

нистративно-управленческого персонала от ряда факторов, что позволит не только анализировать себестоимость производимой продукции (услуги), но и управлять расходами предприятия.

Продолжив рассуждения, получим формулу определения оптимального соотношения фондов заработной платы административно-управленческого и производственного персонала:

$$\frac{\sum C_{R_{\text{упп}}}}{\sum C_{R_{\text{пр}}}} = \frac{C_{v_1} \cdot W - \sum C_{z_{\text{имье}}} - \sum C_{\text{const}_{\text{имье}}} - C_D}{C_{v_1} \cdot W \cdot K \cdot ЧР} - 1 \quad (5)$$

Приведенные аналитические зависимости показывают, что безубыточное соотношение фондов заработной платы административно-управленческого и производственного

персонала зависят как от самих затрат, так и от уровня цен на реализуемые товары, численности производственного персонала и ряда других факторов.

Авторы считают необходимым подчеркнуть, что достижение конкурентоспособности предприятий торговли – важнейшее условие обеспечения конкурентоспособности всевозможных объектов различных отраслей народного хозяйства, и решение этой задачи напрямую зависит от уровня управления конкурентоспособностью подобных предприятий. Применение вышеизложенных теоретических уточнений и методологических рекомендаций в сфере оценки и разработки мер по повышению эффективности управления конкурентоспособностью предприятий торговли на практике будет способствовать повышению эффективности менеджмента как отдельных предприятий, так и отрасли в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабаев Б. Д., Карякин М. А., Терехова Н. Р. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики : учеб. пособие. Ивановский гос. энерг. ун-т. Иваново, 2002. 192 с.
2. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2007. 448 с.
3. Капелюшников Р. И. Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности // Вопросы экономики. 2004. № 4. С. 86–90.
4. Мазин А. Л. Экономика труда: учеб. пособие для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 574 с.
5. Райтер Г. Р. В лабиринтах современного управления. М.: Экономика, 1999. 256 с.
6. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2012).
7. Кубанцева О. В. Методика управления расходами на заработную плату в учреждениях высшего профессионального образования // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 12. С. 33–39.

REFERENCES

1. Babayev B. D., Karyakin M. A., Terekhova N. P. Labor payment in the company: issues of theory and practice; textbook. Ivanovo state power university. Ivanovo, 2002. 192 p.
2. Genkin B. M. Economics and sociology of labor: textbook for higher schools. 7 edition, amended. M.: Norma, 2007. 448 p.
3. Kapelyushnikov R. I. Mechanisms of formation of salary in the Russian industry // Issues of economics. 2004. # 4. P. 86–90.
4. Mazin A. L. Economics of labor: textbook for higher school. 3 edition. Revised and amended. M.: UNITY-DANA, 2009. 574 p.
5. Raiter G. R. In the labyrinths of modern management. M.: Economics, 1999. 256 p.
6. Consultant Plus [Electronic resource]. Access mode: <http://www.consultant.ru/> (date of viewing: 17.04.2012).
7. Kubantseva O. V. Method of management of expenses for salaries at the higher professional institutions // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. # 12. P. 33–39.

09. – МАРКЕТИНГ

УДК 658.8
ББК 65.291.3

Суздалева Гульназ Ришатовна,
старший преподаватель каф. менеджмента и маркетинга
Пермского национального исследовательского политехнического университета,
г. Пермь,
e-mail: gulnaz.suzdaleva@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ: ВОЗМОЖНА ЛИ ГАРМОНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ?

STRATEGIC AND OPERATIVE MARKETING: WHETHER HARMONIZATION OF THE PROCESSES IS POSSIBLE?

Статья посвящена проблемам разработки модели взаимодействия стратегического и оперативного маркетинга, способной повысить результативность функционирования системы маркетинга и предприятия в целом.

