

УДК 005.21:339.138 (045)

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНОМУ МАРКЕТИНГУ

**АНДРІЙ ДЛІГАЧ**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та маркетингу Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка*

Кризові та глобалізаційні процеси у світовій економіці і підприємстві, інтенсифікація конкуренції, інноваційна динаміка, посилення нестабільності зовнішнього середовища вимагають нових революційних підходів до управління і нових якостей управлінців. Усе це зумовило появу та розвиток стратегічного маркетингового управління, покликаного забезпечити адаптацію діяльності підприємства до ринкових умов, ліквідацію розриву між стратегією підприємницької діяльності та ринковим середовищем, реалізацію стратегічних можливостей.

Дослідження Advanter Group свідчать, що більш успішними стають підприємства, що реалізують проактивні стратегії по відношенню до ринкового середовища.

Криза управлінських підходів початку ХХІ сторіччя зумовила новий етап еволюції управлінських підходів, що характеризується новими фокусами об'єктів управління (ринкові ніші, «блакитні океани» тощо), проактивністю підходів до ринкового середовища, циклічним характером, орієнтацією на знання (knowledge-based economy). У цей період маркетинговий підхід до управління підприємницькою

діяльністю набуває нового змісту, відбувається конвергенція стратегічного маркетингу та стратегічного управління. За останні десятиріччя маркетинг запроваджений в стратегічну та оперативну діяльність більшості компаній світу. Маркетинг вийшов за межі підприємницької діяльності, з'явився політичний маркетинг, маркетинг країн та територій, персональний маркетинг тощо. Фактично маркетинг увійшов у різні сфери життя. Формально маркетинг запроваджений у діяльність значної частки підприємств і в Україні, але він найчастіше розглядається як певний набір інструментів дослідження ринку та просування товарів. Вульгаризація ролі маркетингу в системі управління підприємською діяльністю знижує його ефективність, послабляє позиції підприємства в умовах глобалізованого ринкового середовища та інтенсифікації конкуренції.

Стратегічний маркетинг передбачає систематичний та безперервний аналіз ринку (у першу чергу – інтересів зовнішніх стейкхолдерів), розробку та виробництво продукту (або надання послуги), що дозволяє підприємству обслуговувати обрані цільові ринкові сегменти більш ефективно, ніж конкуренти. За рахунок цього підприємство забезпечує стійку конкурентну перевагу власним товарам та брендам, зокрема й на міжнародному ринку. Стратегічний маркетинг стає невід'ємною складовою ефективного розвитку та органічної взаємодії підприємства з глобальним ринковим середовищем.

Основними положеннями стратегічного маркетингового управління є:

- ✓ урахування інтересів стейкхолдерів;
- ✓ орієнтація на колективні знання, компетенції та ресурси підприємства;
- ✓ формування стратегій, що спрямовані на реалізацію довгострокових інтересів;
- ✓ залежність від стилю управління керівника;
- ✓ сприйняття ринкового середовища як сукупності керованих та некерованих чинників;
- ✓ об'єктом управління є підприємницька діяльність (діяльність підприємства на ринку, включно із самим ринком).

Зазначимо, що традиційний погляд на управління маркетингом і формування маркетингових стратегій суттєво обмежує як спроможність відповідних (функціональних маркетингових) керівників впливати на формування корпоративної та бізнес-стратегії, так і фактично відводить маркетингу роль «учасника», а не «модератора» стратегічного управління. Навіть спроби показати важливість ролі маркетингового підрозділу є недостатніми для виведення маркетингу на роль керівної ідеології в стратегічному управлінні, саме існування «маркетингових підрозділів» вказує на те, що маркетинг є лише підсистемою в управлінській системі багатьох підприємств.

Системно-рефлексивний маркетинг (СРМ) передбачає, що маркетинг стає першочерговою ідеологією управління підприємською діяльністю, тобто формування інтегрованої маркетингової стратегії стає відповідальністю вищого керівництва підприємства. Фактично маркетинг не просто розчиняється в управлінській системі, а створює та цементує її. Усі бізнес-підрозділи підприємства стають маркетинговими, тобто такими, чия діяльність виходить із принципу маркетингу, окрім того, формуються й функціональні підрозділи, що відповідають за елементи функціонального маркетингу (зокрема, ринкова аналітика, управління товарною, марочною, категорійною політикою, управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями, збут тощо).

