

УДК 338.226

Системно-рефлексивный подход к стратегическому маркетинговому управлению предприятием

Длигач Андрей Александрович

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры международной экономики,
Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко,
01601, Украина, Киев, ул. Владимирская, 60;
e-mail: ad@advanter.ua

Аннотация

В статье представлена новая парадигма системно-рефлексивного маркетинга, которая основана на согласовании стратегических экономических интересов стейкхолдеров бизнеса (владельцев предприятий, наемных управляющих, потребителей). Рассмотрена суть маркетинговой концепции управления, подходы к стратегическому управлению предприятием, механизмы формирования и согласования экономических интересов стейкхолдеров. Показаны преимущества внедрения системно-рефлексивного маркетинга на предприятии для эффективного решения широкого спектра проблем современного бизнеса.

Ключевые слова

Стратегическое управление, маркетинг, стратегический маркетинг, рефлексивное управление, системно-рефлексивный маркетинг.

Введение

На сегодняшний день основой подхода к управлению предприятием является стратегическое управление,

базовой моделью которого является стратегическое планирование. В связи с растущей глобализованностью рыночной среды и стремительным развитием стратегического управления

возникает необходимость формирования его новой парадигмы, поскольку в современных рыночных условиях, включающих кризисные явления в мировой экономике, стратегическое планирование показывает свою невысокую эффективность.

Многие зарубежные ученые посвятили свои исследования разработкам в сфере стратегического управления, среди них Аакер А. Д., Абель Д., Ансофф И., Григзби Д., Друкер П., Ламбен Ж.-Ж., Лоранж П., Майнер Дж., Минцберг Г., Портер М., Прахалад К., Стал М., Стрикленд А. Дж., Томпсон А. А., Тоффлер Э., Хемел Г., Чандлер А., Штейнер Дж. Вопросами стратегического управления и стратегического маркетинга на постсоветском пространстве занимались Багиев Г. Л., Виханский О. С., Голубков Е. П., Кеворков В. В., Куденко Н.В., Липсиц И. В., Никифоров С. В., Панкрухин А. П., Райко Д. В., Старостина А. А., Фатхутдинов Р. А., Шкардун В. Д. и другие. Большинство авторов подчеркивают, что стратегический маркетинг становится основой современного управления предприятием.

Однако часто стратегический маркетинг и стратегическое управление рассматриваются в качестве отдельных управленческих систем. Вну-

тренний маркетинг, под которым чаще всего понимается продвижения идей на сотрудников предприятия, анализируется отдельно. Практическое внедрение маркетинговой концепции в деятельность предприятий чаще реализуется через применение отдельных маркетинговых инструментов. Ни в стратегическом управлении, ни в стратегическом маркетинге системно не рассматривается согласование экономических интересов собственников, руководителей и сотрудников; поставщиков; клиентов; потребителей; конкурентов. Это приводит на практике к эскалации конфликтов, а в науке к отсутствию системной трактовки понятий «экономический интерес», «согласование интересов» и роли стратегического маркетинга и стратегического управления в процессах согласования интересов.

Задачи исследования

Конфликт между собственниками и наемными управляющими предприятий становится в последнее время актуальным вопросом. Владельцы опасаются выходить из оперативного управления собственным бизнесом из-за риска его потери. Наемные управляющие вынуждены вместо

формирования стратегий заниматься реализацией меняющихся идей / прихотей владельцев. Это замкнутый круг приводит к снижению эффективности бизнеса, переросшего предпринимательский уровень, делает невозможным привлечение финансовых ресурсов (например, путем IPO), негативно влияет на внутреннюю атмосферу.

Будем рассматривать бизнес как инструмент, или средство реализации интересов формальных и фактических собственников. Умышленно разделим эти понятия. Формальный собственник – лицо, собственность которого заверена юридическими документами или опосредованными договоренностями с юридическими собственниками. А фактический собственник – лицо, использующее бизнес для реализации собственных интересов.

Движущими силами бизнеса становятся интересы фактического собственника (собственников). При этом фактическим собственником может быть как формальный собственник, так и наемный генеральный управляющий или иное лицо внутри бизнеса или извне (из контактных аудиторий).

