

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОМ В КОМПАНИИ

Попова Ю. Ф.

В статье рассмотрены три подхода к управлению бизнесом: плановый, сетевой и предпринимательский. Описаны особенности и ключевые элементы модели стратегического управления маркетингом в сети, центральным элементом которой является механизм координации взаимодействия субъектов в цепочке создания ценности.

The article considers three approaches to managing a business: planning, network and action-experience approaches. The article focuses on distinct characteristics, as well as key elements of the strategic marketing management model in network, the central element of which is the coordination mechanisms of market participants in the value chain.

Ключевые слова: стратегический маркетинг; плановый, сетевой и предпринимательский подходы к управлению; типы взаимоотношений на рынке, механизм координации взаимодействия рыночных субъектов, стратегические компоненты управления маркетингом в сети.

Keywords: strategic marketing; planning, network and action-experience approaches; relationship types in the market, coordination mechanisms of market participants, strategic components of marketing management in network.

Введение. Различия между стратегическими теориями связаны с характером разработки стратегических решений (рациональным или в значительной мере интуитивным), а также со способом их реализации: контролируемый либо неконтролируемый эволюционный процесс. Сторонники рационального подхода воспринимают стратегические решения как аналитические задачи, а стратегические действия - как упорядоченные и заранее предсказанные. Реализация маркетинговой стратегии происходит в форме последовательного выполнения плана: постановки стратегических целей, разработки стратегической программы, формирования бюджета, проведения мониторинга и т.п. Приверженцы интуитивного подхода считают, что идентификация проблем, стоящих перед организациями, в значительной степени субъективна и логика мало применима для их решения. Поэтому реализация стратегических решений происходит в рамках неконтролируемого

эволюционного процесса [1]. На выбор модели стратегического управления также влияют персональные характеристики топ-менеджеров и, прежде всего, их отношение к рискам.

На основе данных различий можно выделить по крайней мере три подхода к управлению фирмой: плановый, сетевой и предпринимательский (подход, ориентированный на действие). И соответственно три типа менеджеров: менеджер планирующий, менеджер сетевой и менеджер активно действующий. На практике мы встречаем менеджеров всех трех типов.

Плановый подход. Плановый подход является общепризнанной моделью управления фирмами. На его основе написана большая часть маркетинговой литературы. Представители классической школы традиционно рассматривают отношения между производителями и покупателями как взаимоотношения на «расстоянии вытянутой руки» с позиций функциональной специализации и силы влияния [27].

Плановый подход основан на «западной» (рациональной) системе стратегического мышления. Акцент делается на логику. Реальность рассматривается как объективная и частично познаваемая, поэтому стратегические решения предлагается принимать на основе использования данных, полученных в ходе проведения специально организованных маркетинговых исследований и основанных на научных методах сбора и анализа информации.

Планирование и разработка менеджерами сложных стратегических планов считается единственно возможным способом организации взаимодействия фирмы с внешней средой и определения пути ее развития. В нормативных рекомендациях классической маркетинговой теории стратегию предлагается формулировать на основе оценки текущего и прогнозируемого состояния внешней среды и внутренних ресурсов фирмы. При этом подчеркивается особая роль адаптации предприятия к его окружению, необходимость ясно формулировать цели, разрабатывать планы и контролировать результаты их реализации.

Стратегическое планирование возможно в двух направлениях — внешнем и внутреннем. Доминирующим является внешнее направление, где среда (рынок, конкуренты и т.д.) рассматривается как определяющий фактор, который должен учитываться предприятием [22]. Общая цель маркетингового планирования — адаптация к условиям изменчивой среды, поиск баланса между внутренней средой фирмы и зачастую неблагоприятным для нее внешним окружением.

Противоположный — внутренний — подход базируется на ресурсной теории. Определяющими факторами этой стратегии являются внутренние ресурсы и возможности предприятия [4, 11, 19, 23, 24, 28]. Ресурсы рассматриваются как средство достижения конкурентного преимущества и оцениваются с точки зрения их уникальности и доступности для конкурентов.

Согласно классическому подходу в маркетинге стратегия реализуется в форме последовательного выполнения плана: постановка стратегических целей, разработка стратегической программы, формирование бюджета, проведение мониторинга и т.п. Успех предприятия (выраженный прибылью или силой рыночной позиции) ставится в прямую зависимость от планирования.

Стратегический план маркетинга формулируется на основе информации о внутренней и внешней среде компании, полученной по результатам анализа поведения покупателей, изучения привлекательности и уровня конкуренции в отрасли и др. Посредством детального планирования менеджеры стараются снизить риски до приемлемых уровней и избежать неопределенности в будущем.

