, через других партнёров	СМИ, электронные рассылки и площадки, сети

Интегрированные корпоративные коммуникации – совокупность форм системного информирования целевой и социальной аудитории, передачи им идей и стимуляции у них необходимого восприятия товара и фирмы. Она включает ряд взаимосвязанных инструментов (Рис. 1).

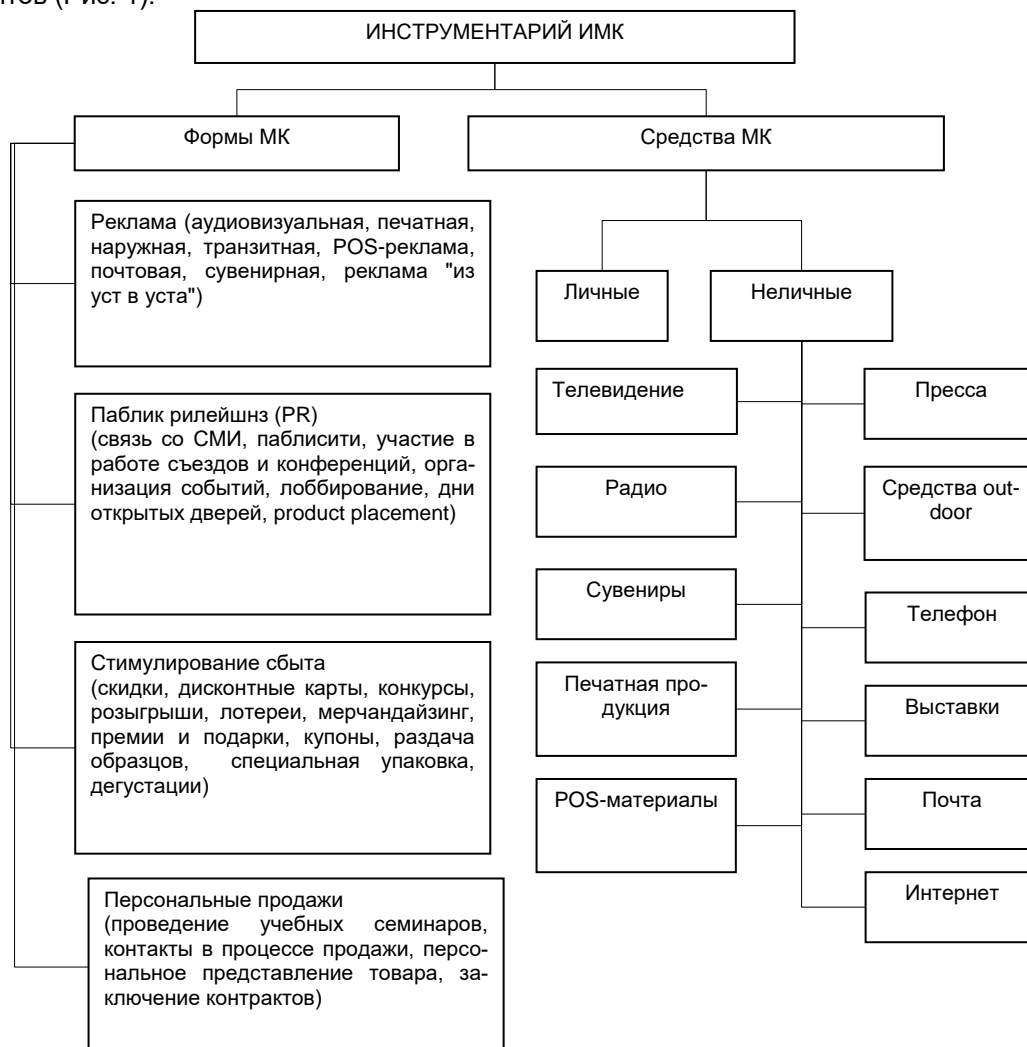


Рис. 1 – Инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций

Как было отмечено выше, принимаемая в корпорации система коммуникаций определяет их структуру, качество, большую или меньшую эффективность и, что наиболее

лее интересно нам в данном исследовании, уровень расходов на коммуникации. Последний, в свою очередь, связан с себестоимостью и ценой реализуемого товара, а также со структурой и квалификацией персонала.

В этой связи рассмотрим наиболее известные методы бюджетирования коммуникаций.

- *Метод бюджетирования КК исходя из имеющихся денежных средств* – упускает из вида роль продвижения как объекта инвестирования и его влияние на объёмы продаж; он также обуславливает неопределённость годового бюджета и затрудняет долгосрочное планирование маркетинговых программ.

- *Метод на основе доли от объёма сбыта* – он связывает расходы на КК с корпоративным уровнем сбыта в течение всего производственного цикла; заставляет менеджеров учитывать взаимосвязи между затратами на продвижение, отпускными ценами и прибыльностью единицы продукции; способствует установлению стабильности в отрасли (если конкуренты придерживаются той же политики и аналогичных размеров отчислений на продвижение). С другой стороны, при этом методе объём сбыта рассматривается как детерминанта продвижения, а не как его результат, что означает отсутствие логической основы для выбора правильного размера отчислений.