Ключевых действующих лиц (в том числе формальные собственники, наемные управляющие, другие лица),

интересы которых должны быть учтены при определении видения бизнеса, будем называть стейкхолдерами. Следует отметить, что стейкхолдеры не обязательно относятся к высшим руководящим звеньям бизнеса. Стейкхолдерами могут быть, например, контактные аудитории или лица, на которых руководитель бизнеса пытается произвести впечатление. Стейкхолдерами могут быть обобщенные лица, такие как клиенты или потребители. Интересы стейкхолдеров влияют на их действия, по преобразованию бизнеса.

Сущность маркетинговой концепции управления заключается в реализации собственного интереса путем содействия реализации интереса контрагента в процессе обмена. Чаще всего под контрагентом понимается потребитель. Понимание интересов противоположной стороны в процессе обмена является ключевым принципом маркетинговой концепции. Тенденции развития методов рыночного управления привели к тому, что удовлетворение существующих интересов потребителей уже не является ключевой возможностью для роста из-за насыщения большинства товарных рынков. Ресурсом для роста бизнеса является актуализация и фор-

мирование новых потребностей (интересов). Вместе с тем, субъектами, привлеченными к развитию бизнеса, являются не только потребители, но и другие внешние и внутренние стейкхолдеры бизнеса.

Таким образом, встает задача формирования новой парадигмы стратегического управления, основанная на стратегическом маркетинге, как подходе к согласованию экономических интересов стейкхолдеров объекта управления.

Результаты исследования

Под управлением в целом понимается деятельность по отношению к объекту управления, обеспечивающая достижение поставленных субъектом управления задач. В конце XIX – начале XX в., в эпоху массового производства, предприятия имели гарантированные рынки сбыта, выпускали относительно постоянный слабо дифференцированный ассортимент продукции. В этих условиях царила «контрольная модель» управления, которая сводилась к текущему регулированию производства, сбыта, снабжения, предотвращения их сбоя.

В 1930-50-е гг. наступила эпоха массового сбыта, когда предложение

превысило спрос, и производителям пришлось искать способы воздействия на потребителей за счет расширения номенклатуры методов маркетинга и т.д.

В 1960-70-е гг. экономике стала нарастать нестабильность, в связи с чем возникла необходимость управлять развитием организации в долгосрочной перспективе. Пока будущее оставалось еще предсказуемым, сформировалась «плановая» модель управления, в основе которой была реализация составленных на основе экстраполяции прошлых тенденций традиционных долгосрочных планов.

С 1970-х гг. хозяйственная жизнь менялась стремительно и непредсказуемо. Для адаптации фирмы к быстро меняющейся среде стали применяться стратегический маркетинг и стратегическое управление (управление собственными стратегическими возможностями предприятия, выбором стратегических позиций, управление на основе ранжирования стратегических задач, реагирования на сильные и слабые сигналы, управление реализацией чрезвычайных программ и др.).

Сам термин «стратегическое управление» стал использоваться на рубеже 1960-х и 1970-х гг. для обозна-

чения различия между управлением на нижнем уровне (предприятие, цех, участок), которое осуществлялись традиционными способами, и управлением на уровне бизнеса (корпоративным управлением).

Дэвид Аакер определяет стратегическое управление как систему, которая разрабатывается для того, чтобы помочь руководству быстро принимать стратегические решения, а также вырабатывать стратегическое видение¹.

По определению А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, стратегическое управление – это деятельность по стратегическому менеджменту, связанная с постановкой целей и задач предприятия, поддержкой ряда взаимоотношений между предприятием и окружением, которые позволяют ему достичь своих целей, соответствуют его внутренним возможностям и позволяют остаться восприимчивым к внешним требованиям².

Майкл Стал и Дэвид Григсби определяют стратегическое управление

как последовательность управленческих решений относительно предприятия к его окружению, которые определяют внутренние процессы и обеспечивают долговременную и эффективную деятельность предприятия³.

Как отмечает российский исследователь В.Р. Веснин в своей работе «Стратегическое управление», теория стратегического управления зародилась на стыке ряда направлений и школ менеджмента и ознаменовала начало нового этапа в его эволюции⁴. Теоретическими основами для этого послужили такие концепции:

1) «корпорация, ориентированная на будущее», которая получила распространение в середине 1960-х гг. и рассматривала внутреннюю структуру фирмы и ее окружающую социально-экономическую и технологическую среду как единое целое. Сначала акцент делался на гибкой адаптации компании к окружению, затем – на его активном изменении;

2) «управление по целям»; предполагалось, что последние (например, цели подразделений) коррек-

1 Aaker David A. (1995) Strategic market management. USA: John Wiley & Sons, Inc. – P. 21.

2 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 565.

