

**Бутко Вадим Сергеевич**

бакалавр, магистрант

**Дарченкова Анна Константиновна**

бакалавр экон. наук, магистрант

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва

DOI 10.21661/r-541370

## **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

*Аннотация:* в статье рассмотрены основные функциональные различия маркетинга и стратегического менеджмента, инструменты которых используются в управлении организацией. Авторами сделан вывод об их зависимости и взаимном влиянии.

*Ключевые слова:* стратегические маркетинговые решения, стратегический маркетинг, стратегический менеджмент, маркетинговые инструменты, менеджмент организации, позиционирование.

Американская ассоциация маркетинга говорит, что маркетинг – деятельность, совокупность институтов и процессов, обеспечивающих создание, информирование, доставку и обмен предложений, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом [3].

Процесс стратегического планирования и управления в организациях выделяется отдельно от любых других направлений деятельности. Стратегическое мышление определяется как способность человека прогнозировать результаты и последствия каких-либо действий (своих и чужих). Стратегический менеджмент указывает направления развития компании, задаёт целевые рамки, объединяющие деятельность организаций, например, с его помощью осуществляется выбор фирмой стратегически важных видов деятельности.

На практике у многих компаний не formalизован процесс стратегического управления. Собственники и менеджмент компании занимаются стратегическим планированием по остаточному принципу. Зачастую оно подменяется бюджетным планированием, рассматривая деятельность компании только через призму финансовых отчётов, что приводит к неэффективности управления ресурсами, потере рыночной ориентации, к доминированию операционных задач над стратегическими целями и видением – то есть планирование происходит в отрыве от рыночной перспективы.

Это создаёт условия для развития функциональной интеграции стратегического менеджмента и маркетинга, так как необходимые для стратегических решений исследования часто проводятся именно в маркетинговом отделе.

Предложенная Пирсом и Харрисом модель интеграции маркетинга и стратегии основана на предположении о том, что маркетинг и стратегический менеджмент имеют как общие элементы – в авторской трактовке элементы схождения, так и элементы расхождения. Она предлагает наличие четырех взаимосвязанных областей изучения, анализа и принятия решений (Рис. 1). В процессе анализа маркетинговых решений и решений в области стратегического менеджмента следует рассматривать два уровня иерархии. Первый – высокий, на котором принимаются стратегические решения. Второй – низкий – объект внимания высшего уровня управления [2].

Однако известно, что многие инструменты используются и там, и там (SWOT-анализ, VRIO-анализ и др.), и возникает вопрос: к какой функции / какому подразделению предприятия должно их относить? Является ли маркетинг лишь набором стратегических решений и функций компании, касающихся различных вариантов позиционирования продукции и услуг на целевых рынках и поддержания конкурентного преимущества, или он идёт наравне со стратегическим менеджментом по своей сути?

