



**Дисциплина: «Экономические  
методы управления»**

**Тема:  
«Стратегические аспекты  
управления  
организацией»**

# Вопросы лекции:

1. Содержание и модель процесса маркетингового управления КД (ком деят).
2. Характеристика и взаимосвязь основных элементов маркетингового управления КД.
3. Пирамида стратегий маркетингового управления КД.
4. Содержание и последовательность разработки стратегии коммерческой деятельности.

# **1 вопрос:**

**Содержание и модель процесса  
маркетингового управления КД  
(ком деят).**

Существующие противоречия в трактовке понятия «маркетинг менеджмент» связаны не только с попытками его перевода на русский язык, но и с процессом **эволюции взглядов на маркетинг и менеджмент**

Источником проблемы является  
**функциональная интеграция**  
этих областей управленческой  
деятельности в практике  
конкретных организаций

Эволюция маркетинга и менеджмента и, прежде всего, стратегического менеджмента, приводит к дальнейшему **размыванию границ** между ними

Однако ставить знак равенства между управлением маркетингом и маркетинговым управлением **нельзя**

**Управление маркетингом (то есть маркетинговой деятельностью организации) как процесс, включает те же основные функции, что и управление любой другой сферой деятельности организации, будь то производство или финансы, а именно: планирование, организацию, руководство, мотивацию и контроль**

**Маркетинговое управление**  
деятельностью организации  
подразумевает под определением  
«маркетинговое» маркетинговую  
ориентацию.

**Маркетинговое управление – это**  
управление организацией с  
позиций маркетинга.



«Маркетинг менеджмент – это процесс планирования и реализации маркетинговой концепции, установления цен, продвижения и распределения товаров, услуг и идей для обменов с целевыми группами, которые удовлетворяют потребителей и отвечают задачам организации. Маркетинг менеджмент отвечает насущным задачам менеджмента; его задача – влияние на уровень, сроки и структуру спроса»

**Ф. Котлер**

**«Процесс маркетинг менеджмента –  
это механизм, с помощью которого  
маркетинговая организация  
взаимодействует с потребителями»**

**Г. Ассэль**

**Маркетинг менеджмент** – это такая концепция управления организацией, которая:

***во-первых**, фокусирует внимание на удовлетворении нужд и потребностей целевых потребителей путем создания максимальной потребительской ценности, эффективно используя и развивая стержневые компетенции;*

***во-вторых**, адекватно реагирует на вызовы внешней среды, своевременно проводя на базе разрабатываемой маркетинговой стратегии изменения, позволяющие организации сохранять рыночную ориентацию и создавать конкурентные преимущества;*

***в-третьих**, дает возможность организации выживать и развиваться в стратегической перспективе, достигая при этом поставленные перед ней цели.*

Процесс маркетингового управления включает в себя все этапы процесса стратегического менеджмента.

Поэтому менеджеры, занимающиеся организацией маркетингового управления, должны хорошо разбираться в проблемах стратегического менеджмента, его инструментах и техниках.



Этапы процесса маркетинг менеджмента:

1. Анализ внешней и  
внутренней среды  
организации

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

2. Стратегический анализ  
ситуации, в которой находится  
организация

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

**3. Формулирование миссии  
организации, определение ее  
стратегических целей**



Этапы процесса маркетинг менеджмента:

## 4. Установление стратегических приоритетов организации

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

## 5. Определение маркетинговых целей организации

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

6. Разработка маркетинговых стратегий стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и формирование на их базе бизнес-стратегий

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

## 7. Интегрирование маркетинговых стратегий СБЕ в маркетинговую стратегию организации

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

8. Разработка функциональных стратегий организации, обеспечивающих реализацию маркетинговой стратегии

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

9. Сведение всех разработанных стратегий в единую корпоративную стратегию организации. Доработка корпоративной стратегии до уровня целостной программы конкретных действий организации на планируемый период времени

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

10. Постановка стратегических задач, формирование стратегических политик, программ и принятие стратегических решений