Для аналізу чинників розвитку CRM на підприємствах протягом 2007–2016 років нами були проведені два дослідження маркетингової діяльності і впровадження системно-рефлексивного стратегічного маркетингового управління в українському підприємстві. Перше дослідження «Системи управління підприємницькою діяльністю в Україні» включало експертне опитування керівного складу (власників та найманих керівників) українських підприємств. Вибірка складала 382 середніх та великих підприємств різної організаційної форми, форми власності та товарних ринків; період досліджень включав першу хвилю (2007 – 2008 рр.), другу хвилю (2009 – 2010 рр.) та третю хвилю (2014–2015 рр.) вибіркового спостереження.

Друге дослідження «Моделі стратегічного управління підприємницькою діяльністю та маркетингової діяльності» передбачало глибоке дослідження 63 підприємств, що включало наступне.

- ✓ Спостереження за технологіями ведення ринкової діяльності та прийняття управлінських рішень протягом до 2–5 років (у період з 2007 по 2016 роки). Спостереження виконувались в процесі проведення діагностичних та стратегічних сесій, проектних зустрічей, індивідуальних інтерв'ю із керівництвом компаній. Результатом спостереження була експертна оцінка технологій прийняття управлінських рішень, що фіксувалася у відповідності до пошукових питань.
- ✓ Аналіз ефективності діяльності, аналіз показників успішності брендів підприємств. Аналізувалися фінансові звіти підприємств, звіти по результатах продажів та результати маркетингових досліджень.
- ✓ Експертні опитування власників

підприємств, вищого та функціонального керівництва та зовнішніх експертів (в тому числі партнерів підприємств). Опитування проводилося у відповідності до пошукових питань.

- ✓ Опитування клієнтів підприємства проводилося в рамках маркетингових досліджень, перш за все досліджень задоволеності клієнтів (customer satisfaction research).
  - ✓ Моделювання. В рамках стратегічних сесій в компаніях, що досліджувалися, моделювалися різні варіанти розвитку ситуації (внутрішньої та ринкової); відпрацьовувалися різні моделі управління підприємством; аналізувалися різні моделі стратегічної ринкової поведінки. Для кожної моделі проводився аналіз ефективності і формувалися висновки.
  - ✓ Емпіричні дослідження, в тому числі шляхом впровадження системно-рефлексивного стратегічного маркетингового управління, дозволили аналізувати зміну цільових показників розвитку підприємства і ефективність реалізації інтегрованих маркетингових стратегій.
- Під час досліджень, було виявлено внутрішні чинники розвитку системно-рефлексивного маркетингу, до яких, зокрема віднесено:
- ✓ модель прийняття управлінських рішень;
  - ✓ стратегічна маркетингова компетенція;
  - ✓ розширення об'єкту управління шляхом включення до об'єкту управління інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів;
  - ✓ ранг системної рефлексії управителя;
  - ✓ узгодженість інтересів формального власника та найманих керуючих;
  - ✓ проактивність по відношенню до ринкового середовища;

✓ ступінь глобалізованості ринкового середовища в аналітичних моделях підприємства (управителя) при формуванні маркетингової стратегії.

Притаманна керівникові модель прийняття управлінських рішень визначає стиль управління. Найчастіше саме стилі управління визначають ступінь формалізації стратегічних планів, суворість контролю і ступінь делегування повноважень. Найчастіше стилі управління випрацьовуються еволюційним шляхом, спираючись на корпоративну культуру і особистісні риси керівника. В основі побудови та застосування моделей управління лежать різні моделі прийняття стратегічних рішень: на основі досвіду (емпіричний або прагматичний підхід), в якому домінує підхід «проб і помилок», підхід заснований

на корегуванні дій за наслідками попередніх зусиль; на основі інтуїції (інтуїтивний підхід), в якому домінує суб'єктивне бачення, відчуття, підприємницька інтуїція; на основі логіки (аналітичний підхід), в якому домінує аналіз, мислення, оцінка варіантів, опрацювання сценаріїв.

