

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. В. Зацепина<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Магистр экономических наук, ассистент кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций  
УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь

### Реферат

В статье проанализированы взгляды зарубежных и отечественных учёных к применению системного подхода в управлении маркетингом. На основе проведённых исследований предлагается для каждого уровня управления маркетингом разрабатывать отдельную систему управления (оперативную, текущую, стратегическую плановую и стратегическую прогнозную), отслеживая их взаимосвязи и взаимовлияние. Обосновывается необходимость структурирования стратегического уровня управления маркетингом в системе. Выделены системные свойства стратегического управления маркетингом; обозначена иерархия процессов управления, исходя из пространственно-временного аспекта. Определены общие и специальные требования к информации для эффективного функционирования системы стратегического управления маркетингом.

**Ключевые слова:** системный подход, система управления маркетингом, система стратегического управления маркетингом, процессы стратегического управления маркетингом.

## SYSTEMATIC APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY'S MARKETING ACTIVITIES

E. V. Zatsepina

### Abstract

The article analyzes the views of foreign and domestic scientists on the application of a systematic approach to marketing management. Based on the research conducted, it is proposed to develop a separate management system for each level of marketing management (operational, current, strategic planning and strategic forecast), tracking their relationships and mutual influence. The necessity of structuring the strategic level of marketing management in the system is justified. System properties of strategic marketing management are highlighted; the hierarchy of management processes based on the space-time aspect is indicated. General and special information requirements for effective functioning of the strategic marketing management system are defined.

**Keywords:** system approach, marketing management system, strategic marketing management system, strategic marketing management processes.

### Введение

Проблемы конкурентоспособного развития отечественных предприятий накладываются на глобализационные изменения мирового уровня, которые связаны со сменой эволюционной парадигмы развития общества с индустриальной на постиндустриальную доктрину. Возникает необходимость в принципиально новых подходах к управлению маркетингом на стратегическом уровне, которые давали бы понимание того, как будут изменяться процессы управления, потребности и ожидания заинтересованных сторон, как будут развиваться рынки, научно-технический прогресс. Формулирование стратегии как ключевого элемента стратегического управления маркетингом должно базироваться на анализе запросов заинтересованных сторон; рисках, возникающих в процессе деятельности предприятия; возможностях и ресурсах [1]. Это обуславливает важность создания проактивной инновационной системы стратегического управления маркетингом, которая способна в режиме реального времени аккумулировать и коммерциализировать полученные знания. Формирование и использование в практике предприятия системного подхода к управлению стратегическим маркетингом позволит ему выбрать ориентир будущего развития на только зарождающихся новых и трансформирующихся старых рынках, а также создать предпосылки к устойчивому конкурентному функционированию.

### Основная часть

Особенностью маркетинга является достаточно высокая неопределенность протекания процессов в маркетинговой среде, что зачастую влечет за собой необходимость решения нестандартных, меняющихся задач. С позиций системного подхода, это предполагает смещение акцента с «внутреннего» восприятия реализации комплекса маркетинговых мероприятий, как множества взаимосвязанных элементов текущего и оперативного управления, к «внешнему», когда система управления маркетингом рассматривается как составляющая маркетинговой среды для достижения стратегических целей организации.

Системный подход к управлению маркетингом раскрывает маркетинговую деятельность как открытую сложную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых процессов управления, ориентированных на рынок и внешнюю среду, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия. Исследуя управление маркетингом как систему, учёные выделяют в ней различные вспомогательные подсистемы, связанные между собой и оказывающие влияние на поведение системы в целом.

Ф. Котлер называет четыре вспомогательные системы управления маркетингом: систему маркетинговой информации; планирования маркетинга; организации службы маркетинга и маркетингового контроля [2]. П. Дойль на первое место выводит подсистему информации, говоря о том, что управление маркетингом с позиции системного подхода обеспечивает связь между потребителями и предприятием, его подразделениями, а также различными функциональными областями в процессе обмена информацией [3]. Р. Акофф, определяя в качестве функций управления маркетингом идентификацию опасностей и возможностей, а также функцию принятия решений, подчеркивает, что каждая из них требует постоянного обеспечения информацией [4].

