

УДК 339.138:658.310.8 -057.17

Гуржій Н.М., д.е.н.

Запорізький національний університет

## **МІСЦЕ КЕРІВНИКА В МЕХАНІЗМІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**

У статті наведено авторський погляд щодо ключових процесів механізму управління реалізацією маркетингових стратегій за 5 базовими елементами: контент, контекст, керівник, команда, комплекс методів. Автором розглянуто один з елементів даного механізму – керівник з реалізації маркетингових стратегій та охарактеризовано ключові процеси в межах цього елемента.

Ключові слова: маркетингова стратегія, механізм реалізації маркетингових стратегій, керівник, ключові процеси, стратегічне лідерство.

Gurzhiy N.

## **A PLACE OF LEADER IS IN MECHANISM OF REALIZATION OF MARKETING STRATEGIES**

For effective implementation of marketing strategies in each company, which is focused on success an appropriate mechanism of management should be established. The article presents the author's view on the formation of the mechanism of managing the implementation of marketing strategies in line with the concept of "5K" which is based on the grouping of the key processes in 5 basic elements: content marketing strategy implementation (meaning action); context of the implementation of marketing strategies (conditions of sale); head of implementing marketing strategies (strategies leader); team for the implementation of marketing strategies (action); set of methods, instruments and tools through which the influence on key factors of management can be made. Considered one of the elements of this mechanism – leader of implementing marketing strategies and described the key processes within this element: providing internal guidance implementing marketing strategies; enforcement of administrative functions to implement marketing strategies; creation of strategic leadership; development of competencies of the manager, improving the management style and methods of influenc on the system depending on the requirements of marketing strategies and intermediate results of their implementation. The interrelation of the head with the other elements of the management mechanism of implementation: content (as develops the proactive, reactive and supportive measures); context (as decide upon bringing it into line with the strategies); team (as it confronts the task of implementing policies and ensure their implementation); complex of methods (in which the potential impact on other elements), in turn, receiving from them the necessary decision-making information in the form of feedback.

Keywords: marketing strategy, mechanism of realization of marketing strategies, leader, key processes, strategic leadership.

Гуржий Н.Н.

## **МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ В МЕХАНИЗМЕ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ**

В статье представлен авторский взгляд относительно ключевых процессов механизма управления реализацией маркетинговых стратегий по 5 базовыми элементами: контент, контекст, руководитель, команда, комплекс методов. Автором рассмотрен один из элементов данного механизма - руководитель по реализации маркетинговых стратегий и охарактеризованы ключевые процессы в пределах этого элемента.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, механизм реализации маркетинговых стратегий, руководитель, ключевые процессы, стратегическое лидерство.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Практична реалізація маркетингових стратегій логічно продовжує процес формування маркетингового стратегічного набору. Саме від професійності та ефективності управління реалізацією маркетингових стратегій залежить кінцевий успіх їх втілення у життя.

Успішно впроваджені маркетингові стратегії потребують, щоб керівник стратегічного напрямку та його команда не тільки виявили можливості для отримання конкурентних переваг на ринку (що визначаються маркетинговими стратегіями), але і створили умови, у яких вони зможуть реалізувати ці можливості.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Серед вчених, що займалися вивченням механізму реалізації старечій слід відзначити Д.А. Аакера, Л.В. Балабанову, І.Б. Гуркова, Ю.П. Долгорукова, П.В. Забеліна, Н.Ю. Круглову, Т.Пітерса, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, Р. Уотермана, І Дж. Філіпс, С. Фоломкіну. У сучасній літературі на сьогодні відсутній єдиний загальноприйнятий підхід щодо виділення основних елементів механізму реалізації стратегій.

**Цілі статті.** Метою статті є узагальнення існуючих підходів щодо основних елементів механізму реалізації стратегій та розробка механізму реалізації маркетингових стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Реалізація маркетингових стратегій у порівнянні з їх розробкою є більш складним і трудомістким процесом, що пов'язано зі збільшенням кола

управлінських обов'язків, зростанням вимог до організаторських навичок та навичок управління людьми, з проблемою прийняття оптимальних оперативних рішень (часто в умовах невизначеності), здатних привести до реалізації обраних стратегій, а також з постійною підтримкою реалізації ініціатив.