Маркетинговые исследования, по результатам которых принимаются управленческие решения, проводятся в соответствии с позитивистскими правилами, объясняющими, что значит проведение качественного профессионального исследования.

Для классической стратегии маркетинга приоритетными являются вопросы сегментации рынка, позиционирования и разработки маркетинговых программ (комплекса маркетинга 4P).

Процесс маркетингового планирования организационно оформлен и осуществляется специально подготовленным персоналом предприятия, плано-аналитическим подразделением компании или внешней организацией, занимающейся маркетинговыми исследованиями. Высшее руководство компании разрабатывает стратегию фирмы, которая определяет ее поведение на рынке. Реализация плана осуществляется средним звеном менеджмента.

Большинство исследований, в том числе в России и Восточной Европе [2,7, 8, 21, 17, 26], посвященных изучению приверженности компаний традиционному стратегическому планированию и проведению формальных маркетинговых исследований, подтверждают недостаточную распространенность планового подхода в управлении компаниями. Многие фирмы (как в странах с развитой, так и с развивающейся рыночной экономикой) в незначительной степени склонны к

планированию. Их персонал больше занимается сбытом, чем изучением рынка и маркетинговым планированием.

Анализируя результаты исследований 2007-2008 гг., И. Гурков отмечает, что основными чертами стратегического процесса российских фирм является «профанация стратегического планирования» и «шаблонизация стратегических действий» [2-31]. 40% крупнейших (с объемом продаж выше 10 млрд руб.) и 50% крупных фирм (с объемом продаж от 1 до 10 млрд руб.) обходились стратегическими планами на уровне общих идей либо набором отдельных проектов. В 60% случаев фирмы реализовывали серьезные инвестиционные программы в виде отдельных проектов вне систем детальных стратегических планов [2-4].

Между тем в исследованиях редко объясняется, почему предприятия недостаточно ориентированы на планирование, что они используют вместо него и каковы причины этой замены.

Возможно, исследование роли сетевого подхода и подхода, ориентированного на действие в маркетинге, даст ответы на эти вопросы.

Сетевой подход. Построение межфирменных отношений играло важную роль в российской экономике в период централизованного планирования и еще большую роль в период перестройки. Не менее важную роль межфирменные сети играют и сейчас. В условиях высокого уровня неопределенности сети создают определенный порядок, снижают риск и используются как инструмент формирования деловой среды [5, 6, 7, 8, 9].

В соответствии с плановым подходом продажи находятся под влиянием рыночного механизма или так называемых анонимных факторов и сил («невидимая рука»). С точки зрения сетевого подхода продажи осуществляются благодаря интерактивному взаимодействию между конкретными продавцами и покупателями («видимая рука»). Кратковременные отношения на рынке в форме разовых сделок не являются предметом его рассмотрения.

Сетевой подход и маркетинг взаимоотношений подчеркивают важность долгосрочных партнерских отношений между производителями, их поставщиками и покупателями, заменяя стратегию разовых автономных сделок организованным рынком и переговорной средой [13,14,10]. Рынок рассматривается как совокупность конкретных автономных субъектов, которые посредством ежедневного взаимодействия выстраивают долгосрочные отношения, имеющие цель, структуру и способствующие обмену ресурсами. Создание и развитие сетевых отношений формирует взаимное

доверие, позволяет снизить транзакционные издержки и создать основу для координации деятельности и совместного использования ресурсов.

Сетевой подход развивает традиционный маркетинг и трактует его как механизм регулирования производства и потребления [10-5]. Маркетинг становится концепцией управления взаимодействием рыночных агентов в сети.

Сетевой подход основан на сочетании логики и интуиции. Стратегические решения принимаются на основе интерпретации и рационального использования предшествующего опыта, полученного в процессе взаимодействия агентов рынка, а не выступают как конечный этап формализованного процесса управления.

Сторонники сетевого подхода предложили концепцию ограниченной рациональности организаций, функционирующих в сложном и динамичном окружении. Они отмечали, что традиционная концепция стратегического планирования постепенно теряет свои позиции, поскольку стратегия промышленных компаний формируется в результате взаимодействия организаций на рынке [15, 16]. Ее заменяет «стратегическое видение» как общая ориентация компании в отношении своих будущих целей и действий.

Если с точки зрения планового подхода маркетинг предстает как процесс планирования и реализации маркетинговых программ, инициируемых продавцом (например, система 4P), сетевой подход может быть описан как управление взаимоотношениями «продавец-покупатель». Стратегия должна разрабатываться на основе взаимной ориентации, доверия и получения совместной выгоды партнерами. Основные маркетинговые параметры (комплекс 4P) формируются в процессе постоянного взаимодействия участников рынка, а не устанавливаются для реализации разовой сделки, как это утверждается в теории классического маркетинга.