С. Ю. Александров включает в систему управления маркетингом промышленного предприятия субъекты управления, принципы, методы и функции управления, потоки маркетинговой информации и методы осуществления функций управления, определяя в качестве преимуществ возможность упорядоченного использования маркетингового инструментария [5]. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге подчеркивают, что с позиции системного подхода маркетинг координирует все виды деятельности предприятия, связанные с потребителем, что позволяет перераспределить ресурсы в соответствии с изменением их потребностей [6].

Б. А. Соловьев предлагает концептуальную модель управления маркетингом как составляющую общей системы управления, целью которой является согласование внутренних возможностей компании с реалиями внешней среды, и представляет ее в виде системы функци-

онально зависящих элементов классического комплекса маркетинга: товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики [7].

Г. А. Васильев, Н. Д. Эриашвили, Н. А. Нагапетьянц включают в систему управления маркетингом следующие подсистемы: разработку миссии и системы целей, выбор маркетинговой стратегии, маркетинговое планирование, организацию маркетинговой деятельности, мотивацию сотрудников и контроль, оценку результативности маркетинга, являющуюся заключительным этапом и позволяющую на основе оценки выработанных стандартов проводить корректировку управленческих решений [8]. Г. Б. Клейнер представляет маркетинг предприятия в виде системной «тетрады», в которую входят взаимодействующие между собой процессные, проектные, объектные и средовые системы управления [9].

Г. Л. Багиев, акцентирует внимание на необходимости учета системных свойств маркетинга для поиска рациональных технологий удовлетворения растущих потребностей, их производства, распределения, продвижения и использования. Тем самым происходит процесс дифференциации системы маркетинга на его функциональные системы – товародвижения, ресурсосбережения, информационного обеспечения, киберкорпоративного управления, метрического сопровождения и экономического измерения затрат и их результатов [10].

Признавая неоценимый вклад зарубежных и отечественных учёных в развитие системного подхода к управлению маркетингом, следует отметить, что авторы не определяют временные интервалы реализации управленческих решений, тем самым делая систему управления неконкретной и несформированной. Также основные расхождения выражаются в недостаточности инновационной направленности, ограниченности реализации прогностно-аналитической функции маркетинга, ориентации на реактивный подход к управлению.

По нашему мнению, для каждого уровня управления маркетингом должна быть разработана своя система управления (оперативная, текущая, стратегическая плановая и стратегическая прогностная), отслеживая их взаимосвязи и взаимовлияние. Особую сложность и актуальность в современных условиях представляет раскрытие стратегического уровня управления маркетингом в системе. К настоящему моменту времени разработан ряд оригинальных методологических концепций стратегического управления на базе трансакционного и ресурсного подходов, а также подходов, основанных на знаниях, динамических способностях, предпринимательских теориях фирмы и процессного подхода. Вместе с тем, можно констатировать, что при очевидных преимуществах существующих теоретических разработок, их трудно использовать в комплексе из-за слабой совместимости, что, вызывает значительные трудности в практической работе. Отсутствие связующих элементов единой теории стратегического управления предприятием при обилии оригинальных и часто противоречивых решений в этой области – реальность настоящего времени, что особенно осложняет развитие стратегической компоненты управления маркетингом.

Отечественные предприятия в последнее время начинают сталкиваться с огромным количеством возможных вариантов развития и при принятии решений о выборе траектории развития объективно нуждаются в формировании системы стратегического управления маркетингом, которая гармонично интегрируется в общую систему управления предприятием и позволит принимать обоснованные стратегические решения.

Традиционный подход к стратегическому управлению маркетингом основан на разработке долгосрочных стратегических планов и предполагает определенную иерархию приоритетности при распределении бюджета в рамках маркетинговых программ. Стратегические долгосрочные планы, даже при условии разработки альтернативных планов с учетом влияния вероятных прогнозируемых рисков и возможностей, являются достаточно инерционными и не обладают достаточным адаптационным и превентивным механизмом для срочной коррекции и изменении тактики ведения рыночной деятельности.