В ході досліджень не визначено єдиний стиль прийняття рішень, що був би типовим для значної частки підприємств. Разом з тим, можна простежити залежність моделі стратегічного управління, що притаманна керівникові підприємства, від його підходу до ухвалення управлінських рішень. Причому в переважній кількості (майже 90 %) керівників обрали таку модель управління, що в найбільшому ступені відповідає стилю ухвалення ним рішень. При цьому лідерські моделі управління (зокрема, мо-

Таблиця 1.

**Порівняння традиційної і системно-рефлексивної парадигми маркетингу**

Традиційне розуміння маркетингу	Системно-рефлексивний маркетинг
1	2
Традиційний маркетинг, як і стратегічне управління, розглядають підприємство як суб'єкт управління. І, відповідно, підприємство розглядається як замкнута система в ринковому середовищі.	Суб'єктом управління розглядається особа, що може як відноситися до формальних власників або найнятих керівників підприємства, так і не відноситися до них (наприклад, консультант, клієнт у випадку монополії, ідеолог технології, рекламне обличчя, інші особи). Підприємство розглядається як відкрита система.
Ринкове середовище розглядається як контрольоване та неконтрольоване.	Ринкове середовище розглядається як кероване і умовно некероване.  Якщо РМУ відомо, що у певного чинника ринкового середовища принципово може бути управитель, то РМУ може за потреби включити цей чинник до об'єкта управління

Продовження таблиці №1

1	2
Ринкове середовище не є нейтральним по відношенню до підприємства. Підприємство може реалізувати проактивну або реактивну політику по відношенню до середовища.	Ринкове середовище (в граничному випадку – ринок) є об'єктом управління.
Існують одночасно різні інтерпретації маркетингу: маркетинг як сукупність інструментів в комерційній парадигмі управління підприємницькою діяльністю, традиційний маркетинг (маркетинг 4P), маркетинг взаємин, холістичний маркетинг тощо	Системно-рефлексивний маркетинг уможлиблює одночасне існування на одному підприємстві різних типів маркетингу як підходів до управління. Системно-рефлексивний маркетинг розглядає різні підходи до визначення ролі і методології маркетингу як такі, що відповідають різним рангам системної рефлексії суб'єкта управління.
Клієнт вважається раціоналізованим з усвідомленим інтересом.	Клієнт вважається ірраціональним (суб'єктивно раціональним), з неусвідомленим інтересом.
Маркетинг орієнтований на задоволення інтересів клієнта.	Маркетинг орієнтований на формування інтересів клієнтів.
Суб'єкт управління розглядається як одна зі сторін узгодження інтересів	Суб'єкт управління (рефлексивний маркетинговий управитель) може виступати суб'єктом узгодження інтересів, але при цьому займає рефлексивну позицію по щодо інших суб'єктів узгодження інтересів. РМУ організує процес узгодження інтересів, тобто, узгодження інтересів може здійснюватися не з позиції «всередині» відносин, а ззовні. РМУ, фактично, не узгоджує інтереси, а створює умови для їх узгодження.
У граничному випадку маркетинг розглядається як теорія та практика управління підприємницькою діяльністю (стратегічне маркетингове управління).	В граничному випадку маркетинг (системно-рефлексивний маркетинг 7 рангу) розглядається як теорія та практика управління ринком.
Суб'єкт управління має справу із неповною та несиметричною інформацією при прийнятті управлінських рішень. Відповідно, прийняття рішень базується на вдосконаленні інформації.	Суб'єкт управління має справу із неповною та несиметричною інформацією при прийнятті управлінських рішень. Відповідно, вихідною функцією суб'єкта управління є формування системи знань, задля чого інтереси контрагентів включається в об'єкт управління. Той з суб'єктів єдиного об'єкту управління (або різних об'єктів, що перетинаються), хто має краще уявлення про ситуацію із об'єктом, про впливових контрагентів (стейкхолдерів об'єкту) та їх інтереси, має підстави для більш ефективної діяльності з перетворення об'єкту відповідно до власних інтересів.
Традиційний погляд на стратегічне управління передбачає, що маркетингова стратегія є складовою корпоративної стратегії та стратегій підрозділу й бізнес-одиниць.	Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління розглядає маркетингову стратегію як основу (сукупність базових рішень) корпоративної стратегії та стратегій інших рівнів.
Вихідним рішенням є формування бачення підприємства і його декомпозиція на систему стратегічних цілей.	Вихідним є усвідомлення суб'єктом управління об'єкта управління, його власного інтересу по відношенню до об'єкта і управління формуванням бачення (узгодження інтересів стейкхолдерів)