Представлен анализ сущности процессов стратегического и оперативного маркетинга: на основании анализа ряда подходов сделаны выводы и сформулированы ключевые определения уровней маркетинга; приведен анализ подходов

к функциям маркетинга с точки зрения теории и практики. Также автор систематизирует подходы к изучению взаимодействия уровней стратегии и операций, тем самым подтверждая наличие пробелов в данной области исследования. Кроме того, приведена обобщенная модель взаимодействия стратегического и оперативного маркетинга, сформулированы предпосылки и проблемы для дальнейших исследований.

Article is devoted to the problems of development of the model of interaction of the strategic and operative marketing capable to increase productivity of the marketing system functioning and the entire company. The analysis of essence of the processes of strategic and operative marketing has been presented; the conclusions have been made on the analysis of the number of approaches, and the key definitions of the marketing levels have been defined; the analysis of approaches to the marketing functions in terms of the theory and practice has been provided. Additionally, the author has systematized the approaches to studying of interaction of the levels of strategy and operations, thereby confirming the availability of gaps in the present field of researches. Besides, the generalized model of interaction of strategic and operative marketing has been provided; the prerequisites and the issues for the further researches have been formulated.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, тактический маркетинг, оперативный маркетинг, гармонизация процессов, иерархический анализ маркетинга, функции маркетинга, модель гармонизации процессов маркетинга, стратегический процесс, оперативный процесс, проблемы управления маркетингом.

Keywords: strategic marketing, tactical marketing, operative marketing, harmonization of processes, hierarchical analysis of marketing, marketing functions, model of harmonization of marketing processes, strategic process, operative process, problems of marketing management.

Вопросы стратегического маркетинга освещаются в бесконечном множестве работ. Гораздо меньшее количество работ посвящено оперативному маркетингу. И при рассмотрении стратегии, и при рассмотрении операций маркетинга различные авторы предлагают разные подходы. Исходя из этого возникает проблема разработки единого видения процесса стратегического маркетинга в целом и содержания каждого этапа в этом процессе в частности. Это относится и к процессу оперативного маркетинга. При изучении ряда источников по вопросам стратегического и оперативного менеджмента и маркетинга автором был сделан также вывод о том, что недостаточно изучен процесс взаимного рассмотрения стратегического и оперативного маркетинга, то есть процесс взаимодействия и взаимовлияния иерархических уровней маркетинга. К вопросу соотношения стратегического и оперативного маркетинга и влияния их взаимодействия на инновационность предприятий автор обращался в монографии [1, с. 258–346]. Проведенный анализ показал, что существует серьезная проблема гармонизации стратегических и оперативных задач и функций. В частности, интересна модель эффективного перевода стратегических задач в оперативные и, наоборот, оперативных вопросов – в стратегические. Исходя из этих соображений, целью статьи является выявление проблем гармонизации процессов стратегического и оперативного маркетинга на основании анализа их сущности. Актуальность данной проблемы обусловлена возрастающей ролью инновационного потенциала современных предприятий, в формировании

которого эффективная система маркетинга (эффективное взаимодействие стратегического и оперативного уровней) играет одну из главных ролей. В соответствии с этим автор обозначил следующие задачи исследования:

- выявить сущность стратегического и оперативного маркетинга;
- систематизировать подходы к взаимодействию уровней маркетинга;
- проанализировать подходы к обозначению функций маркетинга;
- сформулировать возможные проблемы гармонизации процессов стратегического и оперативного маркетинга.

Для начала нужно обозначить сущность основных понятий, которых будет придерживаться автор. В работах, посвященных вопросам перевода стратегических задач в оперативные, используются такие понятия, как «соответствие», «взаимосвязь», «взаимодействие», «взаимовлияние». В данной же статье предлагается использовать понятие «гармонизации», в силу того что указанные выше термины рассматривают процессы управления маркетингом уже, нежели понятие «гармонизация»¹.

