

А. О. Длігач,  
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

# СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

*У статті розглянуто стратегічне маркетингове управління, що враховує глобалізацію економічних інтересів стейкхолдерів, зокрема власників підприємств, найманих керівників, споживачів. Розглядається сутність маркетингової концепції управління, підходи до стратегічного управління бізнесом, механізми формування та погодження економічних інтересів зацікавлених сторін. Пропонуються шляхи вирішення проблем сучасного маркетингу через впровадження системно-рефлексивного маркетингу, що передбачає створення механізмів узгодження інтересів суб'єктів ринкових відносин.*

*The article focuses on the strategic marketing management considering the globalization of economic interests of stakeholders including business owners, paid managers and consumers. It concerns with the essence of marketing management concept, the approaches to the strategic management, and mechanisms of accommodation of stakeholders' economic interests. The article offers solutions to the modern marketing problems through the introduction of the system-reflective marketing which provides the development of mechanisms for coordinating the interests of the subjects of market relations.*

*Ключові слова: стратегічне управління, маркетинг, стратегічний маркетинг, рефлексивне управління, системно-рефлексивний маркетинг.*

*Key words: strategic management, marketing, strategic marketing, reflexive management, system-reflective marketing.*

## ВСТУП

Стратегічне управління як основа сучасного підходу до управління бізнесом знає розвитку в сучасних умовах. Стратегічне планування, що розглядалося як базова модель стратегічного управління, продемонструвало неефективність в умовах глобалізації ринкового середовища та кризових явищ у світовій економіці. Постає необхідність обговорення та формування нової парадигми стратегічного управління.

Питання стратегічного управління розглядалося значною кількістю зарубіжних вчених, таких як Аакер А.Д., Ансофф І., Грігзбі Д., Ламбен Ж.-Ж., Лоранж П., Майнер Дж., Мінцберг Г., Портер М., Прахалад К., Стал М., Стрікланд А. Дж., Томпсон А. А., Хемел Г., Штейнер Дж. На пострадянському просторі питання стратегічного управління і стратегічного маркетингу досліджували Віханський О. С., Кіндрацька Г. І., Райко Д. В., Старостіна А.О., Циганкова Т. М. Численні автори наголошують на тому, що стратегічний маркетинг стає основою сучасного управління підприємством.

Разом з тим, найчастіше стратегічне управління та стратегічний маркетинг розглядаються як окремі управлінські системи. Практичне впровадження маркетингової концепції в діяльність підприємств найчастіше впливає в застосування окремих маркетингових інструментів. Окремо розглядається внутрішній маркетинг, під яким найчастіше розуміється просування ідей на співробітників підприємства. Узгодження економічних інтересів власників, управлінців та співробітників, постачальників, клієнтів, споживачів, конкурентів не розглядається системно ні в стратегічному управлінні, ні в стратегічному маркетингу. Це призводить на практиці до ескалації конфліктів, а в науці — до відсутності системного трактування понять "економічний інтерес", "узгодження інтересів", ролі стратегічного маркетингу та стратегічного управління в процесах узгодження інтересів.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Актуальним питання останніх років став конфлікт між власниками та найманими керівниками підприємств. Влас-

ники побоюються виходити з оперативного управління власним бізнесом через ризик його втрати. Наймані керівники змушені замість формування стратегій займатися реалізацією мінливих ідей/примх власників. Це замкнене коло призводить до зниження ефективності бізнесу, що переріс підприємицький рівень, унеможливує залучення фінансових ресурсів (наприклад, шляхом IPO), негативно впливає на внутрішню атмосферу.

Ми можемо розглядати бізнес як інструмент, або засіб реалізації інтересів формальних та фактичних власників. Зумисне розділимо ці поняття. Формальний власник — особа, власність якої засвідчена юридичними документами або опосередкованими домовленостями з юридичними власниками. А фактичний власник — особа, що використовує бізнес задля реалізації власних інтересів.

Рушійними силами бізнесу стають інтереси фактичного власника (власників). При цьому фактичним власником може бути як формальний власник, так і найманий генеральний керуючий або інша особа всередині бізнесу або ззовні (з контактних аудиторій).