3 Stahl M.J., Grigsby D.N. Strategic Management for Decision Making. – Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992. – P. 4.

4 Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, 2006. – С. 3-5.



Рис. 1. Подходы к стратегическому управлению

тируются, исходя из реальных обстоятельств и возможностей персонала их реализовать;

3) «ситуационный подход», согласно которому управление является реакцией на воздействие обстоятельств. Он предусматривает решение возникающих проблем с учетом взаимодействия внутренней и внешней среды (на чем делался акцент), существующих ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства;

4) «экологическая школа»; здесь главной задачей управленческой деятельности ставился вопрос об органической взаимосвязи фирмы

и среды с обеспечением выживания компании в ее рамках;

5) «обслуживающие окружение организации»; тут в центре было положение о необходимости адаптации компании к окружению при его изменении путем перестройки структуры и корректировки целей;

6) «маркетинг», где речь идет о том, что фирма должна не навязывать рынку свои товары, а исходить в своей деятельности из потребностей клиентов, перестраивать в соответствии с ними всю производственную систему;

7) «стратегическое планирование». Концепция, нацеленная на вы-



Рис. 2. Базовый механизм согласования интересов

явление и анализ стратегических проблем, постановку целей, определение долгосрочных ориентиров развития, курса действий, перераспределение согласно этому ресурсам.

Подходы к стратегическому управлению бизнесом во многом зависят от типа мышления и принятия решений управленца (Рис. 1). Подавляющее большинство авторов определяют три базовых типа принятия решений: интуитивный (или творческий), логический (или научный, основанный на системном анализе), эмпирический (основанный на приобретенных компетенциях, опыте или на методе «проб и ошибок»).

Особое место в подходах к стратегическому управлению занимает маркетинговая парадигма. Большинство авторов рассматривают маркетинг как набор инструментов достижения рыночных целей путем удовлетворения потребителей.

В середине прошлого века задача обеспечения долгосрочной ста-

бильности (и роста) продаж привела к необходимости установления таких отношений с клиентами/потребителями, при которых учитывались бы интересы обеих сторон. Появился маркетинг как новая парадигма управления бизнесом, исходящая из учета интересов потребителей, базирование на этой основе производственной деятельности и, соответственно, привлечения к себе функции продаж, которая обеспечивает донесение созданной ценности, отвечает интересам обеих сторон.

Таким образом, маркетинг – это подход к управлению бизнесом. Маркетинг становится тем более эффективным, чем большую роль он играет в бизнесе. Максимальная отдача возможна тогда, когда объектом маркетинговой системы управления является рынок.

Итак, маркетинг задал новый подход к управлению, сущность которого заключается в реализации собственного интереса путем реализации

интересов контрагентов в процессе обмена (Рис. 2).

Маркетинг заполняет сферу взаимодействия, становясь концепцией управления развитием сети, партнерскими отношениями, возникающими между отдельными субъектами рынка в процессе производства и потребления товаров и услуг.

Как отмечают Салига С.Я. с соавторами, ключевыми задачами стратегического маркетинга в сетевой организации бизнеса становятся:

- определение субъектов взаимодействия в создаваемой сети и оценка их значимости;
- выявление перспективных направлений развития сети;
- определение критериев взаимодействия сотрудничества (эти критерии могут быть обнаружены в результате перекрестной оценки важности различных характеристик обслуживания при работе с контрагентом);
- выявление уровня удовлетворенности контрагентов по всей совокупности характеристик взаимодействия.

Противоречия, которые проявляются в ходе анализа, и взаимные претензии становятся основой для разработки направлений совершен-

ствования сетевых отношений и перехода их в качественно новую фазу – партнерство⁵.

Д. В. Райко отмечает, что в 60-е годы XX века, когда основополагающей была «неоклассическая парадигма» маркетинга, он приобрел доминирующее значение в управлении деятельностью предприятия. Время теории стратегического управления только формировалась, и на практике использовались лишь отдельные элементы маркетинга.