**Джерело: власні розробки автора**

дель проникливого керівника) притаманна керівникам з домінуючим інтуїтивним підходом ухвалення рішень; екологічна модель та модель логічного нарощення притаманна керівникам із прагматичним підходом; політична модель поєднує в собі прагматичні та інтуїтивні підходи.

Відмінність системно-рефлексивної парадигми маркетингу від традиційної наведена в таблиці 1 і полягає у різному погляді на суб'єкт управління, ринкове середовище тощо.

Виявлено, що відношення до певної галузі є впливовим фактором успішності

підприємства, але впроваджена технологія управління значно більшою мірою визначає успішність підприємства. В свою чергу, застосована на підприємстві управлінська технологія є похідною від рангу системної рефлексії управителя. Ілюстрація пов'язаності успішності підприємницької діяльності та рангу рефлексії управителя за результатами проведених досліджень показана на рис. 1. Діаметр кола на діаграмі відповідає частці досліджуваних підприємств із вказаними параметрами. По горизонталі відкладений ранг системної рефлексії управителя; по вертикалі

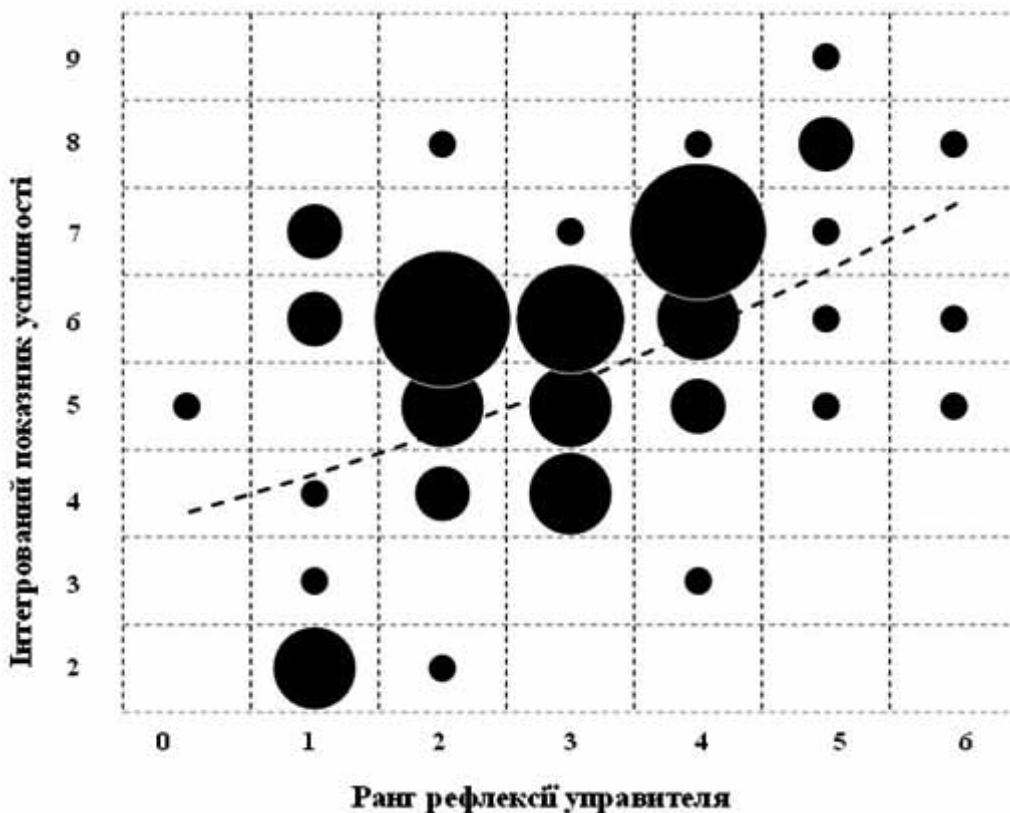


Рис. 1. Спряженість рангу рефлексії управителя підприємницької діяльності та успішності підприємства

Джерело: власні дослідження автора



– інтегральний показник успішності підприємницької діяльності. Побудована відповідна лінія тренду, що ілюструє підвищення успішності підприємницької діяльності із зростанням рангу рефлексії управителя.

Таке ж явище спостерігається і в окремих галузях та на окремих ринках. Наприклад, на рис. 2 показана залежність ЕВІТДА на гектар та площі землі, що обробляється. Досліджувалося 20 найбільших агрогосподарств. Проте чітка (лінійна) кореляція відслідковується не між прибутковістю і масштабом бізнесу, а між рангом рефлексії

управителя і прибутковістю (рис. 3).

Підвищення ефективності маркетингової діяльності українських підприємств безпосередньо пов'язано із вдосконаленням процедур ухвалення стратегічних управлінських рішень на підприємствах. Ефективність підприємницької діяльності визначається тією роллю, що відіграє маркетинг у підприємницькій діяльності. Дослідження свідчать про високу асоційованість ступеня узгодженості маркетингової стратегії із стратегією підприємства та показником успішності підприємницької діяльності.