Ключові дійові особи (в тому числі формальні власники, наймані керівники, інші особи), інтереси яких мають бути враховані при визначенні бачення бізнесу, називаються стейкхолдерами. Слід відмітити, що стейкхолдери не обов'язково відносяться до вищих керівних ланок бізнесу. Стейкхолдером можуть бути, наприклад, контактні аудиторії чи особи, на яких керівник бізнесу намагається справити враження. Стейкхолдером можуть бути узагальнені особи як клієнти чи споживачі. Інтереси стейкхолдерів впливають на їх дії щодо перетворення бізнесу.

Сутність маркетингової концепції управління полягає в реалізації власного інтересу шляхом сприяння реалізації інтересу контрагента в процесі обміну. Найчастіше під контрагентом розуміється споживач. Розуміння інтересів протилежної сторони в процесі обміну є ключовим принципом маркетингової концепції. Тенденції розвитку методів ринкового управління призвели до того, що задоволення існуючих інтересів споживачів вже не є ключовою можливістю для зростання через насичення більшості товарних ринків. Актуалізація та формування нових потреб (інтересів) є ресурсом для зростання бізнесу. Разом з тим, суб'єктами, залученими до розвитку бізнесу, є не тільки споживачі, а й інші зовнішні та внутрішні стейкхолдери бізнесу.

Таким чином, постає завдання формування нової парадигми стратегічного управління, що базуватиметься на стратегічному маркетингу як підході до узгодження економічних інтересів стейкхолдерів об'єкта управління.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Під управлінням, взагалі, розуміється діяльність по відношенню до об'єкта управління, що забезпечує досягнення поставлених суб'єктом управління задач. Наприкінці XIX — початку XX ст., у епоху масового виробництва, підприємства мали гарантовані ринки збуту, випускали відносно постійний слабо диференційований асортимент продукції. У цих умовах панувала "контрольна модель" управління, яка зводилася до поточного регулювання виробництва, збуту, постачання, запобігання їх збоїв. У 1930—50-ті роки настала епоха масового збуту, коли пропозиція перевищила попит, і виробникам довелося шукати способи впливу на споживачів за рахунок розширення номенклатури продукції, методів маркетингу тощо. У 1960-70-ті роки в економіці стала наростати нестабільність, у зв'язку з чим виникла необхідність керувати розвитком організації в довгостроковій перспективі. Поки майбутнє залишалося ще передбачуваним, сформувалася "планова" модель управління, в основі якої була реалізація складених на основі екстраполяції минулих тенденцій традицій-

них довгострокових планів. З 1970-х років господарське життя змінювалася стрімко і непередбачувано. Для адаптації фірми до швидко змінюваного середовища стали використовуватися стратегічний маркетинг і, власне, стратегічне управління (управління стратегічними можливостями, вибором стратегічних позицій; управління на основі ранжирування стратегічних завдань, реагування на сильні і слабкі сигнали, управління реалізацією надзвичайних програм та ін.).

Сам термін "стратегічне управління" став використовуватися на рубежі 1960-х і 1970-х років, щоб позначити відмінності між управлінням на низовому рівні (підприємство, цех, ділянка), що здійснювалися традиційними способами, і управлінням на рівні бізнесу (корпоративним керуванням).

Девід Аакер визначає стратегічне управління як систему, що розробляється для того, щоб допомогти керівництву як швидко схвалювати стратегічні рішення, так і створювати стратегічне бачення [1, с. 21].

За визначенням А.А. Томпсона та А.Дж. Стрикленда, стратегічне управління — діяльність стратегічного менеджменту, пов'язана з постановкою цілей та завдань підприємства та підтримкою ряду взаємовідносин між підприємством і оточенням, які дозволяють йому досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишитися сприйнятливим до зовнішніх вимог [2, с. 565].

Майкл Стал та Девід Грігсбі визначають стратегічне управління як ряд управлінських рішень щодо підприємства відносно його оточення, які визначають внутрішні процеси та забезпечують довготривалу та ефективну діяльність підприємства [3, с. 4].