«Конфликтная парадигма» маркетинга, которая предусматривает применение стратегического подхода в маркетинговом управлении, превалировала в предпринимательской деятельности предприятия до конца 1970-х – начала 80-х годов прошлого века. В этот период (широкого применения стратегического планирования) маркетинг приобрел статус функции стратегического управления.

В конце 1980-х – начале 90-х годов прошлого века использовалась так называемая «рациональная» парадигма маркетинга, основанная на тео-

5 Салига С.Я., Кирилова Л.И., Каланджи І.А. Удосконалення системи стратегічного маркетингу на підприємствах: монографія. – Запоріжжя: Класичний приватний ун-т., 2009. – С. 18.

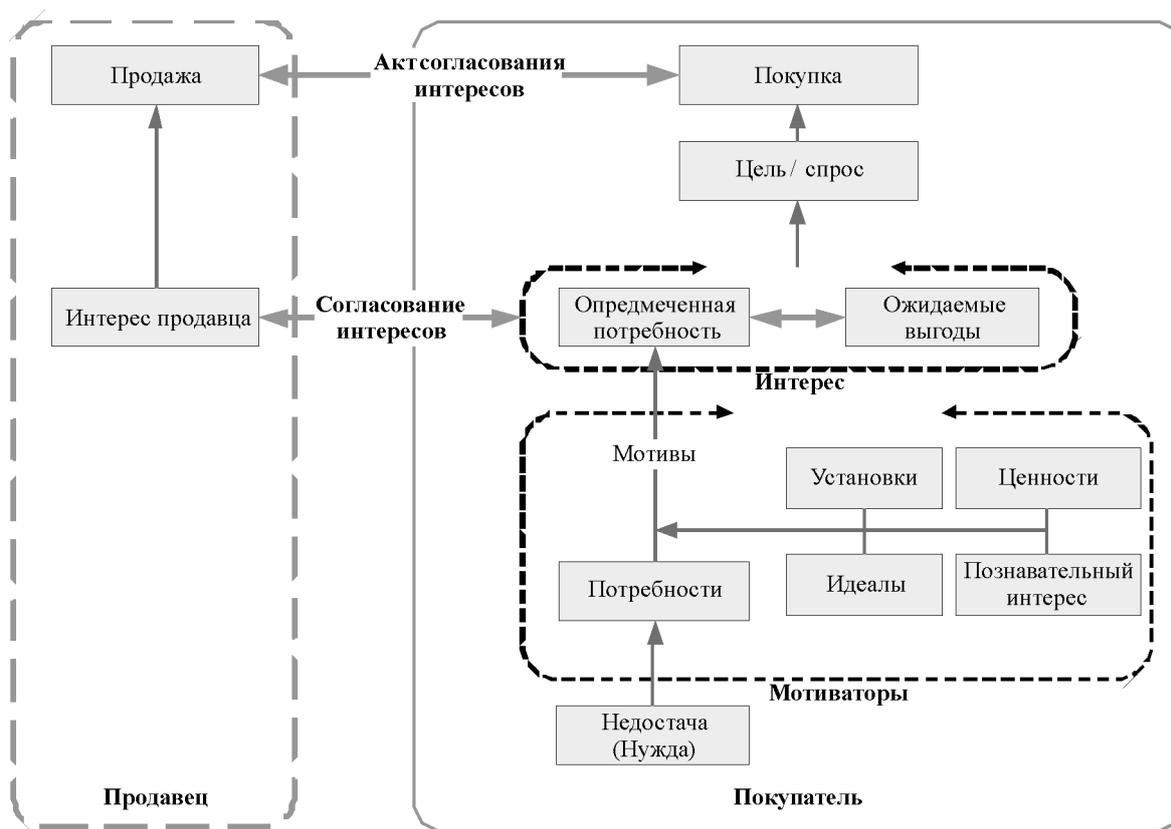


Рис. 3. Формирование и согласование интересов

рии взаимодействия, сотрудничества, сохранения ресурсов и охраны окружающей среды. Ведущей идеей этой парадигмы маркетинга является гармонизация интересов производителя, потребителя и общества в целом. В современной науке маркетинг рассматривается как интегрирующая функция, происходящая от суверенитета интересов потребителей⁶.

Формирование интереса потребителя – это сложный процесс, кото-

6 Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. – Х.: ВД ІНЖЕК, 2008. – С. 92.

рый недостаточно исследован в психологической и экономической науке.