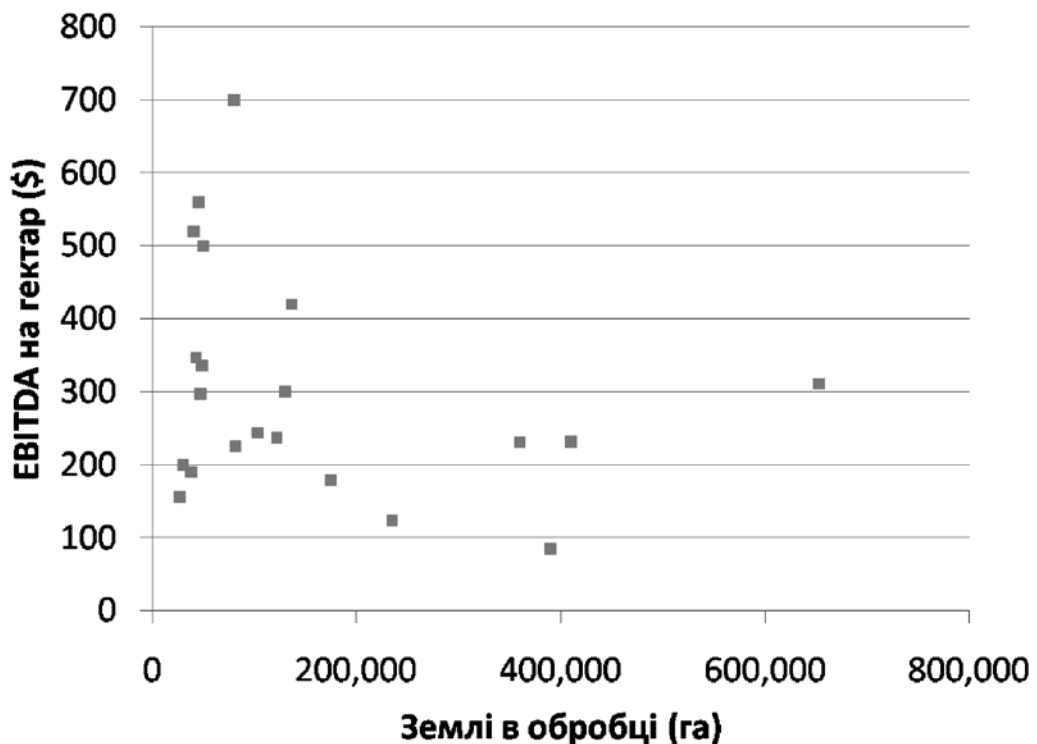
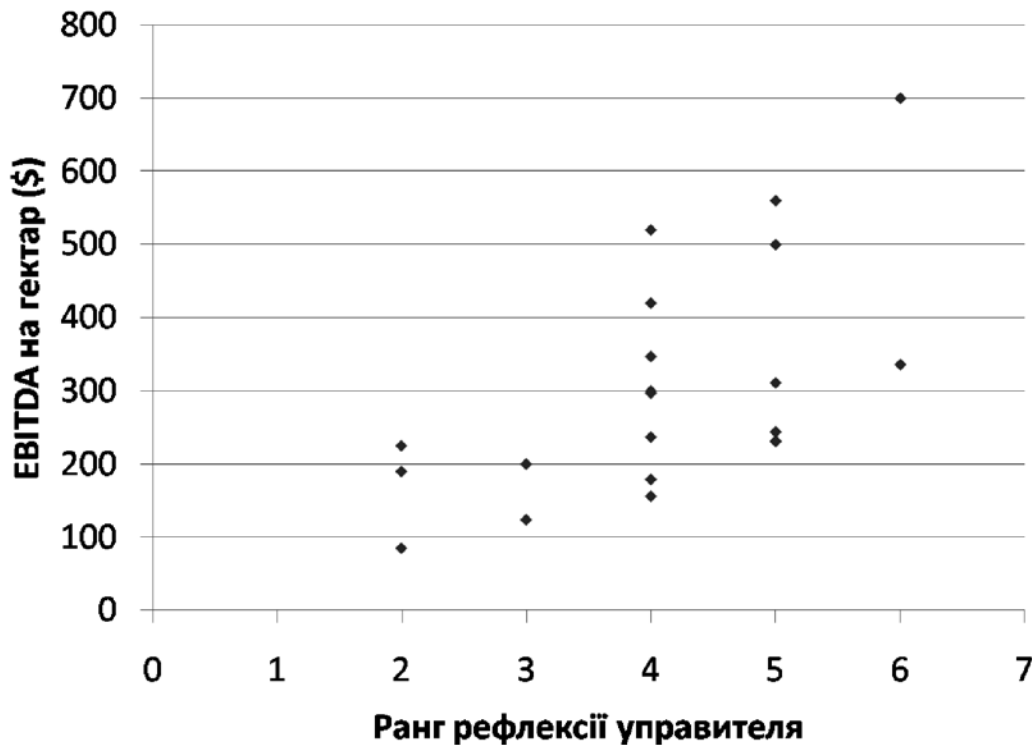


Рис. 2. Прибутковість аграрних компаній в залежності від площі землі в обробці

Джерело: forbes.net.ua



**Рис. 3. Прибутковість аграрних компаній в залежності від рангу рефлексії управителя агрогосподарства**

Джерело: власні дослідження автора, [forbes.net.ua](http://forbes.net.ua)