Стратегическое управление маркетингом концентрируется на создании «сетевой идентичности» фирмы, а также ее позиционировании на рынке. Поэтому центральной стратегической задачей компании с точки зрения сетевого подхода является постоянное укрепление, развитие, поддержание и защита ее позиции в сети. Взаимодействие между рыночными агентами в сочетании с открытым доступом к информации позволяет компаниям видеть новые рыночные возможности и, гибко реагируя на них, переориентировать свою деятельность, формируя тем самым новую ситуацию в сети.

Межфирменные отношения пересекаются и «встраиваются» в более широкие сети. Благодаря долгосрочным связям компания получает доступ к ресурсам, контролируемым другими агентами сети.

В сетевом подходе делается акцент, скорее, на конкретном действии, чем на планировании. Интерактивное поведение компаний в процессе взаимодействия сложно планировать. Оно определяется нормами и ценностями, основанными на прошлом опыте, возможно в форме сложившейся в организации практики. Основные усилия менеджеров должны быть направлены на регулирование взаимоотношений фирмы с ее внешним окружением, на активное участие в ежедневной деятельности компании, а не на разработку стратегических планов развития.

Предполагается, что на рынке существует атмосфера сотрудничества и взаимной заинтересованности участников сети. В этом состоит отличие сетевого подхода от теории транзакционных издержек, которая характеризует поведение фирм как оппортунистическое. Однако, являясь частью одной сети, участники рынка конкурируют за более выгодные позиции, обеспечивающие им наилучший доступ к ресурсам, в том числе информационным. Не отрицается вероятность возникновения конфликтов между партнерами. Внешняя конкуренция заключается в готовности новых компаний-аутсайдеров вступить в сеть при ослаблении в ней традиционных связей. Кроме этого, сети характеризуются открытым потоком информации и идей, постоянно рождающих новые возможности. Сети изменяются и расширяются за счет того, что участники рынка используют связи для формирования и развития долговременных отношений с новыми партнерами. Открытый поток информации в сети, возможность определения новых партнеров и создание долговременных отношений с ними зачастую снимают необходимость формальных маркетинговых исследований и планирования.

В результате рынок не «считывается» и интерпретируется фирмой в ходе формального маркетингового исследования, а рассматривается как продолжение собственной организации. Повышается значение «социального капитала», включающего сеть социальных связей, формируемых на основе доверия между организациями. «Сетевое» понимание рынка также исходит из особой роли специалистов, рассматриваемых как «человеческий капитал». Сбытовой персонал должен участвовать в повседневной деятельности потребителей, и наоборот: вместо наблюдения и анализа посредством формальных рыночных исследований организация получает необходимую информацию из опыта повседневной деятельности. Менеджеры по продукции или региональные менеджеры становятся менеджерами по управлению процессом формирования и развития взаимоотношений с покупателями как части общего портфеля сетевых отношений компании. Они

оценивают финансовую привлекательность, потенциал и затраты на их поддержание, а также распределение ресурсов между различными типами взаимоотношений.

Особенности модели стратегического маркетинга в сети, по мнению автора, могут быть описаны пятью основными элементами (рис. 1).



Рис. 1. Ключевые элементы и особенности управления стратегическим маркетингом в сети.

Центральным элементом модели является избранный механизм координации деятельности субъектов внешней среды. В его основе — кооперация и кооперативное поведение участников межфирменных отношений, координируемое в рамках согласованной стратегии и направленное на реализацию общей цели — достижение коллективной конкурентоспособности в сети.

С механизмом координации непосредственно связаны стратегии интеграции деятельности субъектов рынка, включая их участие в собственности партнеров (перекрестное владение акциями). Данные стратегии дополняют механизм сетевой координации административными инструментами влияния на деятельность партнеров.

Важным элементом модели управления стратегическим маркетингом в сети является характер принятия и способ реализации стратегических решений. Стратегическое планирование уступает место стратегическому видению как общей ориентации компании в отношении своих возможных будущих действий. Формулируются цели, выражаемые качественными характеристиками будущего состояния организации и задачи (количественные параметры), описывающие ее желательное состояние. Стратегия формируется как результат интерактивного и проактивного взаимодействия партнеров.

В маркетинговом подходе к управлению спросом в рамках сетевой модели предпочтение отдается интерактивному маркетингу, то есть вовлечению компаний в процесс совместного создания ценности.

Основными стратегическими компонентами управления маркетингом в сети становятся определение границ сети, установление состава ее участников, выбор уровня координации взаимодействия с партнерами, управление сетевым контекстом и рыночной позицией.