Реалізація маркетингових стратегій має суттєві відмінності від традиційного процесу виконання довгострокового маркетингового плану, оскільки ґрунтується на перспективному мисленні („від майбутнього до сьогодні”), засновується на креативному, часто нестандартному підході до виконання поставлених завдань, суттєво залежить від зовнішнього маркетингового середовища і передбачає адекватну та гнучку реакцію на ті зміни, що у ньому відбуваються.

Для ефективної реалізації маркетингових стратегій у кожному підприємстві, яке орієнтоване на стратегічний успіх, повинен бути створений і безперервно функціонувати відповідний механізм управління їх реалізацією.

У загальному вигляді механізм управління розглядають як складну категорію управління, що охоплює: цілі управління, критерії управління, фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив з метою досягнення встановлених цілей), методи впливу на ці фактори управління, а також ресурси управління [1, с. 50].

Під механізмом реалізації стратегій підприємства у сучасній літературі пропонується розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій з реалізації стратегій, за допомогою яких здійснюється безпосередня реалізація стратегій і досягається вплив на стратегічний потенціал підприємства, а також на сукупність і рівень проведення стратегічних змін [2, с. 321].

У відповідності з авторським підходом, механізм управління реалізацією маркетингових стратегій – це взаємозалежна система основних елементів та ключових процесів з реалізації маркетингових стратегій, що забезпечують вплив на конкретні фактори управління шляхом використання комплексу методів, важелів та інструментів, з метою регулювання процесу розробки та реалізації управлінських рішень з досягнення маркетингових стратегічних цілей.

У сучасній літературі на сьогодні відсутній єдиний загальноприйнятий підхід щодо виділення основних елементів механізму реалізації стратегій.

Найпоширенішою концепцією, що використовується при створенні механізму реалізації стратегій, все ще залишається концепція „7S”, розроблена Томасом Пітерсом, Робертом Уотерманом, Джульєн Філіпс та дороблена консультаційною фірмою McKinsey [3; 4], у відповідності з якою ефективний розвиток підприємства можливий за умови підтримки у гармонійному стані системи, що складається з 7 компонентів: стратегія, структура, системи і процедури, склад персоналу, сума навичок персоналу (кваліфікація), стиль керівництва, спільні цінності (в оригіналі – strategy, structure, systems, staff, skill, style, shared values).

Д.Аакер розглядає п'ять основних елементів системи стратегічного управління, що забезпечують ефективну реалізацію стратегій підприємства: стратегія, структура, люди, системи, культура [5, с. 447].

Також 5 елементів системи стратегічного управління, без яких неможливо створити дієвий механізм реалізації стратегій пропонуються В.І. Захарченко і Е.І. Кузнецов: стратег-лідер, адекватна структура, система відбору і навчання персоналу, адекватна культура, методологія стратегічного управління [6, с.109].

Авторський погляд на проблему передбачає, що механізм управління реалізацією маркетингових стратегій повинен формуватися у відповідності з концепцією „5К”, яка засновується на групуванні ключових процесів механізму управління реалізацією маркетингових стратегій за 5 базовими елементами:

- контент реалізації маркетингових стратегій (зміст дій);
- контекст реалізації маркетингових стратегій (умови їх реалізації);
- керівник з реалізації маркетингових стратегій (стратег-лідер);
- команда з реалізації маркетингових стратегій (виконавці);
- комплекс методів, важелів та інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив на фактори управління.

Керівник реалізації маркетингових стратегій грає ключову роль у процесі прийняття стратегічних рішень, оскільки часто успіх реалізації стратегій залежить не від ефективності стратегічного планування, а від професійних та особистих компетентностей керівника, що керує реалізацією стратегій (рис. 1).