Як вказує російський дослідник В.Р. Веснін в своїй роботі "Стратегічне управління", теорія стратегічного управління зародилася на стику ряду напрямів і шкіл менеджменту і ознаменувала початок нового етапу в його еволюції [4, с. 3—5]. Теоретичними основами при цьому послужили концепції:

- 1) "корпорації, орієнтованої на майбутнє"; вона отримала розповсюдження в середині 1960-х років і розглядала внутрішню структуру фірми, її навколишнє соціально-економічне й технологічне середовище як єдине ціле. Спочатку акцент робився на гнучкій адаптації компанії до оточення, потім — на його активній зміні;
- 2) "управління за цілями"; передбачалося, що останні (наприклад, підрозділів) коригуються, виходячи з реальних обставин і можливостей персоналу їх реалізувати;
- 3) "ситуаційного підходу"; відповідно до нього управління є реакцією на вплив обставин. Він передбачає вирішення виниклих проблем з урахуванням взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища (на чому робився акцент), існуючих обмежень, кваліфікації менеджерів, прийнятого стилю керівництва;
- 4) "екологічної школи"; що ставила питання про органічний взаємозв'язок фірми й середовища та забезпечення виживання компанії в її рамках як головне завдання управлінської діяльності;
- 5) "організацій, що обслуговують середовище"; в центрі було положення про необхідність адаптації компанії до оточення при його зміні шляхом перебудови структури і коригування цілей;
- 6) "маркетингу", яка говорила про те, що фірма повинна не нав'язувати ринку свої товари, а виходити у своїй діяльності з потреб клієнтів, перебудовувати відповідно до них всю виробничу систему;
- 7) "стратегічного планування". Вона націлена на виявлення та аналіз стратегічних проблем, постановку цілей, визначення довгострокових орієнтирів розвитку, курсу дій, перерозподіл відповідно до цього ресурсів.

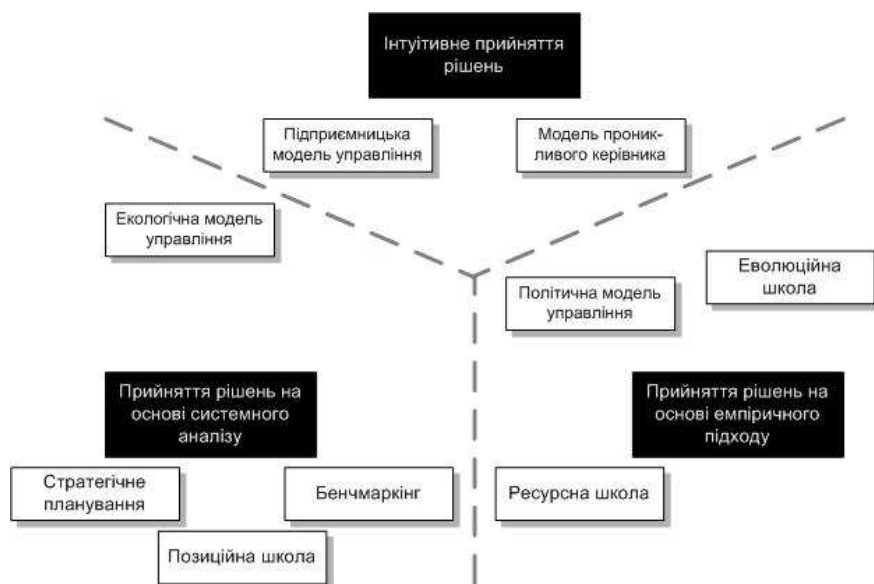


Рис. 1. Підходи до стратегічного управління

Підходи до стратегічного управління бізнесом великою мірою залежать від типу мислення та прийняття рішень управління (рис. 1). Переважна кількість авторів визначають три базових типи прийняття управлінських рішень: інтуїтивний (або творчий), логічний (або науковий, заснований на системному аналізі), емпіричний (що базується на набутих компетенціях, досвіді або на методі "проб та помилок").

Особливе місце в підходах до стратегічного управління займає маркетингова парадигма. Більшість авторів розглядають маркетинг як набір інструментів досягнення ринкових цілей шляхом задоволення споживачів.

У середині минулого сторіччя завдання забезпечення довгострокової стабільності (і зростання) продажів призвело до необхідності встановлення таких відносин з клієнтами/споживачами, за яких враховувалися б інтереси обох сторін. З'явився маркетинг як нова парадигма управління бізнесом, яка виходить із врахування інтересів споживачів, базування на цій основі виробничої діяльності й відповідно залучення до себе функції продажів, яка забезпечує донесення створеної цінності, що відповідає інтересам обох сторін.