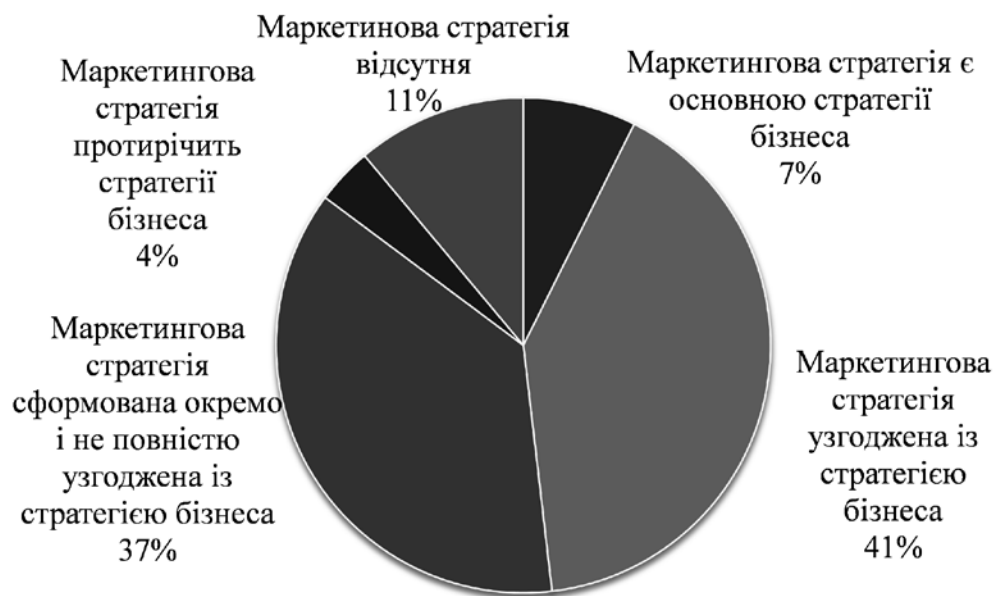
Інтегрована маркетингова стратегія у системно-рефлексивному стратегічному маркетинговому управлінні є центральною ланкою у формуванні корпоративної стратегії та стратегій підрозділів і стратегічних бізнес-одиниць. Маркетингова стратегія – узагальнене поняття, що передбачає прийняття різноманітних рішень щодо ринкової та товарної політики, тому ми говоримо про інтегровану маркетингову стратегію, у якій усі рішення є поєднаними та відповідають системі стратегічних цілей та стратегічному баченню.

На сьогоднішній день маркетингова стратегія є основою стратегії