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

11. Реализация корпоративной стратегии путем осуществления основных стратегических изменений, переводящих организацию из ее нынешнего состояния в состояние, соответствующее изменениям внешнего конкурентного окружения



Этапы процесса маркетинг менеджмента:

**12. Стратегический контроль  
реализации корпоративной  
стратегии и ее составляющих**



## **2 вопрос:**

**Характеристика и взаимосвязь  
основных элементов  
маркетингового управления КД**

**Миссия – это утверждение, раскрывающее то, чем является организация, и какой она стремится быть, а также показывающее отличие организации от ей подобных**

# Основные функции миссии:

- Дает возможность субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п.
- Способствует формированию корпоративного духа и повышает мотивацию сотрудников.
- Вызывает в сотрудниках, работающих в разных подразделениях, чувство сопричастности к общей цели и стимулирует стремление к ее достижению.
- Создает возможность для более действенного управления организацией.

# Миссия должна отвечать следующим требованиям:

- быть *реалистичной*;
- быть *конкретной*;
- *основываться на специфических особенностях*;
- *стимулировать*.

# Основные черты хорошо сформулированной миссии:

- *внимание концентрируется на ограниченном количестве целей;*
- *в заявлении о миссии подчеркиваются основные направления политики и приоритеты компании;*
- *миссия определяет основные поля конкуренции, на которых действует компания.*

# Вопросы для оценки эффективности миссии:

- Можно или нет не согласиться с миссией?
- Можно или нельзя аналогичным образом отнести эту миссию к другим соперникам на рынке?
- Вдохновляет ли эта миссия?
- Может ли она служить стартером для разработки стратегии?



На каждом уровне управления  
миссию необходимо  
преобразовать в конкретные  
**цели.**

Цели определяют, какие  
результаты и когда должны быть  
достигнуты.

**Цели** – это конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным, и на достижение которых направлена ее деятельность

# Формулирование целей позволяет

- обеспечить единство целей организации;
- обеспечить основу для мотивации работников;
- выработать критерии, для распределения ресурсов организации;
- обеспечить благоприятный организационный климат;
- выявить тех, кто может идентифицировать свои интересы с целями и общим курсом организации, и благодаря этому тех, кто откажется от сотрудничества с ней;
- обеспечить такую конкретизацию целей и перевод их в задачи, которая даст возможность оценивать и контролировать показатели издержек, сроков и эффективности функционирования организации.

Смутное представление о целях организации может привести к тому, что будут упущены хорошие рыночные возможности, а действия организации будут неадекватны изменениям внешней среды

При отсутствии ясно  
выраженных целей появляются  
противоречивые стратегии и  
программы: по сути дела,  
организация начинает  
конкурировать сама с собой

Без явного обозначения целей  
невозможна оценка  
деятельности, а значит и  
контроль, нельзя определить,  
куда и как быстро идет  
организация

# Основные сферы установления целей:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

# Требования, предъявляемые к целям:

- цели должны быть **достижимыми**;
- цели должны быть **гибкими**;
- цели должны быть **измеримыми**;
- цели должны быть **конкретными**;
- цели должны быть **совместимыми**;
- цели должны быть **приемлемыми** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации.



# Этапы процесса выработки целей:

- выработка целей и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Цели организации конкретизируются в задачах

**Задачи** – это количественно выраженные цели, причем выраженные в таких единицах измерения, основываясь на которых, руководитель может удостовериться в степени выполнения стратегии

Это означает, что задачи могут быть установлены только после того, как определена стратегия

**Прибыль не может рассматриваться в качестве основной задачи организации.**

Прибыль лишь одна из задач бизнеса, решение которой обеспечивает эффективный менеджмент. Она отражает результаты, которых удалось достичь менеджерам, а не то, каким образом они их добились.

**Поэтому задачи организации должны быть ориентированы не на прибыль, а на методы ее получения.**

**Прибыль не может рассматриваться в качестве основной задачи организации**

Прибыль лишь одна из задач бизнеса, решение которой обеспечивает эффективный менеджмент. Она отражает результаты, которых удалось достичь менеджерам, а не то, каким образом они их добились.