- *Метод конкурентного паритета* – ориентация на затраты конкурентов, которые отражают опыт, накопленный отраслью, и способствуют сохранению равновесия в отрасли. Вместе с тем подобная аргументация не всегда состоятельна. Репутация, ресурсы, возможности и цели компаний настолько различны, что бюджет на продвижение одной из них вряд ли удовлетворит потребности другой. Это метод ведёт либо к эскалации, либо к усреднению.

- *Исчисление бюджета по целям и задачам*. При данной методике маркетологи разрабатывают бюджет, исходя из конкретных целей продвижения, задач, которые необходимо решить для их достижения, и оценки соответствующих затрат. Полученная сумма затрат является проектом бюджета на продвижение. Данный метод имеет важное преимущество: он требует от менеджеров разработки предложений по чёткой взаимосвязи расходуемых средств, степени охвата аудитории, интенсивности опробования товара и регулярности его покупок.

Отметим, что эти методы касаются в большей мере расходов на продвижение продукции. Имиджевые цели в этот бюджет, как правило, не входят, равно как социальная реклама, паблисити, хотя иногда охватывают и ряд аспектов ПР-деятельности (например, участие в выставках).

С учётом современных процессов [5], [6], [8], [15], углублённая структура затрат на КК выглядит так:

- расходы непосредственно на продвижение продукции (традиционная реклама и стимулирование сбыта);
- на SMM;
- на контрактацию;
- на проведение презентаций и выставочную деятельность;
- на развитие коммуникативных компетенций;
- на формирование паблисити;
- на создание и подкрепление бренда;
- на социальную рекламу;
- на связь с правительством (лоббирование);
- на контакты со стейкхолдерами.

Все указанные расходы можно разделить на капитальные (постоянные) и текущие.

Уровень развития корпоративных коммуникаций (УРКК) – один из параметров, входящих в интегральный показатель качества корпоративного управления. В свою очередь, УРКК включает ряд частных показателей:

- систематичность;
- удобство пользования;
- адекватность для участников;
- комплементарность;
- инновационность.

Плановые расходы на КК должны быть достаточны для того, чтобы обеспечивать желаемый УРКК. Для их уточнения необходимо, на наш взгляд, проанализировать те факторы, под влиянием которых могут формироваться и изменяться расходы на КК.

Кроме того, оценивать и совершенствовать корпоративные коммуникации, а следовательно, и определять их бюджет, следует с учётом их влияния на бизнес, в частности, на:

- рост интеграции с другими "полезными" структурами;
- снижение транзакций;
- изменение структуры инвестиций в сторону нематериальных активов;
- инновационную активность;
- удовлетворённость потребителей;
- укрепление репутации, в том числе социальной;
- рост стоимости компании и её ценных бумаг.

Мы предлагаем также стоимостную оценку коммуникаций по: а) их видам в зависимости от разряда клиентов; б) в зависимости от этапов жизненного цикла продукции, товара (ЖЦТ): как известно, коммуникации на этапе вывода на рынок максимальны, а на этапе спада – минимальны. Но это если речь идёт о товаре, а не рекламе и продвижении самой корпорации. Таким образом, имеется необходимость в двух типах коммуникаций – базовых, обязательных в любом случае, независимо от ЖЦ продукта (назовём их условно-постоянными), и коммуникациях, объём и стоимость которых колеблется соответственно ЖЦТ (условно-переменным). Тогда стоимость КК будет равна:

$$СКК = СКК_{у.пост.} + СКК_{у.пер.} \times N \quad (1)$$

$СКК_{у.пост.}$ включает такие статьи расходов как благотворительность, спонсорство, поддержка общественных движений и организаций, оформление и поддержание информативного корпоративного "лука", фирменного дизайна и стиля, работа со СМИ, проведение событийного маркетинга.

$СКК_{у.пер.}$ для одного товара, в свою очередь, складываются из суммы расходов на КК на всех этапах ЖЦТ.

В этой связи возникает методологическая и аналитическая задача – выяснить зависимость между уровнем расходов на КК и такими параметрами, как: а) объём производства; б) этап ЖЦТ.

$$СКК = F(V_i, T_{ip}), \quad (2)$$

где: V_i – объём производства i -го вида продукции;

T_{ip} – этап жизненного цикла i -го вида продукции.

На основе такого подхода целесообразно планировать бюджет КК, рассчитав удельные расходы СКК по видам продукции и выбирая альтернативные варианты коммуникативных программ. Однако предварительно необходимы широкие эмпирические исследования по наработке базы статистических показателей корреляции, характерных для тех или иных отраслей и сфер деятельности. Расходы на корпоративные коммуникации не являются открытыми данными, они носят, как правило, конфиденциальный, инсайдерский характер [2].

В заключение статьи рассмотрим способы сокращения расходов на КК. Прежде всего, самым важным способом снижения расходов на КК является интегрирование их отдельных инструментов, когда создаётся синергия и один канал поддерживает другой. Это позволяет снижать условно-переменные расходы ($СКК_{у.пер.}$) – например, за счёт бренда.