Анализ литературы по данным вопросам позволил автору сформулировать следующее определение: гармонизация процессов управления – совокупность мер организационно-экономического, мотивационного характера, осуществляемых предприятиями по согласованию процессов (задач, функций, целей) посредством установленных форм и методов с целью приведения их в органично слаженное, равновесное статико-динамическое состояние, позволяющее рассматривать весь процесс управления как функционально эффективный, результативный механизм достижения целей и формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

Обычно говорят о статической гармонизации (гармонизация функций и их содержания) и динамической гармонизации (гармонизация результатов выполнения функций и задач).

Поскольку основные проблемы управления маркетингом заключаются в рассогласованности функций стратегического и оперативного уровней, такой гармонизации можно достичь за счет согласования интересов (alignment of interests) и согласования действий (alignment of actions) (данные понятия встречаются в экономической и бизнес-литературе применительно к процессу управления в целом). Таким образом, проблема, требующая решения, состоит в том, чтобы внедрить модель гармонизации функций и результатов их выполнения на уровне стратегического и оперативного маркетинга, их согласованности во времени и пространстве. Нужно отметить, что автор придерживается двухуровневого подхода к маркетингу – его деления на стратегический и оперативный. В данном случае возможно тактический и оперативный маркетинг рассматривать как синонимы.

Для решения первой задачи необходимо рассмотреть сущность процессов стратегического и оперативного маркетинга.

Учитывая существование такого направления науки и практики, как стратегический подход, в рамках которого рассматривается стратегическое управление различными объектами – производством, финансами, организацией, маркетингом и пр., отметим, что в данной статье речь идет

¹ Понятие гармонизации обычно используется в сфере права и законодательства.

о стратегическом и оперативном управлении маркетингом на предприятии в целом. Процесс планирования, который, в свою очередь, входит в процесс управления, детально не рассматривается. Анализ литературы по данному вопросу позволил систематизировать определения разных авторов относительно стратегического маркетинга – разделить основные определения на девять смысловых групп – стратегический маркетинг как часть менеджмента и управления, стратегический маркетинг как часть менеджмента, направленная на достижение какой-либо цели, стратегический маркетинг как перечень решений и мероприятий, стратегический маркетинг как действия относительно определенного объекта, стратегический маркетинг как способ достижения определенных целей, стратегический маркетинг как средство координации оперативных действий (связь с оперативным маркетингом), стратегический маркетинг как анализ, стратегический маркетинг как действия по привлечению и работе с потребителями, прочее – связь с продвижением и с НИОКР.

Выводы по анализу понятия «стратегический маркетинг»:

- разные авторы используют разные понятия (стратегия, стратегический маркетинг, стратегия маркетинга, маркетинговая стратегия, стратегическое маркетинговое планирование, маркетинг как стратегия, стратегия управления маркетингом), предполагая их использование в качестве синонимов. В данной работе предлагается остановиться на понятии «стратегический маркетинг»;

- стратегический маркетинг есть процесс постоянный, циклический, есть часть общего менеджмента;

- стратегический маркетинг связан с достижением целей, которые могут касаться конкурентоспособности, повышения прибыльности, доли рынка, достижения целевых результатов;

- при разработке маркетинговой стратегии необходимо уделять равноценное внимание влиянию макросреды (политика, экономика, экология, технологии, общество, развитие, законность), микросреды (конкуренты, поставщики, потребители, посредники, контактные аудитории), внутренней среды организации (показатели деятельности, имеющиеся ресурсы);

- в процессе стратегического маркетинга используются различные инструменты стратегического анализа (потребителей, конкурентов);

- стратегия маркетинга разрабатывается для каждого сегмента рынка (то есть напрямую зависит от потребителей) в разрезе комплекса маркетинговых инструментов (4р/7р);

- стратегический маркетинг направлен на координацию и увязывание ряда мероприятия и решений для достижения целей.

Далее обратимся к анализу понятия тактического маркетинга. Систематизация определений позволила разбить их на три группы: тактический маркетинг как перечень инструментов маркетинга, тактический маркетинг как соответствие стратегии, прочее – теория и практика подготовки, часть общей деятельности, краткосрочный период маркетинга.