**Поэтому задачи организации должны быть ориентированы не на прибыль, а на методы ее получения.**

**Взаимосвязь целей, задач и политик организации позволяет ей выделить из хаотичной окружающей среды наиболее значимые для себя проблемы, решением которых она и будет заниматься в дальнейшем.**

**Политика есть правила или директивы, определяющие границы действий организации**

**Программы определяют  
направленную на достижение  
главных целей пошаговую  
последовательность действий**

**Стратегические решения**  
определяют общее направление  
развития организации и ее  
жизнеспособность перед лицом  
изменений внешней среды.

В конечном счете, именно  
стратегические решения  
определяют эффективность  
работы организации





# **3 вопрос:**

**Пирамида стратегий  
маркетингового управления КД**

Для достижения целей  
организации разрабатываются  
**стратегии**

**«Стратегия организации – это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться, это средство достижения желаемых результатов»**

**А. Томпсон, А. Стрикленд**

«Стратегия означает общую программу действий, а также распределение приоритетов и ресурсов в интересах достижения масштабных целей»

Г. Кунц

**«Стратегия – это паттерн или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое»**

**Д.Б. Куинн**

**Г. Минцберг** считает, что нет одного единственно верного определения стратегии, и выделяет **пять** взаимосвязанных определений стратегии:

- стратегия как **план**;
- как **ловкий прием** или уловка;
- как **паттерн** (принцип действия, устойчивая схема действий);
- как **позиция**;
- как **перспектива**.

Конечная цель стратегии – это  
получение продукта,  
соответствующего запросам  
потребителей, и увеличение  
прибыли организации



# Характеристики эффективной стратегии:

- **ментальная правильность** стратегии, предполагающая знание и понимание возможности получения эффективной стратегии как рациональным, так и абсолютно иррациональным путем;
- **ситуационность**, интегрирующая характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы стратегического успеха данной конкретной организации;
- **уникальность** стратегии, означающая целевой поиск возможностей будущего бизнес - успеха организации там, где его еще не увидели конкуренты;
- будущая **неопределимость** как **стратегическая возможность**;
- **гибкая адекватность**, предполагающая способность организации реализовывать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды, проводя собственные стратегические изменения адекватно изменениям внешним.



В большинстве организаций существует множество уровней и видов стратегий. Выстраивание пирамиды этих стратегий – важная задача руководства организации.

# Пирамида стратегий организации:

- Корпоративная стратегия
- Стратегии бизнес – единиц
- Функциональные стратегии

**Корпоративная стратегия – это деловая концепция диверсифицированной организации, которая определяет и раскрывает ее цели и задачи, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей и обеспечивает организации конкурентные преимущества.**

# Основные цели выработки корпоративной стратегии:

- построение и управление высокоэффективным набором бизнес - направлений (приобретение новых или усиление существующих позиций в бизнесе, освобождение от неэффективных видов деятельности);
- оценка возможных связей между бизнес - направлениями с целью достижения конкурентных преимуществ (оценка синергетического эффекта);
- определение приоритетов инвестирования и направления ресурсов организации в наиболее привлекательные и перспективные бизнес – направления.

Для разработки корпоративной стратегии организацию можно рассматривать как систему, сочетающую в себе две **основные подсистемы:**

- подсистему стратегических бизнес – единиц;
- подсистему, состоящую из нескольких интегрированных функций (обеспечивающих видов деятельности)

**Стратегическая бизнес - единица (СБЕ) – это любая организационная единица, имеющая (или обязанная иметь) свою стратегию бизнеса и менеджера, отвечающего за обеспечение продаж и получение прибыли**



Каждая СБЕ должна быть реальной административно-хозяйственной единицей и удовлетворять следующим **критериям**:

- СБЕ должна стремиться обслуживать внешний, а не внутренний рынок организации; если ее продукцию получают только внутренние потребители, она должна рассматриваться как центр издержек.
- СБЕ должна иметь четко очерченные круги клиентов и конкурентов; если две СБЕ имеют одних и тех же клиентов и конкурентов, для них необходимо ввести общее управление.