2 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

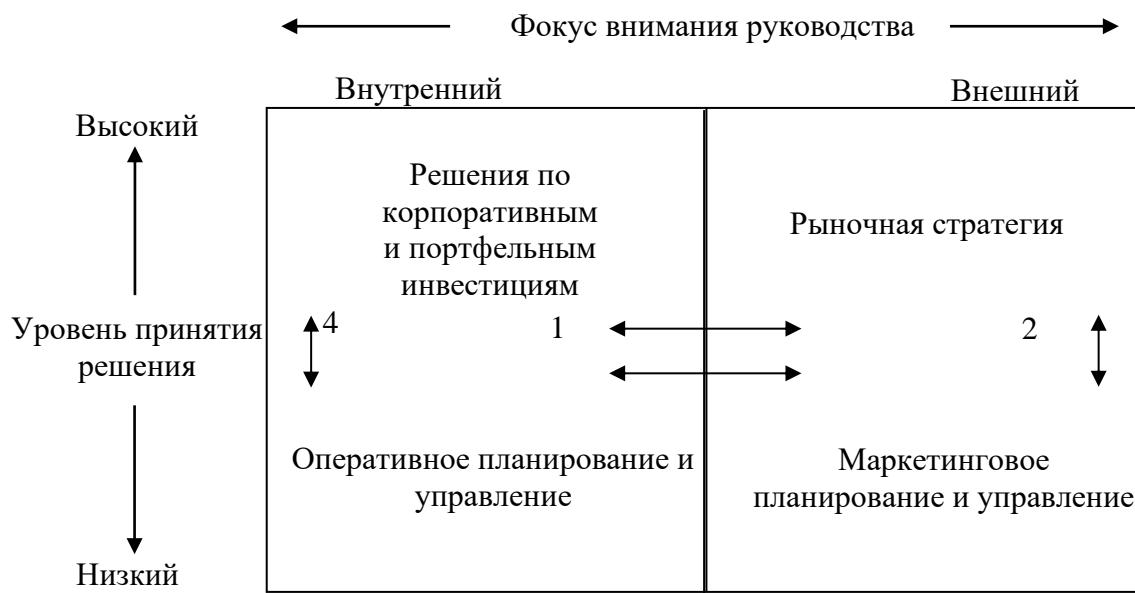


Рис. 1. Интеграция маркетинга и стратегии

А.И. Леонов отмечает, что «...С точки зрения интеграционного маркетинга, учёт требований рынка, как одно из условий экономического роста, включает в себя не только ориентированность на клиента, представленную в предыдущих концепциях, но также и на такие группы влияния, как персонал, поставщиков, партнёров по сбыту, конкурентов, которые ранее не рассматривались в качестве объектов маркетингового управления и прямого регулирования...» [6]. Это наделяет маркетинговую функцию «самыми широкими полномочиями», при этом позитивный эффект достигается в том числе за счёт перевода внешних групп влияния во внутренние, в систему управления предприятием.

Стратегический менеджмент связан с решениями, которые принимаются на высшем уровне управления; его внимание, в том числе, направлено на эффективное управление коммерческой деятельностью организации (построение продуктового портфеля, распределение стратегически важных ресурсов, ключевые ценности и установки). На то же направлен и маркетинг: на создание условий для эффективной работы компании, верхнеуровневое управление сбытом, продажами и производством. В области оперативного управления взаимодействие подсистем продаж и производства может находиться в ведении подразделения маркетинга, причём эффективность такого взаимодействия может быть существенно повышена за счёт внедрения на предприятии функции контроллинга,

консолидации информации, построения маркетинговой информационной системы.

Процесс определения значимости каждой из групп влияния в деятельности компании с целью создания конкурентных преимуществ, упомянутый А.И. Леоновым, известен как «анализ взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами» [8; 9], относящийся, по мнению авторов, к методам и моделям стратегического управления. Он направлен на достижение сбалансированных отношений стейкхолдер-организации со всеми группами заинтересованных сторон, которые бы обеспечили максимальное качество ресурсного обмена и выгоду всех организаций (Рис. 2).

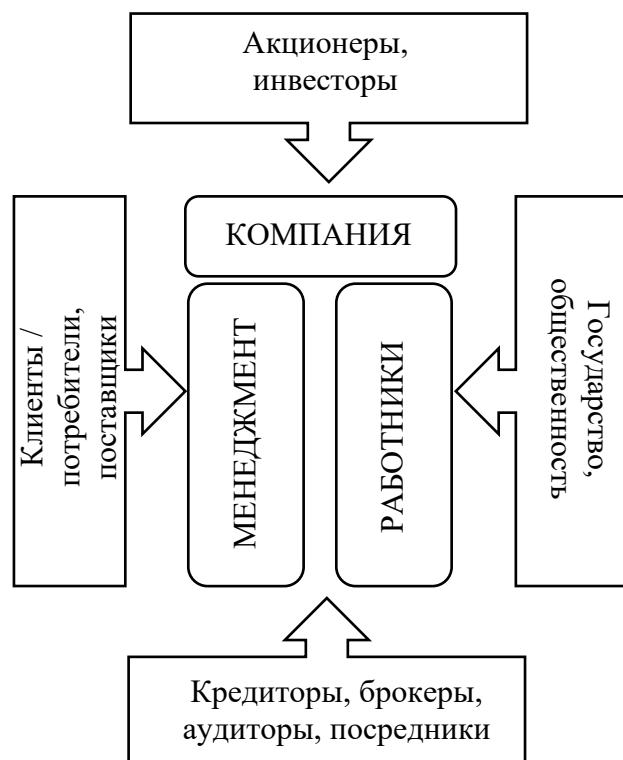


Рис. 2. Участники корпоративного управления и заинтересованные лица

Таким образом, концепция интеграционного маркетинга и подход к пониманию стратегического менеджмента в определенных частях пересекаются, особенно ввиду того, что в концепции интеграционного маркетинга рынок понимается шире, чем в каких-либо других.

Однако и в теории, и на практике имеет место как совпадение (перекрытие), так и расхождение функций инструментов маркетинга и стратегического

менеджмента, потому необходимо определить, какие функции они могут выполнять. Подробное сравнение функций инструментов анализа представлено в Таблице 1.