Таким чином, маркетинг — це підхід до управління бізнесом. Маркетинг тим більш є ефективним, чим значнішу роль він грає в бізнесі. Максимальна віддача можлива тоді, коли об'єктом маркетингової системи управління є ринок.

Отже, маркетинг задав новий підхід до управління, сутність якого полягає в реалізації власного інтересу шляхом реалізації інтересів контрагентів у процесі обміну (рис. 2).

Маркетинг заповнює сферу взаємодії, стаючи концепцією управління розвитком мережі, партнерськими відносинами, що виникають між окремими суб'єктами ринку в процесі виробництва та споживання товарів і послуг.

Як зазначають Салига С.Я., Кирилова Л.І., Каланджи І.А., ключовими завданнями стратегічного маркетингу в мережній організації бізнесу стають:



Рис. 2. Базовий механізм узгодження інтересів

— визначення суб'єктів взаємодії у створюваній мережі й оцінка їх значущості;

— виявлення перспективних напрямів розвитку мережі;

— визначення критеріїв взаємодії співробітництва (ці критерії можуть бути виявлені в результаті перехресної оцінки важливості різних характеристик обслуговування при роботі з контрагентом);

— виявлення рівня задоволеності контрагентів по всій сукупності характеристик взаємодії.

Суперечності, що виявляються в ході аналізу, і взаємні претензії стають основою для розробки напрямів удосконалення мережних відносин і переходу їх у якісно нову фазу-партнерство [5, с. 18].

Д.В. Райко вказує, що у 60-ті роки ХХ століття, коли основоположною була "неокласична парадигма" маркетингу, він набув домінуючого значення в управлінні діяльністю підприємства. Водночас теорія стратегічного управління тільки формувалася і на практиці використовувалися лише окремі елементи маркетингу.

"Конфліктна парадигма" маркетингу, яка передбачає застосування стратегічного підходу в управлінні маркетингом, превалювала в підприємницькій діяльності підприємства наприкінці 1970-х — початку 80-х років минулого століття. У цей період (широкого застосування стратегічного планування) маркетинг набув статусу функції стратегічного управління.

Наприкінці 1980-х — початку 90-х років минулого століття використовувалась так звана "раціональна" парадигма маркетингу, заснована на теорії взаємодії, співробітництва, збереження ресурсів й охорони навколишнього середовища. Провідною ідеєю цієї парадигми маркетингу є гармонізація інтересів виробника, споживача і суспільства в цілому. У сучасній науці маркетинг розглядається як інтегруюча функція, що походить від суверенітету інтересів споживачів [6, с. 92].

Формування інтересу споживача — це складний процес, що недостатньо досліджений в психологічній та економічній науці.

Формування та погодження інтересів має враховувати існування фізіологічних нужд, сукупності мотиваторів, процедури опредмечення потреб, різницю між намірами та діями (попитом). Орієнтовна схема формування інтересу покупця та погодження його інтересів і інтересів продавця подана на рис. 3.

За класичним визначенням Ф. Котлера, нужда (необхідність) — це нестача чого-небудь необхідного, яка відчувається людиною [7, с. 37]. У словнику термінів з психології та педагогіки нужда визначається як дефіцит чого-небудь необхідного для особистості, який заважає нормальній життєдіяльності [8].

У психології наявна значна кількість визначень поняття "мотив"; при цьому до мотивів часто відносять різні категорії: емоції, інтереси, предмети об'єктивної дійсності тощо. Єдиної точки зору на сутність поняття "мотив" немає, що свідчить про багатозначність поняття.

Під мотивацією розуміється система спонукань: мотиви, потреби, інтереси, прагнення, цілі, потяги, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали [9, с. 4].

Поряд з мотивом і мотивацією виділяють мотиваційні детермінанти, так звані мотиватори. Мотиваторами називають

вають психологічні чинники, які беруть участь у процесі прийняття людиною рішення і багато в чому його зумовлюють. Якщо подібне рішення прийнято, мотиватори являють собою аргументи [10, с. 13].

Розглянемо узгодження інтересів узагальнено по відношенню до бізнесу певної групи суб'єктів. Один бізнес одночасно може існувати як засіб або об'єкт в одній або декількох управлінських системах, що можуть виходити з різних парадигм управління.