Формирование и согласование интересов должно учитывать существование физиологических нужд, совокупности мотиваторов, процедуры опредмечивания потребностей, разницу между намерениями и действиями (спросом). Примерная схема формирования интереса покупателя и согласования его интересов с интересами продавца представлена на Рис.3.

Поклассическому определению Ф. Котлера, нужда (необходимость) – это нехватка чего-либо необходимо-

го, которая ощущается человеком⁷. В словаре терминов по психологии и педагогике нужда определяется как дефицит чего-либо необходимого для личности, который мешает нормальной жизнедеятельности⁸.

В психологии имеется значительное количество определений понятия «мотив», при этом к мотивам часто относят различные категории: эмоции, интересы, предметы объективной действительности и т.д. Единой точки зрения на сущность понятия «мотив» нет, что свидетельствует о многозначности понятия.

Под мотивацией понимается система побуждений: мотивы, потребности, интересы, стремления, порывы, цели, мотивационные установки или диспозиции, идеалы⁹.

Наряду с мотивом и мотивацией выделяют мотивационные детерминанты, так называемые мотиваторы. Мотиваторами называют факторы, которые принимают участие в процессе

принятия человеком решения, и во многом его обуславливают. Если подобное решение принято, мотиваторы представляют собой аргументы¹⁰.

Обобщенно рассмотрим согласование интересов по отношению к бизнесу определенной группы субъектов. Один бизнес одновременно может существовать как средство или объект в одной или нескольких управленческих системах, которые могут исходить из разных парадигм управления.

Наименьшая система: формальный собственник является фактическим собственником бизнеса, одновременно является и генеральным (операционным) управляющим своего бизнеса. Внутренний конфликт ролей может быть конструктивным в условиях саморефлексивной позиции владельца. Конфликт, прежде всего, связан с двумя или более интересами, которыми руководствуется человек. Например, повышение социального статуса владельца и увеличение операционной прибыли может требовать различных стратегий бизнеса.

В более сложной системе формальный владелец и генеральный управляющий (генеральный или ис-

7 Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга. – М., СПб., К.: Вильямс, 1999. – С. 37.

8 Краткий словарь терминов по психологии и педагогике / ред.-сост. В.Т. Юсов, С.И. Янаев. – М.: АЭБ МВД России, 2005. – 73 с.

9 Асеев В.Г. Мотивационные резервы человека // Психологический журнал. – 1987. – № 5(8). – С. 4.

10 Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. – М.: МГУ, 1971. – С. 13.

полнительный директор, CEO, президент – название должности не обязательно отражает сущность) – это разные лица. При этом фактическим владельцем становится тот человек, чья рефлексивная позиция имеет больший ранг. То есть та, которая имеет более широкое и полное представление о бизнесе и его окружении. Именно на реализацию интересов этого лица и будет ориентирован бизнес. Возможна ситуация, когда получение фактической собственности является предметом конфликта определенной группы лиц, включая формальных собственников и наемных руководителей бизнеса.

С другой стороны, стейкхолдерами бизнеса могут выступать потребители (в таком случае может реализовываться классическое маркетинговое управление), конкуренты, контактные аудитории, поставщики и т.д.

Интересы стейкхолдеров могут исходить из следующего.

- Амбиции, мечты, желания (познавательный интерес, получение статуса, самореализация, установка/поддержание отношений, материальное благополучие и т.д.)

- Идеи

- Возможности

- Ресурсы (например, ключевой интерес руководителя аграрного

хозяйства: «земля должна быть засеяна»)

- Необходимость (выживание и т.д.).

Обратим внимание, что интересы стейкхолдеров глобализируются в процессе глобализации рыночной среды. Это означает, что:

- в процессе согласования интересов необходимо учесть возможную неравномерность географического охвата интересов различных стейкхолдеров;

- возможно появление стейкхолдеров из других географических рынков, имеющих определенные интересы по отношению к объекту управления на базовом рынке;

- интересы определенных стейкхолдеров могут касаться только локальных частей глобального бизнеса (т.е. рассматривается меньший объект управления).

В зависимости от того, какие субъекты рассматриваются в качестве стейкхолдеров, можно выделить различные модели управления, определяющие форму управления объектом (Рис. 4).