Выводы по анализу понятия «тактический маркетинг»:

- авторы используют различные понятия одного и того же объекта (тактика, тактика управления маркетингом, маркетинговая тактика, концепция маркетинга, тактический маркетинг, маркетинг как тактика). В данной работе предполагается использование понятия «тактический маркетинг»:

- тактика связывается со словами «конкретный», «среднесрочный»;

- тактические действия разрабатываются в соответствии со стратегией;

- тактические действия имеют меньший масштаб и более четкие, короткие сроки;

- тактика формируется с учетом макро-, микро- и внутренней среды предприятия;

- тактический маркетинг должен быть четко связан со стратегией в плане целей и сроков достижения.

Если в подавляющем большинстве определений тактического маркетинга говорится о том, что он должен соответствовать стратегическому, то среди определений стратегического маркетинга указаний на взаимосвязь с конкретными действиями на порядок меньше.

Обратим внимание на анализ понятия «оперативный маркетинг», который позволил систематизировать все определения в рамках четырех групп: оперативный маркетинг как набор функций и программ, оперативный маркетинг как процесс продажи работа с клиентами, оперативный маркетинг как связь с тактическим и стратегическим маркетингом, оперативный маркетинг как краткосрочные действия по достижению целей маркетинга.

Выводы по анализу понятия «оперативный маркетинг»:

- авторы используют такие понятия, как «оперативный маркетинг», «реализация маркетинга», «операции», «оперативное управление маркетингом», «операционный маркетинг». Далее в работе предлагается использовать понятие «оперативный маркетинг» как более традиционное;

- оперативный маркетинг является продолжением и инструментом стратегического и тактического уровней;

- деятельность по оперативному маркетингу характеризуется конкретными действиями здесь и сейчас;

- достаточно небольшое число авторов отмечают, что оперативный маркетинг есть процесс преобразования стратегии в конкретные действия. То есть говорят о том, что соответствовать операции стратегии должны, но о том, как добиться этого соответствия, речи нет.

Нужно также отметить, что доля обращений к понятию «стратегический маркетинг» в литературе намного превосходит долю обращений к понятиям «тактический маркетинг» и «оперативный маркетинг». Так, например, по результатам данного разведочного исследования, можно сказать, что из 55 проанализированных определений 65,4 % (36) относятся к стратегическому маркетингу, 18,2 % (10) определений – к тактическому и лишь 16,4 % (9) определений – к оперативному маркетингу.

Проведенный анализ позволил автору сформулировать определения уровней маркетинга.

Стратегический маркетинг – постоянный, циклический процесс разработки ориентиров маркетинговой деятельности в разрезе 4р/7р с учетом макро-, микро- и внутренней среды маркетинга, направленный на достижение целей маркетинга и предприятия в целом в отношении каждого сегмента рынка.

Тактический маркетинг – в целом постоянно действующий процесс разработки и выбора инструментов и решений (4р/7р), с учетом микро-, макро- и внутренней среды маркетинга в соответствии со стратегией маркетинга, направленный на достижение подцелей маркетинга (детализированных стратегических целей).

Оперативный маркетинг – система взаимосвязанных между собой конкретных действий в рамках разработанных на тактическом и стратегическом уровнях мероприятий (по 4р/7р), в конечном итоге направленных на достижение

целей стратегии и обеспечение обратной связи со стратегическим маркетингом.

Здесь нужно отметить, что дальнейший анализ будет посвящен взаимодействию и гармонизации именно стратегического и оперативного уровней маркетинга, в силу того что эти вопросы достаточно поверхностно рассмотрены в литературе (о связи тактики и стратегии говорится гораздо больше), кроме того, на практике маркетологов, именно вопросы согласованности высшего и низшего уровней маркетинга стоят более остро, чем остальные.