Найменша система: формальний власник є фактичним власником бізнесу, що водночас є і генеральним (операційним) керівником власного бізнесу. Внутрішній конфлікт ролей може бути конструктивним

за умов саморефлексивної позиції власника. Конфлікт, перш за все, пов'язаний із двома або більше інтересами, якими керується особа. Наприклад, підвищення соціального статусу власника та збільшення операційного прибутку може вимагати різних стратегій бізнесу.

У більш складній системі формальний власник та генеральний керівник (генеральний або виконавчий директор, CEO, президент — назва посади не обов'язково відображає сутність) — це різні особи. При цьому фактичним власником стає та особа, чия рефлексивна позиція має більший ранг. Тобто та, яка має більш широке та повне уявлення про бізнес і його оточення. Саме на реалізацію інтересів цієї особи і буде зорієнтований бізнес. Можлива ситуація, коли отримання фактичної власності є предметом конфлікту певної групи осіб, що включає формальних власників та найманих керівників бізнесу.

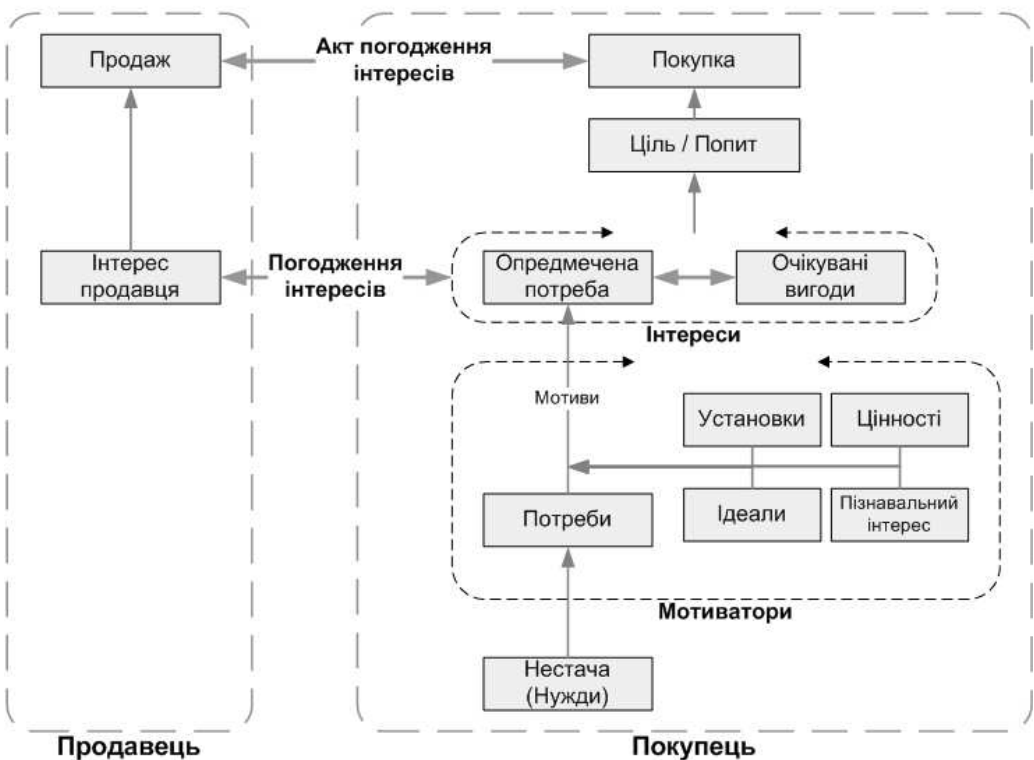
З іншого боку, стейкхолдерами бізнесу можуть виступати споживачі (в такому випадку може реалізовуватися класичне маркетингове управління), конкуренти, контактні аудиторії, постачальники тощо.

Інтереси стейкхолдерів можуть виходити з наступного:

- амбіції, мрії, бажання (пізнавальний інтерес, отримання статусу, самореалізація, встановлення/підтримання відносин, матеріальне благополуччя тощо);
- ідеї;
- можливості;
- ресурси (наприклад, ключовий інтерес керівника аграрного господарства: "земля має бути засіяна");
- необхідність (виживання тощо).