Справедливо отмечает О. А. Высоцкий в научном труде «Теория и методология переходных процессов», что стратегическое управление переходит от показателей анализа эффективности используемых процессов управления к расчёту динамических показателей

будущего состояния организации, к расчёту сил развития и торможения, определяющих скорость и направление движения в режимах реального времени, позволяя просматривать приближающиеся события и предвидеть проблемные зоны в управлении [11].

Система стратегического маркетинга представляет собой совокупность процессов управления и управленческих процедур, описываемых как алгоритм получения управленческого решения в зависимости от состояния внутренней системы и внешних мезо- и макросистем, а также момента наблюдения за их параметрами. Необходимость рассмотрения стратегического управления маркетингом как системы подтверждается тем, что объектом системных исследований в сфере маркетинга выступает совокупность больших макро-, мезо-, микросистем, функционирование которых сопряжено с пространственно-временным концептом воззрения на конкурентные связи, системным пониманием рыночных процессов и их многомерным восприятием.

Можно выделить следующие основные свойства стратегического маркетинга как системы: экономичность, надежность, неполнота информации, инерционность, динамичность, совместимость, многокритериальность выбора решений, целостность и автономность. Среди свойств системы стратегического маркетинга особую значимость в современных условиях функционирования имеют свойства динамичности, гибкости и адаптивности, которые способствуют обеспечению экономической и структурной стабильности организации.

Системные свойства объективны, и как для всякой системы управления для системы стратегического маркетинга сила проявления различных системных свойств определяется процессом управления, то есть система существует и функционирует, если в ней протекают процессы. Установлено, что процессы управления в системе стратегического маркетинга и особенности их формирования мало изучены как с теоретической, так и практической стороны. Это обусловлено сложностью их описания, многообразием, многомерностью и неоднозначностью мнений относительно их содержания.

Процессы управления в системе стратегического маркетинга предлагается определить, как 1) необходимую последовательность действий, направленных на обеспечение эффективного функционирования системы в интересах достижения стоящих перед ней целей; 2) комплекс изменений, отражающий динамику управления и развитие системы; 3) совокупность циклически повторяющихся подпроцессов и процедур, осуществляемых в их определенной очередности и комбинации в заданные интервалы времени.

Эффективное функционирование системы стратегического маркетинга требует создания многоуровневой иерархии процессов управления, а также разработки подпроцессов и процедур управления. Исходя из пространственно-временной концепции управления стратегическим маркетингом, предлагается выделить три уровня процессов: детерминированный (до 5 лет), вероятностный (5–10 лет), стохастический (10–15 лет). На каждом из уровней формирование процессов происходит под влиянием факторов макро/мезо/микросреды организации с разной степенью контролируемости, с разными временными интервалами и соответствующими им показателями (рисунок 1).

Такое деление процессов управления системы стратегического маркетинга в рамках системного подхода обусловлено тем, что эффективность функционирования организации зависит от того, как она проявляет себя в системе, в которую включена как элемент. Соответственно в системе стратегического маркетинга на первый план выходит позиция самой организации, которая самостоятельно выбирает систему координат, в которую она будет включена через 5–10–15 лет: мировая экономика, страна, регион или локальный внутренний рынок.

Факторы, находящиеся под полным или частичным управлением организации, являются ключевыми показателями стратегического управления маркетинговой деятельностью и позволяют предприятию идентифицировать, проводить мониторинг и прогнозировать направления, определять сильные и слабые сигналы маркетинговой среды.

Ключевые показатели должны соответствовать характеру и размеру организации, а также её продукции, процессам и видам деятельности. Они должны согласовываться с целями, которые в свою очередь должны согласовываться с её стратегией и политикой.