В рамках поиска решения задачи гармонизации стратегического и оперативного маркетинга автор придерживается процессного подхода к маркетинговой деятельности. Иными словами, речь идет о согласовании функций и задач, результатов стратегического и оперативного маркетинга во времени и пространстве. Исходя из этого, нужно обозначить основные подходы к сущности стратегического и оперативного процессов маркетинга.

Вопрос определения сущности стратегического процесса в целом освещен И. Б. Гурковым [2]. Данный автор отмечает, что этому вопросу посвящено множество исследований, однако единого подхода нет. Им предлагается несколько положений, описывающих именно стратегический процесс:

- стратегический процесс непременно должен иметь конечные цели;
- стратегический процесс заключается в том, чтобы сознательно выбрать наилучшие пути достижения этих целей;
- стратегический процесс не сводится к планам, намерениям и пр. Сущность его заключается в том, что управление стратегическим процессом состоит из реальных действий, соотносимых с изначально определенными направлениями.

В рамках разведочного исследования был проанализирован ряд источников с целью выявления особенностей процессов стратегического и оперативного маркетинга.

Выводы по анализу понятия «стратегический процесс» применительно к маркетингу:

- стратегирование, или стратегический процесс, направлен на разработку стратегии маркетинга;
- в процесс стратегического маркетинга вовлечены все уровни сотрудников;
- процесс стратегического маркетинга сочетает в себе инструменты стратегического, тактического и оперативного планирования;
- процесс стратегического маркетинга охватывает процесс постановки целей, анализа ситуации, разработки мероприятий и конкретных решений по достижению целей.
- можно отметить, что позиции авторов в отношении процессного определения стратегии маркетинга различаются не так кардинально, как в определениях стратегического маркетинга.

Выводы по анализу понятия «оперативный процесс» применительно к маркетингу:

- процесс оперативного маркетинга рассматривается в рамках процесса стратегического и тактического маркетинга;
- процесс оперативного маркетинга связан с решением текущих, разовых, «суперкраткосрочных» задач, принцип «здесь и сейчас»;
- процесс оперативного маркетинга должен способствовать постоянному, непрерывному анализу ситуации, и обеспечению гибкости (изменения решений) по отношению к меняющимся условиям макро-, микро- и внутренней среды предприятия.

Определений понятий «процесс стратегического маркетинга» и «процесс оперативного маркетинга» единицы, в большинстве источников указываются этапы этих процессов, причем в большинстве случаев авторы ограничиваются описанием стратегического процесса маркетинга.

Так, на основании анализа работ ряда авторов можно сформулировать следующие определения процессов стратегии и операции маркетинга.

Процесс стратегического маркетинга – это множественные, одновременные, взаимосвязанные и последовательные действия маркетологов по разработке целей маркетинга и путей их достижения, элементов контроля и корректировки с учетом изменений макро-, микро- и внутренней среды предприятия, охватывающий все элементы 4p/7p.; процесс разработки стратегии маркетинга.

Процесс оперативного маркетинга – постоянный, непрерывный процесс, состоящий из бесконечного множества действий ежедневного (ежечасного) характера, которые в совокупности своей реализуются в рамках процесса стратегического маркетинга и направлены в конечном итоге на достижение общих маркетинговых целей, характеризуется гибкостью и возможностью корректировки стратегических решений, процесс реализации и корректировки стратегии маркетинга.

Так, можно отметить следующую особенность относительно степени изученности проблемы стратегического и оперативного маркетинга: в рамках теории подавляющее большинство авторов рассматривают и изучают стратегический маркетинг, его сущность и содержание. На практике же предприятий иная тенденция: большую часть времени руководители и сотрудники посвящают оперативным функциям, нежели разработке стратегии и принятию стратегических решений. Эти моменты приводят к той несогласованности, о которой говорилось выше: либо львиная доля времени уходит на разработку стратегии и она оседает на полках, а оперативные действия происходят хаотично, «сами по себе». Либо стратегированию не уделяется должного внимания (или им не занимаются вообще), а оперативные действия снова выполняются «сами по себе», каждым сотрудником в своем направлении, не приводя к конечному результату.