Операционное управление взаимоотношениями дополняется стратегическим, ответственным за распределение ресурсов между парными взаимоотношениями в зависимости от их потенциала и стадии развития. Расширяется практика разработки стратегии повышения «коллективной» конкурентоспособности, основанной на взаимодействии сетевых агентов [9]. Поэтому традиционная иерархия стратегий фирмы, включающая корпоративную, бизнес – и функциональную стратегию, дополняется новым – сетевым – уровнем, охватывающим вопросы управления межфирменными взаимоотношениями на рынке [3, 12].

Организационная структура управления маркетинговым отделом зависит от особенностей клиентской базы компании и природы взаимоотношений с покупателями. Поэтому функциональная структура службы маркетинга является эффективной только для промышленных предприятий, имеющих большое количество небольших по размеру покупателей: они продают стандартную

продукцию без ее предварительной адаптации к требованиям потребителей. Все менеджеры компании вовлечены в маркетинговую деятельность.

Предпринимательский подход (подход, ориентированный на действие). В данную работу предпринимательский подход был включен по двум причинам. Во-первых, зачастую компании и особенно предприниматели неохотно занимаются планированием. Считается, что планирование труднее осуществлять в небольших по размерам фирмах из-за более низкого уровня образования менеджеров и недостаточного внимания к маркетинговым проблемам. Альтернативная точка зрения заключается в том, что средние и малые фирмы не нуждаются в формальном планировании, поскольку планы существуют в неформальной форме в голове владельца или менеджера, который является центральным звеном компании и больше ориентирован на активное действие на рынке, нежели на планирование [20].

Во-вторых, экономическая ситуация в России в течение длительного периода времени характеризуется нестабильностью, что делает долговременное планирование трудно осуществимым. Поэтому развитие способности к действию является одной из альтернатив, которая позволяет компании быстро реагировать на рыночные возможности и справляться с проблемами.

По оценкам специалистов, для российских предприятий характерна краткосрочная ориентация, оппортунистическое поведение и направленность на предпринимательский стиль управления. Это связано, в первую очередь, с неустойчивостью рыночной ситуации или просто отсутствием у менеджеров навыков планирования — они учатся в процессе активного действия. Российские менеджеры имеют высокий потенциал адаптации. В условиях неопределенной рыночной среды они рассматривают предпринимательский подход как эффективную управленческую модель [7, 8].

Подход, ориентированный на действие, описывает проактивное и интерактивное поведение компаний на рынке. Достаточно сложно точно охарактеризовать менеджера, ориентированного на действие. Скорее, это предприниматель в понимании австрийской экономической школы [25]. Этот подход ориентируется и на практику японских менеджеров, активно действующих на рынке [18]. Предприниматель характеризуется высокой способностью использовать возникающие на рынке возможности, развитой интуицией и высокой способностью к действию.

Для менеджера, ориентированного на действие, планирование представляет незначительный интерес. Его активность базируется на внутренней уверенности в правильности принимаемых

решений, которая основана на большом опыте работы в конкретном бизнесе. Поэтому менеджеры предпочитают действие, основанное на интуитивных идеях, посредством реализации которых они приобретают необходимый опыт. Достоинством активно действующего менеджера является инновационность, склонность к рациональному риску, ориентация на максимальное использование рыночных возможностей. Это позволяет ему работать в нестабильной бизнес-среде.

Предпринимательский подход недостаточно отражен в литературе, потому что менеджер, ориентированный на активные действия, трудно вписывается в широко распространенные теоретические модели. Благодаря высокой способности к действию предприниматель оказывается на несколько шагов впереди других.

Исследования автора показали, что на выбор модели стратегического управления маркетингом влияет уровень динамичности внешней среды, а также персональные характеристики топ-менеджеров, прежде всего их готовность принять риски. Первый фактор традиционно рассматривается большинством специалистов по стратегическому управлению, в то время как второй упоминается как значимый только в теории предпринимательства. Между тем персональные характеристики топ-менеджеров и их готовность принять риски существенным образом влияют на выбор стратегической модели управления фирмой (табл. 2).

