

13. *Дорошев В. И.* Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2000. — 285 с. — С. 8—18.

14. *Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х.* Маркетинг: Учеб. для вузов / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. — М.: Экономика, 1999. — 703 с.

Статтю подано до редакції 18.08.11 р.

УДК 339. 138 (07)

Л. В. Романова, д-р екон. наук, професор,
ІМЕФІТ МАУП

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто актуальні проблеми формування системи маркетингового управління підприємствами в умовах трансформації економіки. Запропоновано методологічні та методичні підходи до його розуміння та становлення на промислових підприємствах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетингове управління, концепція маркетингу, споживачі, маркетинг взаємовідносин, внутрішній маркетинг, культура маркетингу, стратегічне планування.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена актуальной проблеме формирования системы маркетингового управления предприятиями в условиях трансформации экономики. Предложены методологические и методические подходы до его понимания и становления на промышленных предприятиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинговое управление, концепция маркетинга, потребители, маркетинг взаимоотношений, внутренний маркетинг, культура маркетинга, стратегическое планирование.

ANNOTATION. Article is devoted an actual problem of formation of system of marketing management by the enterprises in the conditions of economy transformation. Methodological and methodical approaches to its understanding and formation at the industrial enterprises Are offered.

KEYWORDS: marketing management, the marketing concept, consumers, marketing of mutual relations, internal marketing, culture of marketing, strategic planning.

Актуальність проблеми. Сьогодні визнано, що в умовах посилення ролі покупців і перетворення їх на основних учасників обміну, клієнтоорієнтований підхід стає стратегічним напрямом розвитку управління бізнесом. Тому конкурентноздатними будуть лише ті підприємства, які зможуть найбільш ефективно використовувати потенціал орієнтації на потреби та запити клієнтів і на цій основі формувати підґрунтя прибутковості бізнесу як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Це, в першу чергу, відноситься до промислових підприємств, де спрямованість на потреби споживачів та партнерів є необхідністю, обумовленою особливостями промислового маркетингу, зокрема, функціональною залежністю як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства: покупців та продавців; різних бізнесів, функціональних підрозділів. На разі практично всі вітчизняні підприємства декларують спрямування своєї діяльності на потреби споживачів і при цьому більшість із них втрачають ринки, клієнтів, програючи конкурентну боротьбу як на вітчизняних, так і зарубіжних ринках, а основним їх стратегічним спрямуванням є виживання та швидке отримання прибутку. Причина такого стану полягає, перш за все, в недосконалої системи управління підприємством. Досвід розвинених країн світу та наукові дослідження показують, що в постіндустріальну еру забезпечити конкурентоздатність, досягнути світових стандартів можливо лише на основі формування маркетингового управління, що призване забезпечити реальну орієнтацію всього підприємства на потреби і запити клієнтів, підвищити ефективність і прибутковість маркетингової діяльності та бізнесу в цілому. Тому тема даного дослідження є актуальною та нагальною.

Ступінь розробленості проблеми. Дослідженням маркетингового управління підприємствами присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Кардинальні зміни в системі світових ринкових відносин обумовлюють перетворення в суті маркетингової діяльності, визначення її місця в системі управління підприємством та наповнення концепції маркетингового управління новим змістом. Однак через відставання теоретичних досліджень від стрімких трансформацій ринкових відносин, маркетингове управління на практиці залишається декларацією і зводиться, в кращому випадку, до управління маркетинговою діяльністю. Виходячи з цього та враховуючи не достатню обґрунтованість ролі і місця маркетингу в системі управління підприємством, ми поставили за мету опрацювати концептуальні підходи до розуміння маркетингового управління з урахуванням сучасних

ринкових тенденцій та запропонувати практичні напрями його реалізації.

Викладення змісту досліджень. Дослідження показують, що на більшості промислових підприємств присутня традиційна система управління з домінуючою виробничою спрямованістю, відповідно з якою розробкою нових виробів займається служба головного конструктора, організацією виробництва — головного інженера, економічними питаннями — головного економіста, збутом — заступника директора по комерційних питаннях. При цьому головною турботою всіх його підрозділів (не тільки виробничих) є забезпечення безперебійного виробничого процесу, а номенклатура продукції при такій орієнтації визначається швидше виробничими можливостями, чим потребами ринку. Службі маркетингу відводиться підлегла роль, а зміст її діяльності зводиться до вирішення наступних завдань:

- проведення маркетингових досліджень із метою виявлення додаткових ринків збуту, а також ринків для нових товарів, що з'являються у результаті вдосконалення технологій, процесу виробництва;
- збір даних про обсяги продажів з метою коригування планів маркетингу;
- розробка рекламних матеріалів;
- поширення інформації про вироблені підприємством товари;
- організація виставок, ярмарок, рекламних кампаній й інших заходів щодо просування товару на ринок.