Согласно определению гармонизации процессов, которое было представлено в начале исследования, для достижения согласованности процессов нужно рассмотреть функциональную согласованность каждого этапа и уровня. Для решения этой задачи был проведен анализ функций маркетинга с точки зрения теории и практики. В направлении исследования сущности функций маркетинга в разрезе иерархического анализа маркетинговой деятельности можно выделить три одинаково важных аспекта: анализ подходов к функциям маркетинга в целом, анализ подходов к распределению функций между стратегическим и оперативным уровнями, анализ соответствия теоретических подходов к ситуации, сложившейся в практике российских предприятий. Так, авторы рассматривают функции маркетологов в разрезе целей компании, стратегий и тактики маркетинга, соотношения руководителей и специалистов в соответствии с концепциями управления маркетингом. Что касается организационной стороны выполнения функций маркетинга, можно отметить следующее. Авторы предлагают распределять функции по отделам, по должностям; также можно делить функции на стратегические и оперативные, распределять по тематическим сферам маркетинга и пр. Нужно отметить, что единого подхода к определению функций

маркетинга нет – либо подходы повторяют друг друга, либо кардинально различаются.

На практике функции отдела маркетинга зависят от конкретного предприятия, от уровня его развития, размера, типа рынка. У одних ряд функций достаточно узок, у других он значительно расширен. Кроме того, бывают случаи, когда маркетологи занимаются далеко не маркетинговыми функциями. Для того чтобы выяснить, каковы функции практикующих маркетологов, был проведен экспресс-опрос [3]. Маркетологам различных предприятий города Перми (50 человек) задавался один вопрос: «Что входит в функционал специалистов по маркетингу Вашего предприятия?». Результатом опроса явился список из 45 функций, которые можно сгруппировать: аналитические функции, написание отчетов, контрольные функции, работа с персоналом, продвижение, мерчандайзинг, ценообразование, совершенствование товара, прочее (поиск поставщиков, работа с иностранными партнерами, разработка концепции сайта и пр.), не маркетинг (обязанности дизайнера, доставка материалов на точки, монтаж рекламоносителей, подготовка финансовой документации и пр.).

При работе над построением процессов на предприятии возникают две основные проблемы, трудности, которые при детализации можно трансформировать в бесконечное число небольших препятствий. Во-первых, оптимальное число и содержание шагов и операций внутри каждого процесса на этапе их построения и разработки. Во-вторых, согласование построенных процессов между собой с целью повышения результативности каждого из процессов и предприятия в целом. Так, вышеприведенный анализ, в рамках которого была обозначена суть процессов стратегического и оперативного маркетинга, позволяет решить первую проблему. Для решения второй проблемы необходимо провести анализ процессов стратегического и оперативного маркетинга в разрезе возникновения возможных препятствий при их согласовании и взаимодействии. Вопросам взаимодействия уровней маркетинга посвящено достаточно небольшое число работ. Так, анализ источников по данному вопросу позволил сделать вывод о том, что основные исследования проблемы стратегического управления и реализации стратегических установок на практике можно свести к трем группам.

Во-первых, речь идет об иерархическом анализе социально-экономических систем (данный вопрос детально рассматривается в трудах Ю. К. Перского, Д. Н. Шульца, Г. Б. Клейнера, Е. В. Попова). Однако в этом ключе рассматриваются предприятие в целом, регион, процесс управления инновациями и пр. Вопросы иерархического анализа маркетинга практически не раскрыты. С целью восполнения данного пробела автором статьи был проведен иерархический анализ системы маркетинга в контексте инновационного развития предприятия [1, с. 258–346]. Так, данный анализ позволил систематизировать подходы различных авторов к определению стратегического и оперативного маркетинга (все подходы были разделены на три группы – предметно-задачные (два уровня маркетинга), предметно-функциональные (три уровня маркетинга), процессуальные (более трех уровней маркетинга). Кроме того, в результате анализа удалось сформулировать принципы, на которых должен основываться процесс согласования стратегического и оперативного маркетинга на предприятии – принцип саморазвития (активности), принцип обратной связи и принцип иерархии. Изучение сущности стратегического и оперативного маркетинга в рамках