Таблица 1

**Сравнение функций инструментов анализа, использующихся в стратегическом менеджменте и стратегическом маркетинге**

Инструменты	Функции в маркетинге	Функции в менеджменте
PEST-анализ	Оценка и мониторинг факторов внешней маркетинговой среды (макросреды), в частности для выявления угроз и слабых мест	Оценка внешнеэкономической ситуации, складывающейся в сфере производства и коммерческой деятельности
VRIO-анализ	Выявление наиболее важных для формирования конкурентного преимущества ресурсов и способностей с более высокой потребительской ценностью	Выявление и анализа внутренних ресурсов и возможностей фирмы с целью выявление конкурентного потенциала
SWOT-анализ	Выявление отличительных особенностей от конкурентов и ресурсов, которые должны использоваться для реализации этой возможности, а также обстоятельства, которые могут помешать воспользоваться ею	Выявление влияющих на принимаемые решения факторов внутренней и внешней среды организации
SNW-анализ	Анализ внутренней среды организации в рамках ресурсной концепции	Анализ внутренней среды организации
Модель конкурентных сил Портера	Оценка того, как потребители воспринимают продукт / услугу и отличает его от конкурентов, анализ и сравнение маркетинговых стратегий и ценообразования своих конкурентов, а также создание и изменение собственной стратегии реагирования	Оценка интенсивности конкуренции в отрасли и влияние конкурентных сил на принятие эффективных стратегических решений и разработки конкурентной стратегии
Сбалансированная система показателей BSC	Формирование образа компании в глазах клиентов	Формирование стратегических целей и видения; реализация стратегии, разработанной на предприятии
Ключевые показатели эффективности	Оценка и анализ эффективности маркетинговых каналов	В материальной форме выражают тактические цели компаний
Определение значимости каждой из групп влияния	Создание такой модели бизнеса, в которой, кроме поставки товара на рынок, предприятие	Достижение сбалансированных отношений стейкхолдер-организации со всеми группами

	удовлетворяет потребности потребителей, в том числе и посредством выстраивания с ними взаимовыгодных взаимодействий	заинтересованных сторон, которые бы обеспечили максимальное качество ресурсного обмена и выгоду всех организаций
--	---	--

Среди маркетологов также существует неоднозначное понимание функций маркетинга, в частности, разделяются маркетинг и продажи, хотя многие другие авторы рассматривают функцию продаж внутри маркетинга [4]. Например, поведение потребителей и клиентов и эффективность различных мероприятий анализируется и отделом продаж, и отделом маркетинга [1]. С изменением экономики и развитием бизнеса видоизменяется и поведение потребителей. Появляется необходимость к адаптации к новым условиям, компании корректируют свои методы продаж, используя инструментарий маркетинга. Например, в курсе Филипа Котлера рассматриваются такие три маркетинговых метода, как е-бизнес, интернет, управление взаимодействием с клиентами, для перехода к онлайн-рынку. Кроме того, использование маркетинговых стратегий позволяет не только обновить, но и создать основу для необходимого инструментария, который поможет клиенту пройти через этапы принятия решения о покупке, создать добавленную ценность на каждом из этих этапов.

Кроме того, часть авторов считает стратегический менеджмент маркетинговой ориентированностью менеджмента. Связано это, в первую очередь, с влиянием маркетинга на развитие определенных черт и использование маркетинговых технологий при принятии стратегических управленческих решений, а также стратегическом планировании. Так, стратегический менеджмент характеризуется использованием следующих маркетинговых методов и инструментов:

- систематичный анализ внутренней и внешней среды, мониторинг и сегментация рынка;
- изучение и понимание нужд, потребностей и спроса целевого рынка, планомерное обновление ассортимента;

- интегрирование маркетинговых коммуникаций, использование коммуникативных и интерактивных каналов для установления двусторонних отношений с аудиторией;
- приоритет гибкости ценовой политики, учитывающей не только вскрытые экономикой математические зависимости между спросом, предложением и ценой, но и нелинейность восприятия рынком ценовых действий предприятий.

Перечисленные технологии оказали влияние на основные характеристики стратегического менеджмента: стремление к сбалансированности интересов производителей и потребителей, а также всего общества в целом при распределении общественного блага, партнерство участников рыночных отношений. Несмотря на то, что стратегическое управление является основополагающим фактором для принятия решений в условиях конкуренции, зачастую наблюдаются ошибки или отсутствие стратегического менеджмента и планирования. Согласно исследованиям, лишь небольшая часть компаний использует стратегической менеджмент, однако, отдельные его элементы весьма распространены. Из часто встречающихся ошибок выделяют отсутствие связи между результатами работы и стратегическими целями компании, использование бюджета для обслуживания повседневной деятельности, а не достижения стратегических целей, отсутствие мотивации на достижение стратегических целей у менеджеров компании.