Звернемо увагу, що інтереси стейкхолдерів глобалізуються в процесі глобалізації ринкового середовища. Це означає, що:

- в процесі узгодження інтересів необхідно врахувати можливу нерівномірність географічного охоплення інтересів різних стейкхолдерів;
- можливо, поява стейкхолдерів з інших географічних ринків, що мають певні інтереси по відношенню до об'єкта управління на базовому ринку;



**Рис. 3. Формування та погодження інтересів**

— інтереси певних стейкхолдерів можуть стосуватися лише локальних частин глобального бізнесу (тобто розглядається менший об'єкт управління).

У залежності від того, які суб'єкти розглядаються як стейкхолдери, можливо розглядати різні моделі управління, що визначають форму управління об'єктом (рис. 4).

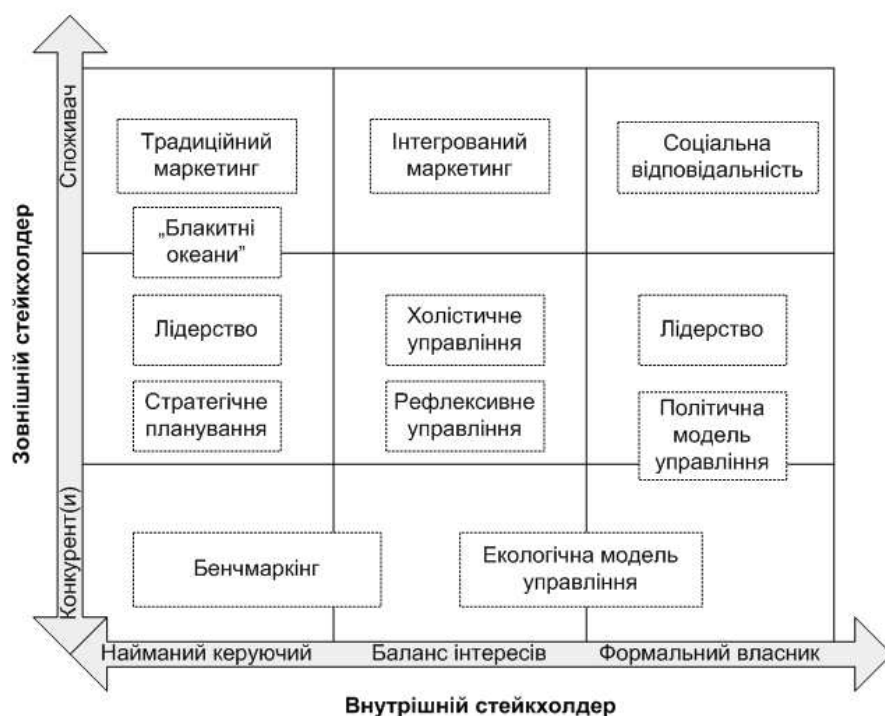
До моделей стратегічного управління можна віднести:

- стратегічне планування;
- довгострокове планування;
- холістичне управління;
- лідерство;
- політичну модель (постійний пошук компромісу між інтересами стейкхолдерів);
- екологічну модель ("встроювання" в мінливе зовнішнє оточення; фактично, саме зовнішнє оточення стає стейкхолдером бізнесу);
- інтегрований маркетинг;
- рефлексивне управління;
- бенчмаркінг;
- "блакитні океани";
- модель логічного нарощення (модель поступового нарощення досвіду);
- інші моделі.

Однією з найбільш збалансованих моделей з точки зору врахування інтересів стейкхолдерів виявляється рефлексивне управління.

Американський фахівець управління Т.Л. Томас визначає рефлексивне управління як спосіб передачі партнеру або супротивнику спеціально підготовленої інформації, щоб схилити його "добровільно" прийняти зумовлене рішення, бажане для ініціатора дії. Ця теорія була розроблена в Росії в 60-х роках, однак, вона все ще піддається подальшому вдосконаленню [11].

В.А. Лефевр, автор теорії рефлексивного управління, зауважує, що рефлексивне управління — це спеціальний вплив на супротивника з метою схилити його прийняти рішення, зумовлене контролюючою стороною [12]. За В.А. Лефевром, сенс рефлексивного управління полягає у



**Рис. 4. Моделі стратегічного управління в орієнтації на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів**

використанні можливостей суб'єкта "свідомо конструювати образи себе та інших".