К моделям стратегического управления можно отнести:

- стратегическое планирование;

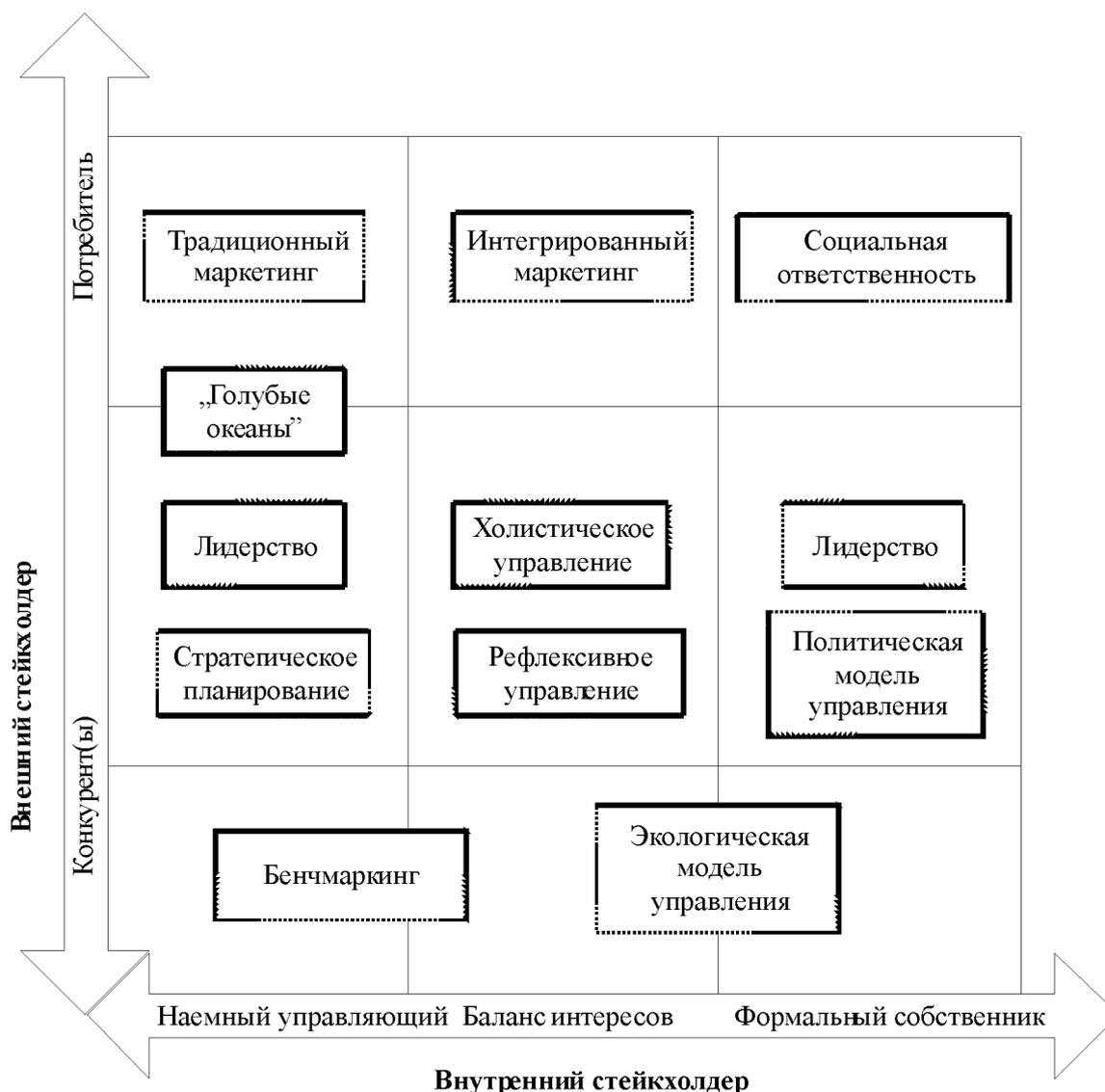


Рис. 4. Модели стратегического управления в ориентации на внутренних и внешних стейкхолдеров

- долгосрочное планирование;
- холистическое управление;
- лидерство;
- политическую модель (постоянный поиск компромисса между интересами стейкхолдеров);
- экологическую модель («встраивание» в изменчивое внешнее окружение; фактически, именно внешнее окружение становится стейкхолдером бизнеса);
- интегрированный маркетинг;
- рефлексивное управление;
- бенчмаркинг;
- «голубые океаны»;
- модель логического наращивания (модель постепенного наращивания опыта);

– другие модели.