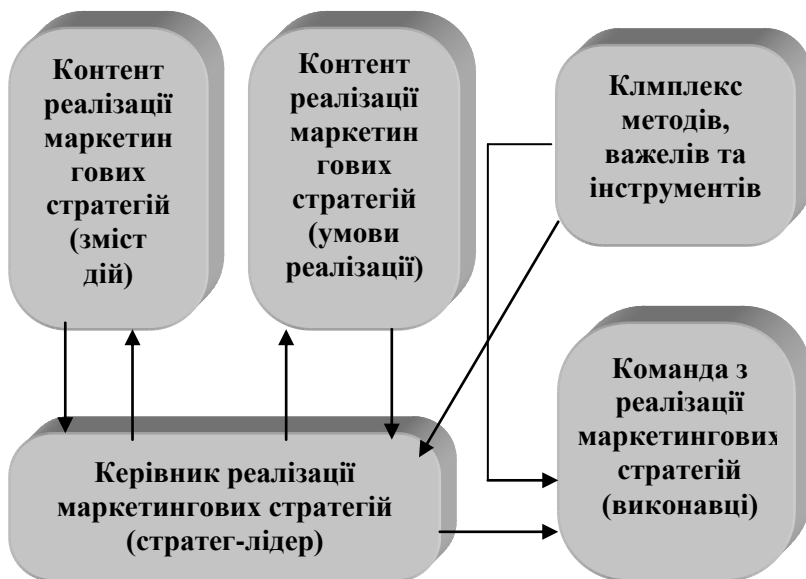


Рис. 1. Місце керівника реалізації маркетингових стратегій у механізмі управління їх реалізацією (авторська розробка)

Ключові процеси в межах цього елемента механізму реалізації маркетингових стратегій охоплюють:

- ✓ забезпечення внутрішнього керівництва реалізацією маркетингових стратегій;
- ✓ забезпечення виконання управлінських функцій щодо реалізації маркетингових стратегій;
- ✓ створення системи стратегічного лідерства;
- ✓ розвиток компетентностей керівника, удосконалення стилю управління та системи методів впливу в залежності від вимог маркетингових стратегій та проміжних результатів їх реалізації.

Забезпечення внутрішнього керівництва реалізацією маркетингових стратегій передбачає вибір та призначення керівника, спроможного найкращим чином привести до бажаних для підприємства результатів за рахунок ефективного впровадження обраних маркетингових стратегій, та охоплює наступні процедури: формування системи вимог до професійних компетентностей та особистісних якостей керівника; оцінка потенційних претендентів щодо ступеня їх відповідності встановленим вимогам; призначення

керівниками з реалізації маркетингових стратегій менеджерів, що в найбільш повній мірі відповідають встановленим вимогам та мають високу внутрішню мотивацію до впровадження розроблених стратегій (за умови відсутності таких у підприємстві можливо залучення зовнішніх консультантів, якщо вони приймали участь у розробці стратегій підприємства).

Система вимог до керівників з реалізації маркетингових стратегій у досліджуваних підприємствах повинна охоплювати наступні базові компетентності:

- глибокі знання та багатоплановий досвід у сфері управління бізнес-процесами та людьми;
- гнучкість мислення та здатність обирати найкраще рішення;
- вміння мобілізувати ресурси та зусилля заради досягнення цілей;
- здібності до ефективної взаємодії та співробітництва;
- орієнтованість на зміни;
- орієнтованість на результат;
- орієнтованість на потреби клієнтів;
- аналітичні здібності та системне мислення;
- впевненість у собі у будь-яких ситуаціях;
- здатність змінювати себе та самовдосконалюватись.

Забезпечення виконання управлінських функцій щодо реалізації маркетингових стратегій є не менш важливим, ніж вірний вибір керівника, оскільки стосується його щоденної діяльності з реалізації стратегій і передбачає, що для ефективного керівництва реалізацією маркетингових стратегій керівник повинен володіти технологією менеджменту та виконувати ряд управлінських функцій: планування заходів щодо реалізації маркетингових стратегій; прийняття рішень щодо внесення змін до запланованих заходів; розподіл і делегування повноважень; організація виконання дій; мотивація виконавців до ефективної реалізації маркетингових стратегій; координація діяльності виконавців; контроль за ходом реалізації маркетингових стратегій.