підприємницької діяльності лише в 7 % досліджуваних підприємств. При цьому на 52 % підприємств маркетингова стратегія відсутня або не узгоджена зі стратегією підприємницької діяльності (рис. 4).

Ключовим питанням розроблення стратегії розвитку є уточнення природи джерела конкурентної переваги, яка стає базою для подальших стратегічних і тактичних кроків. Конкурентні переваги розділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги мають цінність для виробника (продавця); зовнішні – для споживача та покупця. Наприклад, нижча ціна є зовнішньою конку-





**Рис. 4. Узгодженість маркетингової стратегії зі стратегією підприємницької діяльності**

**Джерело:** власні дослідження автора

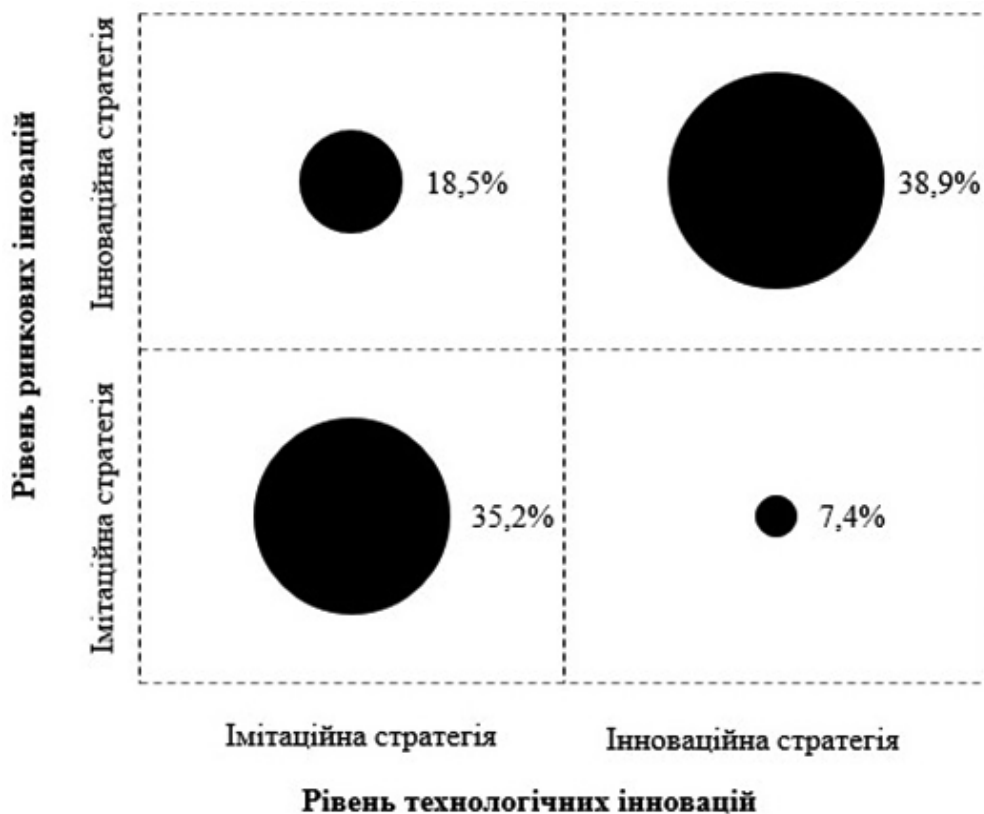
рентною перевагою, а нижча собівартість – внутрішньою.