Одной из наиболее сбалансированных моделей с точки зрения учета интересов стейкхолдеров оказывается рефлексивное управление.

Американский специалист по управлению Т. Л. Томас определяет **рефлексивное управление** как способ передачи партнеру или противнику специально подготовленной информации, чтобы склонить его «добровольно» принять обусловлено решение, желательно для инициатора действия. Эта теория была разработана в России в 60-х, однако, она все еще подвергается дальнейшему совершенствованию¹¹.

В. А. Лефевр, автор теории рефлексивного управления, отмечает, что **рефлексивное управление** – это специальное воздействие на противника с целью склонить его решение, обусловленное контролирующей стороной¹². По В. А. Лефевру, смысл **рефлексивного управления** заключается в использовании возможностей субъек-

екта «сознательно конструировать образы себя и других».

Российский специалист А. А. Денисов, отмечает, что **рефлексивное управление** имеет целью оказывать влияние на выбор человека при условии, что невозможно разрушить его способность осознания и осуществления этого выбора. Кроме того, рефлексивное управление является эффективным, поскольку позволяет управлять поведением выбора в гораздо более широком спектре ситуаций, ведь далеко не во всяком случае можно разрушить способность выбора. Например, этого нельзя сделать в случае игры на бирже¹³.

Сочетание идей рефлексивного управления и маркетинговой концепции позволило сформировать концепцию системно-рефлексивного маркетинга.

Системно-рефлексивный маркетинг – маркетинг, в котором управление осуществляется путем системного распределения интересов субъектов рыночных отношений, а согласование интересов осуществляется с позиции рефлексивного маркетингового управляющего.

11 Томас Т.Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – № 1. – С. 71-89.

12 Лефевр В.А. Элементы логики рефлексивных игр. Проблемы инженерной психологии. Вып. IV. – М.: АН СССР, 1966. – 127 с.

13 Денисов А.А. Нетократия и рефлексия // Рефлексивные процессы и управление. – 2007. – № 1(7). – С. 33-50.

Системно-рефлексивный маркетинг – это подход к управлению, основанный на двух ключевых принципах:

1. Фактическим собственником объекта управления, который определяет направление применения и превращения объекта управления, является тот из стейкхолдеров, кто имеет наибольший ранг системной рефлексии (т.е. имеет систематическое точное представление об объекте управления, интересах его стейкхолдеров и его окружении) – принцип системной рефлексии.

2. Фактический собственник объекта управления реализует свой интерес путем его согласования с интересами стейкхолдеров – принцип маркетинга. Фактический собственник включает других стейкхолдеров в объект управления.

Заключение

Проведенные нами исследования показывают, что осознание все-

ми ключевыми руководителями бизнеса объекта управления и переход к проактивной позиции по отношению к рынку – ключевой фактор успеха в современном бизнесе. В этом и заключается сущность системно-рефлексивного подхода как новой парадигмы стратегического маркетинга, которая предусматривает создание механизма согласования интересов внутри компании.

Внедрение принципов системно-рефлексивного маркетинга способствует повышению конкурентоспособности предприятий постсоветского пространства. Применение системно-рефлексивного подхода в стратегическом маркетинговом управлении дает возможность конструктивно решать внутренние и внешние конфликты, формировать стратегическое видение и корпоративную стратегию, что способствует развитию предпринимательства и повышению конкурентоспособности предприятий в современных условиях.

Библиография

1. Асеев В.Г. Мотивационные резервы человека // Психологический журнал. – 1987. – № 5(8). – С. 3-12.

2. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, 2006. – 328 с.
3. Денисов А.А. Нетократия и рефлексия // Рефлексивные процессы и управление. – 2007. – № 1(7). – С. 33-50.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга. – М.; СПб., К.: Вильямс, 1999. – 1152 с.
5. Краткий словарь терминов по психологии и педагогике / ред.-сост. В.Т. Юсов, С.И. Янаев. – М.: АЭБ МВД России, 2005. – 73 с.
6. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. – М.: МГУ, 1971. – 197 с.
7. Лефевр В.А. Элементы логики рефлексивных игр. Проблемы инженерной психологии. Вып. IV. – М.: АН СССР, 1966. – 127 с.
8. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. – Х.: ВД ІНЖЕК, 2008. – 632 с.
9. Салига С.Я., Кирилова Л.І., Каланджи І.А. Удосконалення системи стратегічного маркетингу на підприємствах: монографія. – Запоріжжя: Класичний приватний ун-т., 2009. – 52 с.
10. Томас Т.Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – № 1. – С. 71-89.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Aaker D.A. Strategic marketing management. – USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. – 379 p.
13. Stahl M.J., Grigsby D.N. Strategic Management for Decision Making. – Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992. – 999 p.