Разработка корпоративной стратегии предполагает поиск путей получения эффекта **синергизма** от работы хозяйственных подразделений (СБЕ) организации и превращение его в конкурентное преимущество

**Синергизм – это преимущество бизнеса, возникающее благодаря установлению его связей с другими бизнес-единицами в рамках организации.**

**Синергизм означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов.**

Понятием "**бизнес-стратегия**" (или конкурентной, рыночной стратегии) обозначают план управления отдельной сферой деятельности организации (стратегической бизнес - единицей)

**Цель бизнес-стратегии -  
установление и укрепление  
долгосрочной конкурентоспособной  
позиции организации на рынке**

**Сущность** бизнес-стратегии  
состоит в том, чтобы определить,  
**как завоевать**  
сильные долгосрочные  
конкурентные позиции

# Бизнес – стратегия должна включать следующие составляющие:

- **определение бизнеса**, в котором описывается рыночная сфера, на которой бизнес планирует вести конкуренцию, масштаб видов деятельности применительно к цепочке ценности, а также каналы, при помощи которых планируется обеспечить доступ к рыночной сфере деятельности;
- **стратегическая направленность**, которая определяет, каким образом бизнес намеревается получить и поддерживать конкурентное преимущество, и тип инвестиций и потоков наличности, которые требуются для поддержки данной стратегии;
- **цели**, в виде которых выступают стремления добиться результатов, которые команда, занимающаяся данным бизнесом, собирается достичь в будущем.

# Бизнес-стратегия разрабатывается по следующим **основным направлениям**:

- Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
- Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
- Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
- Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.



# **Разработка бизнес - стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, предполагает:**

- решение вопроса о том, где организация имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
- разработку таких характеристик предлагаемой рынку продукции, которые способны привлечь покупателей и выделить организацию из конкурентной среды;
- нейтрализацию мер, предпринимаемых конкурентами.

**Функциональная стратегия – это**  
*понятие, используемое для  
обозначения направления  
деятельности отдельного  
подразделения или функциональной  
сферы бизнеса в рамках общей  
стратегии данного бизнеса*

Функциональная стратегия сводится к такой ориентации подразделения в соответствии с бизнес - стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности

# **Основные функциональные стратегии организации:**

- производственная стратегия,
- стратегия управления персоналом,
- финансовая стратегия.

# Действия по разработке функциональной стратегии:

- определение роли и конкретного содержания данной функции;
- разъяснение соответствующим менеджерам миссии организации;
- уточнение того, как выполнение данной функции способствует развитию бизнеса;
- проведение четкого разграничения между функциями;
- проведение ревизии всех функций;
- направление энергии всех исполнителей функций в единое русло миссии организации, чтобы избежать угрозы узко функционального подхода;
- сбалансирование тенденций, связанных с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством, таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов.

Интегрированная совокупность бизнес-стратегий и функциональных стратегий должна составлять общую целостную **корпоративную стратегию**

# Этапы разработки корпоративной стратегии:

- Разработка стержневой стратегии организации – маркетинговой стратегии.
- Разработка самостоятельных бизнес - стратегий для каждого бизнеса на основе стратегических целей, маркетинговых стратегий бизнесов и стратегических приоритетов.
- Разработка стратегий для каждой интегрированной функции.
- Интегрирование обеих подсистем в корпоративную стратегию.
- Системная доработка корпоративной стратегии, при которой сначала осуществляется окончательное согласование всех бизнес - стратегий, а затем с позиций корпоративной стратегии уточняются соответствующие приоритеты.