Якщо на рівні стратегічних намірів компанія прагнути досягти або утримати лідерських позицій, то на рівні товарно-ринкової стратегії джерело конкурентної переваги трансформується у визначення стратегії лідерства за витратами (або перевага за продуктивністю) та лідерство за рахунок диференціації (або перевага за ринковою силою, перевага щодо позицій конкурентів). Аналогічно у випадку стратегії фокусування формуватиметься стратегія фокусування на витратах або фокусування на диференціації. Таким чином, обрані базові стратегії розрізнятимуться залежно від того, на яку перевагу вони спираються.

Проведені дослідження (рис. 5) вказують на те, що значна кількість (майже 40

%) підприємств прагнуть впроваджувати інноваційну стратегію як на технологічному, так і на маркетинговому рівні. Імітаційна стратегія притаманна 35 % підприємств. Хоча середня успішність підприємств з імітаційною стратегією нижчою за середню успішність інноваційних підприємств, але рівень інновацій не є визначальним для успіху підприємницької діяльності.

Товарно-ринкова стратегія в інтегрованій маркетинговій стратегії передбачає прийняття управлінських рішень щодо конкурентної активності, стратегій інтенсивного зростання та охоплення ринку, а також формування стратегії позиціонування у відповідності до стратегічних намірів на базовому ринку. На основі прийнятих рішень формується товарна пропозиція і, на рівні функціональних стратегій, стратегія інтегрованих марке-



**Рис. 5. Рівень ринкових та технологічних інновацій**

Джерело: власні дослідження автора

тингових комунікацій, стратегія реалізації товару, цінова, бренд- та асортиментна стратегія тощо.

Згідно проведених нами досліджень підприємства в Україні все більше переходять від методів масового і товарно-диференційованого маркетингу до цільового маркетингу, який допомагає продавцям повніше виявляти наявні маркетингові можливості. Для кожного цільового ринку (сегменту, ніші) продавець може розробити ефективну товарну пропозицію. Для забезпечення ефективного охоплення кожного такого ринку він може варіювати ціни, канали розподілу, рекламні зусилля. Замість того, щоб розпи-

лювати свої маркетингові зусилля, він зможе сфокусувати їх на покупцях, найбільш зацікавлених у придбанні товару.

Наші дослідження свідчать, що в успішних компаніях в управителів немає сумнівів, що вони управляють ситуацією. У всіх учасників (зокрема, вищого менеджменту) чітко усвідомлюється об'єкт управління. У неуспішних компаніях учасники бізнесу не усвідомлюють об'єкт управління і реалізують реактивний підхід в управлінні. Усвідомлення всіма ключовими керівниками бізнесу як об'єкта управління і перехід від реактивної форми управління до проактивної - ключовий фактор успіху в сучасному бізнесі.