System reflexive approach to strategic marketing management of enterprise

Dligach Andrei Aleksandrovich

PhD (Economics),
associate professor of the department of international economics,

Taras Shevchenko National University of Kyiv,
P.O. Box 01601, Vladimirskaya str., No. 60, Kyiv, Ukraine;
e-mail: ad@advanter.ua

Abstract

For the time being the foundation for the enterprise management approach is a strategic management, which base model is a strategic planning. Due to the growing global aspects of market environment and rapid development of the strategic management it is necessary to form a new paradigm, as in the current market conditions including the crisis in the global economy, strategic planning shows its low efficiency.

The research conducted by the author shows that an awareness of all key business leaders on the controlled elements and the transition to proactive position in relation to the market – is a key factor for success in business nowadays. This is the essence of the system reflexive approach as a new paradigm of strategic marketing, which provides a mechanism for the coordination of interests within the company.

The use of system reflexive approach to strategic marketing management enables to solve internal and external conflicts constructively, to form a strategic vision and corporate strategy, which contributes to the development of entrepreneurship and competitiveness of enterprises in modern conditions.

Keywords

Strategic management, marketing, strategic marketing, reflexive management, system-reflective marketing.

References

1. Aaker, D.A. (1995), *Strategic marketing management*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 379 p.
2. Aseev, V.G. (1987), "Human being motivational reserves" ["Motivatsionnye rezervy cheloveka"], *Psikhologicheskii zhurnal*, No. 5(8), pp. 3-12.
3. Denisov, A.A. (2007), "Netocracy and reflection" ["Netokratiya i refleksiya"], *Refleksivnye protsessy i upravlenie*, No. 1(7), pp 33-50.

4. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (1999), *Principles of Marketing [Osnovy marketinga]*, Vil'yams, Moscow, St. Petersburg, Kiev, 1152 p.
5. Lefevr, V.A. (1966), *Elements of logic in reflective games. Problems of engineering psychology. Issue IV [Elementy logiki reflektivnykh igr. Problemy inzhenernoi psikhologii. Vyp. IV]*, AN SSSR, Moscow, 127 p.
6. Leont'ev, A.N. (1971), *Needs, motives and emotions [Potrebnosti, motivy, emotsii]*, MGU, Moscow, 197 p.
7. Raiko, D.V. (2008), *Strategic management of marketing activity: methodology and organization: monograph [Strategichne upravlinnya rozvitkom marketingovoi diyal'nosti: metodologiya ta organizatsiya: monografiya]*, VD INZhEK, Kharkiv, 632 p.
8. Saliga, S.Ya., Kirilova, L.I., Kalandzhi, I.A. (2009), *Improvement of strategic marketing at enterprises: monograph [Udoskonalennya sistemi strategichnogo marketingu na pidpriemstvakh: monografiya]*, Klasichnii privatnii un-t., Zaporizhzhya, 52 p.
9. Stahl, M.J., Grigsby, D.N. (1992), *Strategic Management for Decision Making*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 999 p.
10. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1998), *Strategic management. The art of strategy projecting and implementation. Textbook for universities [Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: uchebnik dlya vuzov]*, Banki i birzhi, YuNITI, Moscow, 576 p.
11. Tomas, T.L. (2002), "Reflexive management in Russia: theory and military applications" ["Refleksivnoe upravlenie v Rossii: teoriya i voennye prilozheniya"], *Refleksivnye protsessy i upravlenie*, No. 1, pp. 71-89.
12. Vesnin, V.R. (2006), *Strategic management [Strategicheskoe upravlenie]*, TK Velbi, Moscow, 328 p.
13. Yusov, V.T., Yanaev, S.I. (2005), *Brief glossary of psychological and pedagogic terms [Kratkii slovar' terminov po psikhologii i pedagogike]*, AEB MVD Rossii, Moscow, 73 p.