Рисунок 1 – Концепция формирования процессов управления системы стратегического маркетинга организации

Таблица 1 – Общие и специальные требования к информации для эффективного функционирования системы стратегического управления маркетингом

Общие требования к качеству информации	Специальные требования для эффективного функционирования системы стратегического управления маркетингом
Репрезентативность	Осуществляется выбор информации, которая имеет непосредственное отношение к слабым и сильным сигналам
Содержательность	Из общего объёма репрезентативной информации осуществляется выбор той его части, которая может быть использована для формирования мер опережающего управления
Полнота	Информация должна отображать статику и динамику процессов управления с охватом близких и далёких связей в разрезе функциональных сфер деятельности предприятия
Достоверность	«Перекрестная» оценка данных с целью доказательства их достаточной достоверности
Точность	Качественными являются те данные, которые достаточно точно отражают конкретную ситуацию
Своевременность	Используется преимущественно оперативная информация из отчётов по текущей деятельности
Ценность	Информация служит целям повышения эффективности деятельности предприятия
Обновляемость	Цикличность обновления информации с заданной регулярностью

При выборе ключевых показателей следует учитывать особую информацию, относящуюся к рискам и возможностям [1]. В таблице 1 отражены требования к информации для эффективного функционирования системы стратегического управления маркетингом.

На сегодняшний день все большее количество отечественных предприятий в той или иной мере стремятся к применению в процессе управления маркетингом таких методов планирования и прогнозирования, с помощью которых возможно определение тенденций развития экономики, технологий, изменений предпочтений заинтересованных сторон и других элементов внешнего окружения.

Полученные прогнозы содержат информацию, которая даёт возможность предприятию разработать опережающие меры еще до наступления кризисной ситуации и осуществить их ещё до получения фактического убытка. Реакция начинается немедленно после получения сигнала о возможной угрозе для защиты, либо эффективного использования потенциальных возможностей, которые могут появиться при изменениях тенденций развития внешней среды. Тем самым реализуется стратегическое системное маркетинговое мышление. Согласно определению Толкового словаря маркетинговых терминов, системное мышление ориентировано на выявление не вещей, а связей между ними, не мгновенных состояний, а законо-

мерностей изменений. Системное мышление необходимо, чтобы различать структуры, образующие основу сложных ситуаций [12].

Классические маркетинговые планы на длительный срок, которые не меняются после утверждения, должны трансформироваться в гибкие проекты из заданных циклов, или итераций. Если после проведения мониторинга и сканирования среды выявляется потребность внести изменения в первоначальный план, то обязательно следует вносить корректировки, тем самым осуществляя динамическое управление стратегическими процессами организации.

Стратегические маркетинговые опережающие меры, которые меняют не только качественные, но и количественные характеристики потенциала предприятия, относятся к управлению внеоборотными активами, то есть основными средствами, капитальным строительством, реализуются с помощью осуществления инвестиционных проектов, требуют значительных финансовых расходов и обычно требуют задействования не только собственных, но и привлечённых средств.

**Заключение**

Работы многих авторов по проблемам управления маркетинговой деятельностью за последние два десятилетия показывают, что в новой экономике значительно возрастает стратегическая роль маркетинга в организации. В условиях высокой турбулентности внешней

среды, чтобы оставаться на плаву, предприятию необходимо оперативно реагировать на изменения и вызовы, добиваться повышения окупаемости инвестиций, производительности и конкурентоспособности. Эти задачи требуют имплементации качественно нового подхода к управлению маркетингом.

Роль маркетологов меняется, и на смену лидерам, решающим оперативные вопросы коммуникации и продвижения, должны прийти руководители, продвигающие стратегические преобразовательные инициативы, которые приносят практический результат благодаря усилиям всей организации. Формируется новый тип стратегического мышления, когда руководитель каждого подразделения и уровня принимает решение на основе оценки влияния его последствий на долгосрочные результаты функционирования предприятия. В целом же в настоящее время можно констатировать, что стратегически конкурентоспособными становятся предприятия, которые основывают свою деятельность на внедрении механизмов, способствующих быстрой трансформации ресурсов в новые технологии с учётом построения согласованного и взвешенного образа будущего, отвечая принципам инновационности, гибкости, интеллектуального лидерства.