иерархического анализа позволило авторам сформулировать ряд гипотез и восполнить информационный пробел в данной сфере исследований. Так, гипотезы можно обозначить следующим образом:

– взаимовлияние и взаимодействие стратегического и оперативного маркетинга содержит высокий потенциал эффектов синергии и эффективности, способствуя росту инновационности и конкурентоспособности предприятия;

– управление инновационностью предприятия актуализирует проблему создания системы взаимодействия стратегического и оперативного маркетинга, включающую в себя управление маркетингом на основе принципов иерархии, саморазвития и обратной связи;

– формирование, реализация и развитие инновационного потенциала предприятий возможны на основе создания и функционирования полисистемы «управление инновационным развитием – взаимодействие и взаимовлияние стратегического и оперативного маркетинга – управление маркетингом» [2, с. 345].

Во-вторых, нужно отметить существование такого проекта, как «Исследовательская программа «Стратегия как практика» в изучении стратегического менеджмента», опубликованного в Российском журнале менеджмента [4]. В работах авторов, участвующих в этой программе, раскрываются вопросы исследования стратегий на микроуровне, то есть то, как реализуются стратегии на практике. Рассматриваются труды Р. Виттингтона, Л. Мелин, Дж. Джонсона, Г. Гарфинкеля, В. Сплиттера, Д. Сайдла, П. Джазбковски и др. Однако в рамках этого подхода, во-первых, речь идет о стратегии управления в целом. Во-вторых, больший упор делается на разрыв между теорией и практикой, нежели между стратегическим и оперативным уровнем.

В-третьих, ряд авторов говорят о значимости практической реализации стратегии. Основными представителями этого подхода являются Р. Каплан и Д. Нортон. Авторы в своей книге, посвященной данной теме, «Награда за блестящую реализацию стратегии» дают общую схему и детальное описание этапов такой системы управления, назвав ее «комплексная интегрированная система менеджмента». Таким образом, стратегическое планирование и операционная деятельность в данной системе управления рассматриваются не как два разных направления деятельности предприятия, а как этапы одной системы, которые взаимосвязаны единными целями, показателями, ресурсами, потоками данных и информацией. Комплексная интегрированная система управления становится одним из важнейших конкурентных преимуществ предприятия [5]. Система строится на базе 6 основных этапов: разработка стратегии, планирование стратегии, соответствие организации и выбранной стратегии, планирование операционной деятельностью, мониторинг и выявление проблем, тестирование и корректировка стратегии. Система состоит из многих гибких частей и меняющихся взаимоотношений и требует синхронизации всех направлений деятельности и подразделений компании. Так же размышляет И. Ансофф: он предлагает двойную систему управления, увязывающую стратегические и оперативные шаги организаций [6].

В рамках этих трех подходов можно увидеть, что существует ряд проблем, которые вызваны несогласованностью уровней управления маркетингом. Так, автором в работе были указаны проблемы взаимодействия и обеспечения согласованности стратегического и оперативного маркетинга в разрезе параметров, важных для постановки маркетинга на предприятии [1, с. 324–333]. Например,

речь идет о межличностных конфликтах, межуровневой конкуренции, синдроме «пылящейся на полке стратегии», дублировании функций. Всего было обозначено порядка семидесяти проблем.

Для решения выявленных проблем необходимо согласование процессов стратегического и оперативного маркетинга. Модель такой согласованности в общем виде представлена на рис.