Створення системи стратегічного лідерства, в свою чергу, є головною запорукою успіху впровадження стратегій підприємства, оскільки спроможне надихнути виконавців на досягнення ще більших результатів. Лідерство – це не особисті якості, не мотивація, не ідеологія, а система продуктивних взаємовідносин у групі, коли її члени готові слідувати пропонованій лідером ініціативі і докладати для цього значних зусиль. Справжні лідери здатні вести за собою

людей, мобілізувати всі можливості, ресурси і компетентності працівників задля досягнення цілей підприємства, відчувати ситуацію та надихати на дії.

Створення системи стратегічного лідерства передбачає: оцінку лідерських якостей призначеного керівника з реалізації стратегій; розвиток лідерських якостей керівника (якщо вони недостатні, а в команді виконавців відсутній неформальний лідер); налагодження ефективного співробітництва з неформальним лідером команди виконавців (якщо лідерські якості керівника невисокі, а у групі є свій неформальний лідер).

Ідеальною, безперечно, є ситуація, коли керівник з реалізації маркетингових стратегій одночасно виступає і стратегічним лідером, тобто володіє такими особливостями:

- здатність до знаходження оптимального балансу між ринковими реаліями, прагненнями вищого керівництва та можливостями персоналу;

- вміння впливати на керівників, колег, підлеглих та інших зацікавлених осіб, пробуджуючи в них бажання брати участь у реалізації маркетингових стратегій та у впровадженні змін, пов'язаних з цими стратегіями;

- здатність до використання та постійного вдосконалення інструментів, підходів, методів впливу, що забезпечують практичне впровадження намічених заходів;

- турбота про людей, орієнтація їх на постійний розвиток;

- орієнтація на дії і досягнення, прагнення до досконалості.

Якщо лідерські якості керівника недостатні, доцільно їх розвивати шляхом стимулювання його до участі у психологічних тренінгах, налагодження сприятливої системи відносин з підлеглими.

Якщо серед підлеглих є свій лідер, що перевершує керівника з реалізації стратегій за лідерськими якостями, слід розробити індивідуальну та дієву систему стимулів по відношенню до лідера з метою отримання його підтримки, розвитку внутрішньої мотивації до ефективної реалізації стратегій, налагодження ефективної роботи у тандемі з керівником.

Розвиток компетентностей керівника, удосконалення стилю управління та системи методів впливу досліджуваним підприємством слід здійснювати в залежності від вимог маркетингових стратегій та проміжних результатів їх реалізації. Для розвитку компетентностей

керівника слід розробити ефективну систему його навчання та підвищення кваліфікації. Змінювати стиль управління або окремі методи впливу доцільно, якщо ті, що використовуються, не призводять до бажаних результатів у бажані терміни.

**Висновки.** Керівник реалізації маркетингових стратегій пов'язаний з усіма іншими елементами механізму управління їх реалізацією: контентом (оскільки розробляє систему проактивних, реактивних та підтримуючих заходів); контекстом (оскільки приймає рішення щодо його приведення у відповідність зі стратегіями); командою (оскільки ставить перед нею завдання з реалізації стратегій та забезпечує їх виконання); комплексом методів (за допомогою яких здійснює вплив на інші елементи), в свою чергу, отримуючи від них необхідну для прийняття рішень інформацію у вигляді зворотного зв'язку.

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 235 с.
2. Балабанова Л.В. Управление реализацией стратегий под-приемства: маркетинговый подход: монография / Л.В. Балабанова, И.С. Фоломкина. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.
3. П'ятницька Г.Т. Управление підприємством в эпоху глобализму: монография / Г.Т. П'ятницька. – К.: Логос, 2006. – 568 с.
4. Piercy N.F. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition / N.F. Piercy, L.C. Harris, L.D. Peters, N. Lane // Journal of Strategic Marketing. - 1997. – № 5. – P. 51-63.
5. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 7-е изд. - СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
6. Захарченко В.И. Стратегический маркетинг на предприятии / В.И., Захарченко, Э.И. Кузнецов; М-во образования и науки Украины, Одес. нац. ун-т им. И. Мечникова. – Одеса: Наука и техника, 2006. – 236 с.