#### Список цитированных источников

1. Высоцкий, О. А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2015. – 358 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
3. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2004. – 560 с.
4. Акофф, Р. Л. Искусство решения проблем / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. Е. Г. Коваленко ; под ред. Е. К. Масловского. – М. : Мир, 1982. – 224 с.
5. Александров, С. Ю. Методы формирования системы управления маркетингом промышленного предприятия : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Александров Сергей Юрьевич. – Краснодар, 2000. – 18 с.
6. Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазур. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2010. – 664 с.
7. Соловьев, Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13 / Б. А. Соловьев – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
8. Основы маркетинга : учеб. пособие / Г. А. Васильев, Н. Д. Эриашвили, Н. А. Нагапетьянц [и др.]; под ред. Г. А. Васильева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 543 с.
9. Клейнер, Г. Б. Стратегическая конкурентоспособность российских предприятий // Экономический рост и конкурентоспособность России: тенденции, проблемы и стратегические приоритеты : сборник научных статей и материалов научно-практической конференции ВЗФЭИ 24-25 апреля 2012 г. – М. : Финансовый университет. – Том 1. – С. 133–137.
10. Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-formirovaniya-kontseptsii-sistemnyh-svoystv-marketinga> – Дата доступа : 18.04.2020.
11. Высоцкий, О. А. Теория и методология переходных процессов: на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства / О. А. Высоцкий; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Серия : Социально-экономические системы и их модели. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2013. – 220 с.
12. Толковый словарь маркетинговых терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mraking.ru/dict/dict.php?ss=302&tp=N> – Дата доступа : 20.04.2020.

#### References

1. Vysockij, O. A. Osnovy ustojchivogo razvitiya proizvodstvennoj organizacii / O. A. Vysockij, I. M. Garchuk, N. S. Danilova ; pod nauch. red. V. F. Medvedeva. – Minsk : Pravo i ekonomika, 2015. – 358 s.
2. Kotler, F. Marketing menedzhment : per. s angl. / F. Kotler, K. L. Keller. – 12-e izd. – SPb. : Piter, 2012. – 816 s.
3. Dojl', P. Menedzhment: strategiya i taktika / P. Dojl'. – SPb. : Piter, 2004. – 560 s.
4. Akoff, R. L. Iskusstvo resheniya problem / R. L. Akoff ; per. s angl. E. G. Kovalenko ; pod red. E. K. Maslovskogo. – M. : Mir, 1982. – 224 s.
5. Aleksandrov, S. Yu. Metody formirovaniya sistemy upravleniya marketingom promyshlennogo predpriyatiya : avtoref. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / Aleksandrov Sergej YUrevich. – Krasnodar, 2000. – 18 s.
6. Mazur, I. I. Upravlenie proektami : ucheb. posobie / I. I. Mazur, V. D. SHapiro, N. G. Ol'derogge ; pod obshch. red. I. I. Mazur. – 2-e izd. – M. : Omega-L, 2010. – 664 s.
7. Solov'ev, B. A. Upravlenie marketingom: 17-modul'naya pro-gramma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizacii». Modul' 13 / B. A. Solov'ev – M.: INFRA-M, 2000. – 288 s.
8. Osnovy marketinga : ucheb. posobie / G. A. Vasil'ev, N. D. Eriashvili, N. A. Nagapet'yanc [i dr.]; pod red. G. A. Vasil'eva. – M. : YUNITI-DANA, 2015. – 543 s.
9. Klejner, G. B. Strategicheskaya konkurentosposobnost' rossijskih predpriyatij // Ekonomicheskij rost i konkurentosposobnost' Rossii: tendencii, problemy i strategicheskie prioritety. Sbornik nauchnyh statej i materialov nauchno-prakticheskoy konferencii VZFEI 24-25 aprelya 2012 g. – M. : Finansovyy universitet. – Tom 1. – S. 133–137.
10. Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «Kiberleninka» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa : <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-formirovaniya-kontseptsii-sistemnyh-svoystv-marketinga> – Дата доступа : 18.04.2020.
11. Vysockij, O. A. Teoriya i metodologiya perekhodnyh processov: na primere mnogootraslevykh proizvodstvennykh predpriyatij zhilishchno-kommunal'nogo hozyajstva / O. A. Vysockij; pod nauch. red. V. F. Medvedeva. – Seriya : Social'no-ekonomicheskie sistemy i ih modeli. – Minsk : IOOO «Pravo i ekonomika», 2013. – 220 s.
12. Tolkovyj slovar' marketingovykh terminov [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa : <http://www.mraking.ru/dict/dict.php?ss=302&tp=N> – Дата доступа : 20.04.2020.

Материал поступил в редакцию 05.05.2020