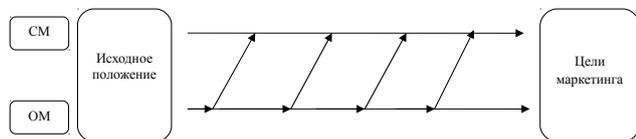


Рис. Взаимосвязь процессов стратегического и оперативного маркетинга

Нужно отметить, что стратегические и оперативные функции маркетинга должны выполняться и последовательно, и параллельно. Последовательность выражается в каждом конкретном цикле решения оперативной задачи. То есть для достижения конкретной стратегической цели, например, освоения какого-либо сегмента или достижение стратегии продвижения, необходимо выполнить ряд оперативных задач – создать план по рекламе, выснить запросы целевой аудитории и пр. Таким образом, разрабатывается

элемент стратегии, соответствующий ему элемент оперативного маркетинга, после чего происходят корректировка и согласование со стратегией (на рисунке этот процесс показан стрелками вверх; каждая стрелка – отдельная оперативная задача). Параллельность заключается в том, что в момент решения оперативных задач направления стратегического маркетинга выполняет свои функции в полном объеме, а не «ждет» выполнения очередной операции для подтверждения дальнейших действий. Таким образом, процессы стратегии и операций маркетинга должны не столько влиять друг на друга, сколько гармонично соотноситься во времени и пространстве. В целом, процессы стратегического и оперативного управления, согласно данной модели, рассматриваются в рамках одного управленческого цикла. То есть их нужно всегда рассматривать в комплексе, а не обособленно друг от друга. Как показывает практика, второй вариант достаточно распространен на современных предприятиях.

В процессе проработывания и детализации этапов реализации (в разрезе периодов, ответственных, результатов, затрат) стратегического маркетинга достигается четкое понимание сути оперативного маркетинга и решение вопросов рациональности и целесообразности выполнения той или иной функции, задачи, мероприятия. Таким образом, достигается согласованность стратегического управления с оперативным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Иерархический анализ социально-экономических систем: подходы, модели, приложения : монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Ю. К. Перского: в 2 ч. Ч. 1. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2011.
2. Гурков И. Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 3–28.
3. Суздалева Г. Р. Функционал маркетолога: от теории к практике // Маркетинг в Перми. Журнал для профессионалов и любителей. 2010. № 5 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.marketing.perm.ru/journal/journal_market_5_2010.pdf (дата обращения: 31.03.2012).
4. Тамбовцев В. Л. Исследовательская программа «стратегия как практика» в изучении стратегического менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 4. С. 51–102.
5. Каплан Р., Нортона Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 368 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
7. Акимова О. Е. Современные инструменты маркетинговых коммуникаций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2009. № 9. С. 85–91.

REFERENCES

1. Hierarchy analysis of social-economic systems: approaches, models, attachments: monograph / edited by Yu.K. Persky, doctor of economics, professor. In 2 parts. Part 1. Perm: Publishing house of Perm national research technical university, 2011.
2. Gurkov I. B. Integrated model of strategic process – attempt of theoretical synthesis and empirical approbation // Russian journal of management. 2007. Volume 5. # 2. P. 3–28.
3. Suzdaleva G. R. Function of the market expert: from theory to practice // marketing in Perm. Journal for professionals and amateurs, 2010. # 5 [Electronic resource]. Access mode: http://www.marketing.perm.ru/journal/journal_market_5_2010.pdf (date of viewing: 31.03.2012).
4. Tambovtsev V. L. Research program ‘strategy as the practice’ in the investigation of strategic management // Russian journal of management. 2011. Volume 9. # 4. P. 51–102.
5. Kaplan R., Norton D. Award for brilliant implementation of the strategy. Connection of strategy and operational activity is the guarantee of competitive advantage. M.: Olimp-Business, 2010. 368 p.
6. Ansoff I. New corporate strategy. SPb.: Piter, 1999. 416 p.
7. Akimov O. E. Modern tools of marketing communications // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2009. # 9. P. 85–91.