

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Л. Л. Соловьева

*Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого, Беларусь*

Стратегическое управление на предприятии очень тесно связано с маркетингом. Определим области взаимосвязи менеджмента и маркетинга.

Формирование стратегий на предприятии носит многоуровневый характер, вписывающийся в иерархическую систему. Количество уровней управления у авторов, касающихся данной темы, колеблется от трех до четырех.

Многие, например, А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [1], Г. Я. Гольдштейн, С. А. Хомич, выделяют четыре уровня, на которых формируются стратегии – корпоративный, бизнес-уровень (деловой), функциональный и линейный (или инструментальный, операционный).

Другие же авторы (В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, С. В. Разумова [2]) останавливаются только на трех уровнях – корпоративном, деловом и функциональном.

Определим необходимое количество уровней, для которых требуется формирование своих стратегий.

Первый уровень – корпоративный – присутствует на предприятиях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – деловой – это уровень первых руководителей отдельных сфер деятельности, входящих в состав диверсифицированных предприятий, отвечающих за разработку и реализацию стратегии конкретной сферы бизнеса. На этом уровне разрабатываются и реализуются стратегии, базирующиеся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которых является повышение конкурентоспособности бизнес-направлений и их конкурентного потенциала. Если предприятие не является диверсифицированным, то первый и второй уровень у него совпадают.

Третий – функциональный – это уровень руководителей функциональных подразделений в рамках каждой стратегической бизнес-единицы, включающей область финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т. д. На данном уровне происходит выбор стратегии для отдельных функций: производственная стратегия, стратегия управления персоналом, финансами и т. д.

Инструментальный (операционный) уровень является материальным выражением функциональных стратегий, конкретных программ и включает определение конкретных стратегических подходов в руководстве ключевыми оперативными единицами. Например, в области маркетинга – это программы по формированию выгодного ассортимента, разработке новых видов товаров, услуг, формированию привлекательности цен и созданию системы сервисного обслуживания. В области персонала – это программы по отбору, подготовке и стимулированию работников. Четвертый уровень для крупных предприятий имеет «линейную» составляющую – стратегии для отдельных предприятий или производств.

Исключение четвертого уровня из стратегического управления, скорее всего, связано с его «оперативным» характером, так как понятие оперативного управления является чуть ли не противоположным по значению стратегическому управлению. Однако, на наш взгляд, «оперативный» характер четвертого уровня дополняет «стратегический» характер трех предыдущих. Инструментальный уровень представляет собой более узкий и детальный подход к стратегиям, сформулированным на предыдущем уровне. В таблице представлена схема включения маркетинговой составляющей в стратегическое управление, а также указаны виды стратегий, используемых на разных уровнях.

Место маркетинга на различных уровнях управления предприятием

Задачи стратегического менеджмента	Маркетинговая составляющая	Задачи маркетинга	Стратегии
Корпоративный уровень (для всего предприятия)			
Увеличение объемов предпринимательской деятельности; удовлетворение рыночного спроса; создание новых сфер деятельности	Маркетинг как философия бизнеса	Разработка маркетинговых целей предприятия, его миссии, ориентация на удовлетворение потребностей	Портфельные стратегии Стратегии роста
Деловой уровень (для бизнес-направления)			
Установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке	Стратегический маркетинг	Разработка маркетинговых целей бизнес-единицы, ее миссии	Стратегии формирования конкурентных преимуществ Конкурентные стратегии
Функциональный уровень (для функции в бизнес-направлении)			
Поддержка каждым функциональным подразделением деловой стратегии и конкурентоспособности организации	Внутренний маркетинг Внешний маркетинг	Разработка комплекса маркетинговых действий для целевого рынка.	Стратегии сегментации и позиционирования Стратегии на этапах ЖЦТ

Окончание

Задачи стратегического менеджмента	Маркетинговая составляющая	Задачи маркетинга	Стратегии
Инструментальный уровень (для функции в бизнес-направлении)			
Решение оперативных задач, имеющих стратегическую важность	Маркетинговые исследования комплекса маркетинга	Увеличение эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке	Маркетинговые стратегии по элементам комплекса маркетинга

Источник: собственная разработка.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что маркетинг начинает играть роль не на функциональном уровне, а уже на корпоративном. Это характерно для предприятий, ориентированных на рынок и основывающихся в своей деятельности на концепцию маркетинга. На функциональном уровне кроме внешнего маркетинга (исследования рынка, сбыт, реклама и т. п.) используется внутренний маркетинг в управлении персоналом, направленный на реализацию миссии предприятия.

Л и т е р а т у р а

1. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Разумова, С. В. Стратегический маркетинг : учеб. пособие / С. В. Разумова. – Минск : БГЭУ, 2007. – 339 с.