Таблица 2

Типология моделей стратегического управления маркетингом

Динамичность в внешней среде	Низкая	Высокая
Склонность топ-менеджеров к риску	Традиционная плановая модель стратегического маркетинга	Сетевая модель стратегического маркетинга
Низкая	Предпринимательская модель стратегического маркетинга (модель, ориентированная на действие)	
Высокая		

Согласно предпринимательскому подходу планирование в организации играет незначительную роль. Вместо этого компания должна обладать высокой способностью к действию. Менеджеры такого

типа встречаются в крупных компаниях и преобладают в малом и среднем бизнесе. В последнем случае менеджер, а зачастую одновременно и владелец, сосредоточивает в своих руках всю организацию управления и принятие решений. Для предприятия, управляемого менеджером-владельцем, способность к действию напрямую ассоциируется с этим человеком. В крупной фирме она должна обеспечиваться стратегическим управлением, которое характеризуется следующими чертами:

- постоянное отслеживание изменений окружающей среды;
- разработка отдельных сценариев будущих событий;
- создание финансового и управленческого потенциала;
- обсуждение и формулировка стратегии;
- создание и реализация способности к действию.

Сформулируем основные характеристики подхода, ориентированного на действие:

- соответствует «восточной» (интуитивной) системе стратегического мышления;
- реальность воспринимается как субъективная, создаваемая частично участниками рынка;
- в основе принимаемых стратегических маркетинговых решений лежит интуитивное креативное мышление, субъективная оценка рыночной ситуации и имеющийся опыт практической деятельности;
- стратегия трактуется как порядок действий, направленных преимущественно на рост и развитие организации, а не на получение прибыли. Стратегия может сводиться к сумме приемов, применяемых в различных ситуациях. Их рационализация осуществляется на основе систематического анализа ситуации, оценки альтернативных действий и определении правил их реализации;
- проактивные действия на рынке являются основной моделью развития бизнеса. Вместе с тем не отрицается важная роль «стратегического видения» и определения общих целей, выраженных в качественных и количественных показателях;

- менеджеры с осторожностью относятся к результатам формализованных рыночных исследований;
- акцент делается на организационном превосходстве и превосходстве в отношениях с клиентами благодаря тесной связи с целевой аудиторией;
- ограниченность ресурсов и, как следствие, небольшой маркетинговый бюджет — распространенные черты предпринимательского маркетинга.

Итак, подход, ориентированный на действие, вносит изменения в управленческую парадигму, отдавая приоритет не административному, а предпринимательскому стилю управления. Подход, ориентированный на действие, необходим для объяснения мотивации и поведения менеджеров, которые работают в такой рискованной и нестабильной деловой среде, как в России. Альтернативой стратегическому планированию для компании является формирование способности адаптироваться и оперативно реагировать на новые возможности и любые проблемы, с которыми она может столкнуться на рынке. Для этого нужен «активный» менеджер особого типа, способный перейти к другой идее, если первая оказывается невыполнимой.

Взаимосвязь трех подходов к управлению маркетингом. Согласно плановому подходу фирма получает информацию о рынке посредством проведения маркетинговых исследований. На их основе разрабатываются маркетинговые планы, которые затем реализуются. С точки зрения сторонников планового подхода, основными задачами разработки маркетинговой стратегии являются сегментация рынка, позиционирование и разработка маркетинговых программ (комплекса маркетинга).

В сетевом подходе обосновывается ключевая роль управления межфирменными отношениями в стратегическом маркетинге. Аргументируется, что взаимодействие участников рынка приводит к формированию долгосрочных отношений между ними. На смену формальному планированию приходит опыт повседневной деятельности и взаимная адаптация экономических субъектов.

В предпринимательском подходе способность к действию заменяет планирование. Развитие компаний происходит путем постоянного поиска и использования новых рыночных возможностей.

Сопоставление уровней осуществления стратегического маркетингового планирования и организации менеджмента способствует более ясному пониманию обозначенных различий (см. табл. 3).

Таблица 3

Взаимосвязь между уровнем стратегического планирования
и организацией управления

Организация менеджмента	Сильная управленческая команда	Слабая управленческая команда
Стратегическое планирование		
Высокий уровень организации стратегического планирования	хорошо подготовленные и реализованные маркетинговые планы (1)	хорошо подготовленные маркетинговые планы, которые плохо реализуются на практике (2)
Низкий уровень организации стратегического планирования	организация обладает высокой способностью устанавливать и поддерживать взаимоотношения с партнерами или имеет высокую способность к действию (3)	проблемная организация (4)

В табл. 3 представлены четыре основные группы компаний. Для первой группы фирм характерно наличие сильной организации и интенсивного процесса разработки и реализации планов. Эти компании ставятся в пример авторами учебников и монографий по стратегическому управлению.

Во вторую группу включены фирмы, успешно осуществляющие планирование, но имеющие трудности с реализацией выработанных планов. Эта ситуация может возникнуть, если предприятие имеет сильные подразделения, отвечающие за разработку стратегических планов, и слабые — за их фактическую реализацию. Предприятия, относящиеся к первой и второй группам, встречаются довольно часто.