Исходя из вышеперечисленных функций маркетинга, следует, что основной задачей стратегического маркетинга является направление компании на наиболее лучшие для компании экономические возможности и обеспечение роста и развития потенциала. Все это, а также тот факт, что стратегический маркетинг и стратегический менеджмент направлены на средне- и долгосрочную перспективу, позволяет установить и подтвердить связь между потребностями маркетинга и стратегическим управлением.

Функции стратегического менеджмента:

- формирование стратегического видения;
- постановка стратегических целей (декомпозиция видения);
- разработка стратегии компании (конкретные действия);

- реализация стратегии через выбранную бизнес-модель;
- оценка результатов и корректировка стратегического видения.

Функции маркетинга:

- потребительская функция – создание ценностей для конечного потребителя. Эта функция ориентирована на задачи долгосрочной перспективы (укрепление бренда, создание конкурентных преимуществ, увеличение потребительской ценности и дифференциация бренда, расширение продуктовой линейки);
- торговая функция – продвижение продуктов, то есть создание более высокой ценности для клиентов (дистрибуторов, ритейлеров) в сравнении с конкурентами. Эта функция сконцентрирована на заключении сделок и сиюминутном росте продаж.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Менеджмент не всегда рыночно ориентирован.
2. Менеджмент не всегда обладает инструментами для анализа рынка, поэтому ориентированность на рынок достигается за счёт ориентированности на маркетинг (не напрямую).

Основное преимущество стратегического маркетинга состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий. Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегический маркетинг представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Он обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

Рассматривая стратегический маркетинг как процесс, следует отметить, что это инструмент, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Он включает четыре вида деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, координация и регулирова-

---

ние, организационные изменения [7]. Важнейшая задача стратегического маркетинга – обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия.

Также необходимо отметить немаловажную роль тенденций рынка на влияние на стратегический менеджмент, маркетинг и, соответственно, на сам товар или услугу и их ассортимент.

В настоящее время выделяют две основные тенденции: тенденция стандартизации рынков и тенденция индивидуализации. Благодаря технологиям мировые потребности становятся все более однородными, из-за чего потребители ради более низкой цены и высокого качества готовы отказаться от специфических предпочтений, в результате чего компания имеет экономию на масштабах и снижение себестоимости. В то же время сторонники тенденции индивидуализации полагают, что лишь в ограниченном количестве сегментов потребности однородны. Постепенно потребители перестают быть чувствительными к цене, а гибкие производства позволяют быстро менять направления деятельности фирмы. Кроме того, дифференцированные технологии позволяют удовлетворять как персональные требования клиента, так и сохранить преимущества стандартизации. Данная тенденция связана в том числе и с развитием культуры: чем больше она развита, тем меньше мы хотим быть одинаковыми или похожими, тем выше наше желание отличаться [5].

Таким образом, стратегическому менеджменту необходима маркетинговая ориентированность, маркетинговые инструменты и подходы, внимание к построению долгосрочных ценностных отношений с клиентами. Тогда и маркетинг приобретает результативность, так как бизнес-процессы становятся ориентированы на рынок. В этом случае задача менеджмента – придать маркетинговую ориентированность бизнес-процессам компании, а не дублировать то, что маркетинг делает на рынке. Однако инструментальная часть в этих подходах недостаточно проработана и стратегический менеджмент не использует собственный,

независимый от других областей инструментарий. Поэтому внутри стратегического менеджмента необходимо выделять его маркетинговую составляющую, а не сводить их воедино.

### ***Список литературы***

1. Kotler P., Keller K. L. Framework for Marketing // Pearson. – 6th edition. – 2016.
2. Piercy N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition // Journal of Strategic Marketing. – 1997. – №5.
3. Американская ассоциация маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ama.org](http://www.ama.org)
4. Котлер Ф. Маркетинг и продажи: конец войне / Ф. Котлер, Н. Рэкхем, С. Кришнасвами.
5. Котляревская И.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие: в 2 ч. Ч. 1 / И.В. Котляревская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 138 с.
6. Леонов А.И. Оперативное управление ассортиментом на основе маркетингового подхода.
7. Шалыгина Н.П. Развитие стратегического маркетинга в системе менеджмента организации / Н.П. Шалыгина, М.В. Селюков, Е.А. Шатохина // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6855> (дата обращения: 04.06.2020).
8. Солодухин К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.;
9. Солодухин К.С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компании // Интеграл. – 2009. – №3 (47). – С. 104-107.