Російський фахівець А.А. Денисов відмічає, що рефлексивне управління має на меті здійснювати вплив на вибір людини за умови, що неможливо зруйнувати її здатність усвідомлення і здійснення цього вибору. Крім того, рефлексивне управління є ефективним, оскільки дозволяє управляти поведінкою вибору в набагато ширшому спектрі ситуацій, адже далеко не завжди можна зруйнувати спроможність вибору. Наприклад, цього не можна зробити у разі гри на біржі [13].

Поєднання ідей рефлексивного управління та маркетингової концепції дало змогу сформулювати концепцію системно-рефлексивного маркетингу.

Системно-рефлексивний маркетинг — маркетинг, в якому управління здійснюється шляхом системного розподілу інтересів суб'єктів ринкових відносин, а узгодження інтересів здійснюється з позиції рефлексивного маркетингового керуючого.

Системно-рефлексивний маркетинг — це підхід до управління, що базується на двох ключових принципах.

1. Фактичним власником об'єктом управління, який визначає напрям застосування та перетворення об'єкта управління є той зі стейкхолдерів, що має найбільший ранг системної рефлексії (тобто має систематичне найточніше уявлення про об'єкт управління, інтереси його стейкхолдерів та його оточення) — принцип системної рефлексії.

2. Фактичний власник об'єкта управління реалізує свій інтерес шляхом його узгодження з інтересами стейкхолдерів — принцип маркетингу. Фактичний власник включає інших стейкхолдерів у об'єкт управління.

## ВИСНОВКИ

Наші дослідження свідчать, що в успішних компаніях у керівників немає сумнівів, що вони управляють ситуацією. Всі учасники (зокрема, вищого менеджменту) чітко усвідомлюють об'єкт управління. У неуспішних компаніях учасники бізнесу не усвідомлюють об'єкт управління і реалізують реактивний підхід в управлінні.

Усвідомлення всіма ключовими керівниками бізнесу об'єкта управління і перехід від реактивної форми управління до проактивної — ключовий фактор успіху в сучасному бізнесі.

Системно-рефлексивний маркетинг являє собою нову парадигму маркетингу і стратегічного управління й узагальнює етапи їх еволюційного розвитку. Застосування системно-рефлексивного маркетингу в діяльності підприємства дає можливість конструктивно вирішувати внутрішні та зовнішні конфлікти, формувати стратегічне бачення та корпоративну стратегію, сприяє усвідомленню суб'єктами управління об'єкта управління і власних інтересів по відношенню до нього; підвищує ефективність діяльності. В свою чергу, це сприяє розвитку підприємництва в Україні та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізованості ринкового середовища.

## Література:

1. Aaker David A. Strategic market management. — USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. — 379 p.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
3. Michael J. Stahl, David N. Grigsby. Strategic Management for Decision Making. — Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992. — 999 p.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление. — М.: ТК Велби; Проспект, 2006. — 328 с.
5. Салига С.Я., Кирилова Л.И., Каланджи И.А. Удосконалення системи стратегічного маркетингу на підприємстві: монографія / Класичний приватний ун-т. — Запоріжжя, 2009. — 52 с.
6. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. — 632 с.
7. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. — М.; СПб.; К.: Изд. дом "Вильямс", 1999. — 1152 с.
8. Краткий словарь терминов по психологии и педагогике / [ред.-сост. В.Т. Юсов, С.И. Янаев]. — М.: АЭБ МВД России, 2005. — 73 с.
9. Асеев В.Г. Мотивационные резервы человека / В.Г. Асеев // Психологический журнал. — 1987. — Т. 8. — № 5. — С. 3—12.
10. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. — М.: МГУ, 1971. — 197 с.
11. Томас Т.Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения // Рефлексивные процессы и управление. — 2002. — № 1. — Том 2. — С. 71—89.
12. Лефевр В.А. Элементы логики рефлексивных игр Проблемы инженерной психологии. Вып. IV. — М.: изд-во АН СССР, 1966. — 127 с.
13. Денисов А.А. Нетократия и рефлексия // Рефлексивные процессы и управление. — 2007. — № 1, — Том 7. — С. 33—50.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2010 р.