**Далее производится  
распределение ресурсов в  
соответствии с бизнес -  
стратегиями и стратегическими  
приоритетами**





# **4 вопрос:**

**Содержание и**

**последовательность разработки**

**стратегии коммерческой**

**деятельности**

# **Маркетинговая стратегия организации является сердцевиной корпоративной стратегии**

**В связи с этим можно утверждать, что  
ключевым элементом маркетингового  
управления является разработка  
маркетинговой стратегии организации**

**Маркетинговая стратегия  
дает возможность  
трансформировать нужды и  
потребности потребителей в  
прибыль организации**

Маркетинговая стратегия является  
стержневой стратегией в маркетинг  
менеджменте

Она занимает центральное место при  
разработке корпоративной стратегии  
Бизнес – стратегии также строятся вокруг  
маркетинговой стратегии

Ее ключевая роль вытекает из тезиса:  
***маркетинг сегодня – это не функция, а  
способ делать бизнес***

**Кроме того, маркетинговая стратегия является стержневой стратегией организации, потому что для успешного выживания и развития организация должна уметь выявлять имеющиеся на рынках потребности и удовлетворять их эффективнее, чем это делают конкуренты**

# Маркетинговая стратегия должна включать следующие компоненты:

- *стратегии сегментирования рынка и позиционирования,*
- *стратегию брендинга,*
- *стратегию интегрированных маркетинговых коммуникаций,*
- *товарную стратегию,*
- *ценовую стратегию,*
- *стратегию дистрибьюции.*

Основной задачей при разработке маркетинговой стратегии является принятие решения о том, где, когда и каким образом конкурировать организации, учитывая сложившиеся рыночные условия и конкурентное окружение



Стратегия **выбора целевых рынков** предполагает определение группы целевых потребителей, которой организация собирается предлагать свои товары (услуги).

В случае существенных различий в потребностях и предпочтениях потребителей целевым рынком организации будет один или несколько сегментов этого рынка.

Таким образом, **стратегия выбора целевых рынков** заключается в определении целевых сегментов рынка и установлении их приоритетности для организации.

Стратегия **позиционирования** предполагает формирование стратегий предложения товара, его распределения, ценообразования и продвижения, что в совокупности определяет позицию организации относительно своих основных конкурентов в том, что касается удовлетворения нужд и потребностей целевых рынков

Основной задачей стратегии позиционирования является формирование определенного образа товара в сознании целевых потребителей, отличного от образов товаров конкурентов

После разработки стратегий сегментирования рынка и позиционирования необходимо приступить к разработке стратегии **брендинга**

Это необходимо сделать на данном этапе, так как именно с помощью брендинга во многом реализуется стратегия позиционирования

Стратегия брендинга включает элементы товарной стратегии, стратегий в сфере ценообразования и распределения, стратегии маркетинговых коммуникаций и во многом определяет эти стратегии комплекса маркетинга

Разработав стратегию брендинга и опираясь на нее,  
необходимо разработать стратегию

## **интегрированных маркетинговых коммуникаций**

Она является стержневой для остальных **стратегий**  
**комплекса маркетинга**: товарной стратегии,  
ценовой стратегии и стратегии распределения

Именно с помощью стратегии интегрированных  
маркетинговых коммуникаций доводится до  
сознания целевых потребителей информация о  
позиционировании организации и ее брендов

**Маркетинговые цели**

**Маркетинговая стратегия**

**Стратегии  
сегментирования и позиционирования**

**Стратегия брендинга**

**Стратегия интегрированных  
маркетинговых коммуникаций**

**Товарная  
стратегия**

**Ценовая  
стратегия**

**Стратегия  
распределения**

# Основные этапы разработки маркетинговой стратегии:

1. Разработки стратегий сегментирования рынка и позиционирования.
2. Разработка стратегии брендинга.
3. Разработка стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций.
4. Разработка товарной стратегии.
5. Разработка стратегии распределения.
6. Разработка ценовой стратегии.
7. Сведение разработанных стратегий в единую маркетинговую стратегию и доработка ее до уровня целостной программы конкретных действий в области маркетинга на планируемый период времени.

Спасибо за внимание!