В третью группу попали компании, характеризующиеся низким уровнем планирования и сильной организацией. Их сила заключается в способности строить партнерские отношения с другими фирмами, финансовыми и государственными организациями, то есть в наличии большого социального капитала. Она может также обеспечиваться высокой способностью к действию. Это

означает, что люди, занятые в организации, способны быстро реагировать на возникающие на рынке возможности и угрозы.

Следовательно, сильной можно считать организацию, обладающую большим социальным капиталом или высокой способностью к действию. Можно сказать, что существует три основных типа организаций: организации, сильные в планировании, организации, обладающие большим социальным капиталом, и те, которые характеризуются высокой способностью к действию. И наконец, в четвертой ячейке находятся предприятия с низким уровнем развития планирования и слабой организацией.

Очевидно, что три упомянутых подхода к управлению маркетингом не являются взаимоисключающими. Менеджеры могут предпочитать разные подходы в практике управления компаниями. Использование сетевого подхода в управлении не исключает стратегического планирования и управления, ориентированного на действие. Данные модели вполне могут сосуществовать. Поэтому менеджеры должны решать проблему сбалансированности их использования. Какой из подходов будет доминировать, зависит не только от особенностей экономической среды, но и от корпоративной культуры. В табл. 4 представлены характеристики трех подходов к стратегическому управлению компанией.

Важным также является проведение различия между реактивными (re-active) и проактивными (pro-active) предприятиями. Плановый подход по определению является проактивным, так как предприятие делает попытку предсказать то, что может произойти в будущем, и выработать соответствующую реакцию.

В рамках предпринимательского подхода предприятие может быть одним из двух типов. Первая группа — компании, ориентированные на создание новых возможностей. Например, предприниматель может активно заниматься реализацией какой-либо идеи и таким образом создавать новые рыночные возможности. Другой тип компаний — это предприятие, которое в основном реагирует на уже возникшие изменения. Менеджеры предприятий, работающих в условиях чрезвычайно быстро меняющейся среды, могут реализовать непредвиденные возможности только за счет высокой способности к действию.

Понятия «pro-active» и «re-active» довольно сложно использовать, когда мы говорим о сетевом подходе. Для сети характерно постоянное интерактивное взаимодействие: двухсторонний процесс действия и реакции на эти действия.

Таким образом, взаимодействие между продавцами и покупателями может быть организовано различными способами. Выделение одного из них в качестве оптимального представляется невозможным.

Плановый подход по-прежнему является наиболее популярным среди экономистов. Вместе с тем все большую известность получает сетевой подход. Предпринимательский подход, ориентированный на действие, не упоминается большинством исследователей, однако фигура менеджера является центральной в литературе, посвященной вопросам предпринимательства и развития малых и средних предприятий.

Таблица 4

Характеристики планового, сетевого и предпринимательского подходов к стратегическому управлению маркетингом

Подход к стратегическому управлению	Плановый	Сетевой	Предпринимательский (ориентированный на действие)
Признак			
Характеристики менеджеров	<ul style="list-style-type: none"> - аналитический ум - строгий порядок - склонность к тотальному контролю - неприятие рисков - склонность использовать «жесткие» инструменты управления 	<ul style="list-style-type: none"> - коммуникабельность - доверие - надежность - желание снизить риски за счет кооперации - склонность использовать «мягкие» инструменты управления» 	<ul style="list-style-type: none"> - активность - независимость - нетерпимость - предвидение - склонность к риску - инновационность - развитая интуиция - умение вдохновлять партнеров
Деловая (бизнес) формула	<ul style="list-style-type: none"> - планирование и выполнение планов - планомерный рост 	поиск и взаимодействие на рынке постепенное развитие	<ul style="list-style-type: none"> - поиск и активное действие - скачкообразное развитие
Отношение к среде	<ul style="list-style-type: none"> - принятие и адаптация - сбор информации для принятия решений 	создание и реагирование формирование долгосрочных взаимоотношений	поиск и реализация новых возможностей
Роль маркетинга	использование маркетинга как стратегического инструмента формирования и воспроизводства потенциального спроса в долгосрочной перспективе	использование маркетинга взаимоотношений для обеспечения устойчивости и развития бизнеса, в т.ч. посредством удержания клиентов	использование тактического инновационного и креативного маркетинга как инструментов продвижения новых идей, привлечения инвестиций, поддержки текущей активности
Основное конкурентное преимущество компании	наличие эффективной системы планирования (четкого плана действий) и сильная организация (реализация плана)	наличие, использование и развитие социального капитала (сети взаимоотношений с партнерами) для достижения коллективной конкурентоспособности	способность быстро реагировать на текущие и потенциальные возможности во внешней среде (способность быстро действовать)

Выводы. Характер разработки стратегических решений и способ их реализации являются основными критериями выделения трёх подходов к стратегическому управлению бизнесом: планового, сетевого и предпринимательского (подхода, ориентированного на действие). Три упомянутых подхода к управлению не являются взаимоисключающими. Менеджеры могут предпочитать разные подходы в практике управления компаниями. Использование сетевого подхода в управлении не исключает стратегического планирования и управления, ориентированного на действие. Данные модели вполне

могут сосуществовать. Поэтому менеджеры должны решать проблему сбалансированности их использования.