Во-вторых, это развитие коммуникаций с помощью ИКТ, которые:

- снижают зависимость от материальных благ и ресурсов, от логистики и увеличивают диверсификацию и масштабы информационных услуг;
- преодолевают сильную зависимость от ресурсных ограничений материального характера, информация – основное ресурсное ограничение;
- сокращают рост основного капитала в процессе воспроизводства и ускоряют движение всех видов капитала;
- препятствуют росту транзакционных издержек, сеть упрощает взаимодействие производителей и потребителей;
- способствуют росту общественного разделения труда как внутри отдельной страны, так и между странами, значительно ускоряют разделение труда внутри страны и между странами, что усиливает интеграцию;
- вызывают появление новых профессий и специальностей, связанных со сбором, переработкой, использованием информации; радикальную модификацию традиционных

профессий и специальностей. Появляется новый тип занятости – телезанятость (видеоконференции, цифровые платформы), растёт занятость в сфере услуг;

- позволяют предприятиям быть гораздо менее ограниченными пространственными рамками ввиду наличия корпоративной Сети;

- способствуют появлению новых отраслей, преимущественно сферы услуг, возникает новый сектор ИКТ-услуг.

В-третьих, снижения СКК можно добиться, переводя потребителей в разряд промоутеров – с помощью программ таргетированной рекламы, стимулирования фолловерства и промоут-партнёрства. Однако это следует делать при условии, что экономия на заработной плате собственных коммуникаторов будет превышать затраты на поощрение услуг фолловеров.

Список использованных источников

1. Блайд Дж. Маркетинговые коммуникации. Что? Где? И почему? / Дж. Блайд; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Бизнес-Букс, 2004.
2. Божук С.Г., Ковалик Л.Н., Маслова Т.Д., Розова Н.К., Лидовская О.П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения. – СПб.: Питер, 2008. – 272 с.
3. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. – М.: Изд-во Эксмо, 2010. – 217 с.
4. Гусев А.С., Болдырева Т.В. Трансформация маркетинговых коммуникаций в цифровой экономике [Текст] / А.С. Гусев, Т.В. Болдырева // Молодёжь и наука: шаг к успеху: материалы 4-й Всероссийской науч. конф. перспективных разработок. – Курск, 19-20 мар. 2020 г. / ЮЗГУ – Курск, 2020. – С. 53-57.
5. Дубино Н.В., Шульман М.И. SMM как способ повышения эффективности маркетинга // Белгородский экономический вестник. – 2019. – № 3. – С. 58-62.
6. Жильцов Д.А. SMM-маркетинг: планирование работы в социальных сетях // Маркетинг и логистика. – 2019. – № 2(22). – С. 25-31.
7. Каменева Е.Ю. Анализ современных видов маркетинга / От синергии знаний к синергии бизнеса: материалы междунар. научно-практической конф., Омск, 23 ноября 2018 г. / ООО "Издательский центр КАН", 2018. – С. 600-602.
8. Судорогина Д.В. Digital-маркетинг: современное направление маркетинга. В сб.: Конкурентоспособность территорий // мат. XXI Всерос. эконом. форума молодых учёных и студентов. В 8 ч. / Отв. за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворяджина. – Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 2018. – С. 34-38.
9. Градович М.С. Развитие корпоративной социальной ответственности как ключевого инструмента и конкурентного преимущества в стратегии организации // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. – 2018. – № 41. – С. 267-280.
10. Жукова Т.Н. Взаимодействие организации с заинтересованными сторонами: маркетинговый подход // Практический маркетинг. – 2017. – № 5(243). – С. 21-27.
11. Клеменова В.А. Корпоративная социальная ответственность как технология коммуникации с клиентом // В сборнике: Социальные коммуникации: профессиональные и повседневные практики. – Сб-к статей VII-X научно-практических конференций молодых учёных. Под ред. В.В. Козловского, А.М. Хохловой, А.М. Пивоварова, А.В. Царёвой, О.В. Сергеевой, Е.В. Тыкановой. – 2018. – С. 92-96.
12. Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. – Москва; Берлин. – 2014. – 352 с.
13. Лаврентьева М.А. Корпоративная идентичность в компании: к вопросу о маркетинговых коммуникациях // Электронный сетевой политематический журнал "Научные труды КубГТУ". – 2019. – № 2. – С. 514-521.
14. Нешина К.С., Шестаков А.Б. Сущность понятия "корпоративный клиент" // В сборнике: Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии. – Сборник научных статей по итогам работы второго международного круглого стола. – М., 2019. – С. 186-187.
15. Почхуа Н.З. Связи с правительством (GR) – корпоративные коммуникации – лоббизм: проблема соотношения социальных практик // Социология власти. – 2011. – № 3. – С. 150-157.
16. Санжарова И.Э. Особенности корпоративной коммуникации компании с внешней средой // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2013. – № 6(666). – С. 177-186.

17. Усова Н.В. Эволюция маркетинга и его виды на современном этапе развития // Теория и практика мировой науки. – 2019. – № 2. – С. 37-40.
18. Щетинина Е.Д., Нермин С. Корпоративный маркетинг и его принципы // Белгородский экономический вестник. – 2018. – № 4(92). – С. 53-60.