Автором разработана модель управления стратегическим маркетингом в сети. Ее центральным элементом является механизм координации взаимодействия субъектов, с которым непосредственно связаны стратегии выбора уровня координации и интеграции деятельности и ресурсов участников сети.

В качестве важного компонента модели управления стратегическим маркетингом в сети рассматривается характер принятия и способ реализации стратегических решений. Стратегическое планирование постепенно уступает место стратегическому видению, происходит процесс интеграции планирования и исполнения, а стратегия формируется как результат интерактивного взаимодействия партнеров.

Центральными задачами управления стратегическим маркетингом в компании становятся определение границ сети и установление состава ее участников, выбор уровня координации взаимодействия с партнерами, управление сетевым контекстом и рыночной позицией.

Основные маркетинговые параметры (комплекс 4P) формируются в процессе постоянного взаимодействия участников рынка и их взаимной адаптации, а не устанавливаются для реализации разовой сделки.

Список литературы:

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. 2-е изд., перераб. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.
2. Гурков И.Б. Поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // ЭКО. 2009. № 5. С. 3–33.
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом С.–Петербург. гос. ун-та, 2006.
4. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20–42.
5. Куш С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. – 2006. – Вып. 3. – С. 3–24.

6. Куш С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Издат. дом С.-Петербурб. гос. ун-та, 2008.
7. Попова Ю.Ф. Межфирменные сети на промышленных рынках России: теория и практика управления. – СПб.: Наука, 2008.
8. Попова Ю.Ф. Сетевые отношения на промышленных рынках: результаты исследования российских компаний // Вестник С.-Петербурб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2010. – Вып. 1. – С. 139-165.
9. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. – М.: ИНФРА-М, 2005.
10. Buttle F. Relationship Marketing: Theory and Practice. // Buttle F. (ed.). – Liverpool: Paul Chapman Publishing Co, 1996.
11. Collis D., Montgomery C. Corporate Strategy: a resource-based approach. – McGraw-Hill Irwin, 2005.
12. de Wit B., Meyer R. Strategy: Process, Content, Context. An International Perspectives. 3 rd. ed. // de Wit B., Meyer R. (eds.). – L.: Thomson Business Press, 1994.
13. Ford D. Managing Business Relationships. // D. Ford (ed.). – N.Y.: John Wiley & Sons, 1998.
14. Ford D. The Business Marketing Course. // D. Ford (ed.). – N.Y.: John Wiley & Sons, 2002.
15. Hakansson H., Snehota I. No Business is an island: the network concept of business strategy // D. Ford (ed.). Understanding Business Markets. – L.: The Dryden Press, 1989. –pp. 136–151.
16. Hakansson H., Snehota I. Developing Relationships in Business Networks. – L.: Routledge, 1995.
17. Hooley G. et al. Marketing planning in central and eastern Europe // Journal of Marketing Management. – 1996. – № 12 (1–3). – pp. 69–82.
18. Johanson J.K., Nonaka I. Market research the Japanese way // Harvard Business Review. – 1987. – № 65 (3). – pp. 16–19.
19. Grant R.M. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California Management Review. – 1991. – № 33 (3). – pp. 114–135.
20. Kuada J., Sorensen O.J. Planning Oriented Versus Action Based Approach to the Internationalization of Firms // Working Paper. Aalborg: Centre for International Studies, Aalborg University. – 1997. – № 22.
21. Popova J.F., Sørensen O.J. Networks in the Management of Russian Enterprises // Reprint Series. International Business Economics. Centre for International Studies. Aalborg University, Denmark (in English). – 2002. – № 31.
22. Porter M.E. Competitive Strategy. – N.Y.: Free Press, 1980.

23. Prahalad C.K., Hamel G. The Core competence of the corporation // Harvard Business Review. – 1990. – № 68 (3). – pp. 79–91.
24. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Future of competition. Co-Creating value with customers. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.
25. Reekey W.D. Industrial Economics. A Critical Introduction to Corporate Firm in Europe and America. – Hants.: Edward Elgar, 1989.
26. Richey B. et al. Strategic orientation of Russian managers: is the “new” Russian firm market driven? // Journal of East-West Business. – 1999. – № 5 (1/2). – pp. 75–97.
27. Stern L.W., El-Ansary A.I. Marketing Channels. 6th ed. – NJ.: Prentice Hall, 2001. – 592 p.
28. Wernerfelt B. A Resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. – 1984. – № 5 (2). – pp. 171–180.

Literature:

1. Gurkov I.B. Strategy and Structure of a Corporation. — 2-d ed. – M.: Publishing House «Business» ANH, 2008.
2. Gurkov I.B. Russian Companies' Behavior Prior to and During the Economic Recession // ECO. – 2009. – № 5. – pp. 3–33.
3. Katkalo V. S Evolution of Strategic Management Theories. – St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University, 2006.
4. Katkalo V. S. Resource-Based Approach to Strategic Management: The Genesis of Main Ideas and Notions // Vestnik Saint-Petersburg university. Series Management. – Issue 4. – 2002. – pp. 20–42.
5. Kouchtch S. P. Partner Relationships of Industrial Company: The Main Approaches to the Development of the Relationship Marketing Coordination Mechanism // Vestnik Saint-Petersburg university. Series Management. – 2006. – Issue 3. – pp. 2–24.
6. Kouchtch S. P. Relationship Marketing on Industrial Markets. – St.Petersburg: Publishing House of the St. Petersburg State University, 2008.
7. Popova Y. F. Intercompany Networks on Industrial Markets in Russia: Theory and Practice. – St. Petersburg: Science, 2008.
8. Popova Y. F. Network Relationships in Industrial Markets: Russian Companies' Research Results. // Vestnik Saint-Petersburg university. Series Management – 2010. – Issue 1. – pp. 139–165.
9. Tretyak O.A. Marketing: New Guidelines of the Management Model. – M.: INFRA-M, 2005.

10. Buttle F. (ed.). Relationship Marketing: Theory and Practice. – Liverpool: Paul Chapman Publishing Co, 1996.
11. Collis D., Montgomery C. Corporate Strategy: a Resource-Based Approach. – McGraw-Hill Irwin, 2005.
12. de Wit B., Meyer R. Strategy: Process, Content, Context. An International Perspectives. 3 rd. ed. // de Wit B., Meyer R. (eds.). – L.: Thomson Business Press, 1994.
13. Ford D. Managing Business Relationships. // D. Ford D (ed.). – N.Y.: John Wiley & Sons, 1998.
14. Ford D. The Business Marketing Course. // D. Ford (ed.). – N.Y.: John Wiley & Sons, 2002.
15. Hakansson H., Snehota I. No Business is an island: the network concept of business strategy // D. Ford (ed.). Understanding Business Markets. – L.: The Dryden Press, 1989. –pp. 136–151.
16. Hakansson H., Snehota I. Developing Relationships in Business Networks. – L.: Routledge, 1995.
17. Hooley G. et al. Marketing planning in central and eastern Europe // Journal of Marketing Management. – 1996. – № 12 (1–3). – pp. 69–82.
18. Johanson J.K., Nonaka I. Market research the Japanese way // Harvard Business Review. – 1987. – № 65 (3). – pp. 16–19.
19. Grant R.M. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California Management Review. – 1991. – № 33 (3). – pp. 114–135.
20. Kuada J., Sorensen O.J. Planning Oriented Versus Action Based Approach to the Internationalization of Firms // Working Paper. Aalborg: Centre for International Studies, Aalborg University. – 1997. – № 22.
21. Popova J.F., Sørensen O.J. Networks in the Management of Russian Enterprises // Reprint Series. International Business Economics. Centre for International Studies. Aalborg University, Denmark (in English). – 2002. – № 31.
22. Porter M.E. Competitive Strategy. – N.Y.: Free Press, 1980.
23. Prahalad C.K., Hamel G. The Core competence of the corporation // Harvard Business Review. – 1990. – № 68 (3). – pp. 79–91.
24. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Future of competition. Co-Creating value with customers. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.
25. Reekey W.D. Industrial Economics. A Critical Introduction to Corporate Firm in Europe and America. – Hants.: Edward Elgar, 1989.
26. Richey B. et al. Strategic orientation of Russian managers: is the “new” Russian firm market driven? // Journal of East-West Business. – 1999. – № 5 (1/2). – pp. 75–97.

27. Stern L.W., El-Ansary A.I. Marketing Channels. 6th ed. – NJ.: Prentice Hall, 2001. – 592 p.
28. Wernerfelt B. A Resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. – 1984. – № 5 (2). – pp. 171–180.