Уся маркетингова діяльність, таким чином, зводиться до традиційного збуту, причому не до найкращих його форм, оскільки орієнтується на існуючі потужності підприємства, а не запити клієнтів. І мова про вивчення потреб споживачів та, відповідно, розробку нових товарів у такому випадку не ведеться.

Цільовою установкою бізнесу при традиційній системі управління є стратегія виживання та максимальне отримання прибутку за короткий термін [12]. До причин такого становища можна віднести недостатнє розуміння маркетингу вищим керівництвом, і тому непотрібність висококваліфікованих маркетингологів в організації, що разом викликало різке скорочення останніх під час кризи, направлення у маркетингові відділи працівників з низькою кваліфікацією.

Завдання українських промислових підприємств по виробництву продукції рівня світових стандартів, забезпечення довгострокового успіху в бізнесі на основі конкурентноздатності на зовніш-

ньому та внутрішньому ринках можна вирішити лише за рахунок впровадження системи маркетингового управління.

На основі опрацювання літературних джерел та досвіду можна запропонувати наступні підходи до розуміння маркетингового управління.

I. Першим методологічним підходом є системний, що передбачає визначення маркетингового управління як системного утворення і підсистеми загальної системи управління підприємством.

II. Другим підходом є визначення підсистеми маркетингового управління в якості базової складової системи управління підприємством. Пояснюється це зміною ролі і місця маркетингу в сучасному бізнесі.

Трансформаційні процеси в економіці обумовили радикальні перетворення в управлінні та маркетингу, що супроводжуються їх взаємозалежністю та взаємодоповненням. Маркетингова концепція бізнесу вимагає не більше маркетингу, а кращого менеджменту і надання відповідного значення спрямованості на потреби споживачів у системі цілей підприємства. У зв'язку з указаним завданням менеджменту для забезпечення реальної орієнтації на споживача цільову установку випуску товарів по забезпеченню потреб споживачів необхідно поставити на перше місце [3]. Маркетинг повинен пронизувати всю організацію, стати частиною посадових обов'язків кожного співробітника організації від оператора по прийманню замовлень до члена ради директорів. Його ціллю має бути не одурачення споживачів та фальсифікація іміджу компанії, а органічне включення споживачів у процес створення товару і формування так процесу взаємодії з ними, щоб надати цим відносинам глибину і змістовність — Регіс Мак Кенна, гуру в сфері ПІАР технологій [13].

Такий підхід говорить про початок революційних перетворень в управлінні, коли споживачі і співробітники стають на вершині управлінської піраміди, у зв'язку з чим змінюється місце маркетингу в організації. У розвинених країнах менеджер по маркетингу є другою особою на підприємстві. Маркетинг трансформується від рядової функції управління поряд з виробництвом, фінансами, кадровою, на провідну і маркетинголог займає позицію віце-президента з маркетингу [8].

Аналогічної точки зору дотримуються вітчизняні та російські професійні маркетингологи, на думку яких вирішення проблеми розвитку підприємств у період кризових та посткризових явищ мож-

ливе саме за рахунок реальної спрямованості на потреби клієнтів, що означає відказ від традиційного і перехід до маркетингового управління. Так, В. Гольдштейн [1] вважає, що потрібні кардинальні зміни в маркетингу і побудову його таким чином, щоб увесь бізнес став провідником благ для клієнта. При цьому важливо також зорієнтувати бізнес на постійний розвиток і вдволення як співробітників підприємства, так і клієнтів.

У практичній площині орієнтація на клієнта передбачає, що: споживач має бути головною особою на підприємстві; кожен співробітник повинен мати в якості додаткової професію маркетолога за сумісництвом для роботи з просування продукції клієнтам; тільки вдоволений персонал буде працювати на підвищення лояльності клієнтів, а забезпечення вдоволеності співробітників компанії здійснюється на основі розвитку внутрішнього маркетингу; кожен співробітник бере на себе відповідальність за якість обслуговування зовнішніх клієнтів [5]. Організаційно всі служби, що безпосередньо контактують зі споживачами сьогодні розпилені по різних відділах мають бути зосереджені в маркетинговому відділі. Йдеться, зокрема, про відділ збуту, стратегічного планування, інновацій тощо.

ІІІ. Третім підходом до розуміння маркетингового управління є визначення його концепції. Концептуальною основою розвитку маркетингового управління за Ф. Котлером прийнято холистичну концепцію в складі маркетингу взаємовідносин, інтегрованого, соціально-етичного та внутрішнього маркетингу. Провідне місце в цій концепції відводиться маркетингу взаємовідносин, бо важливою особливістю саме промислових ринків є необхідність система взаємовідносин між виробниками та споживачами, посередниками, постачальниками, іншими клієнтами. Під впливом стрімкого розвитку маркетингу на промисловому ринку відбуваються ускладнення відносин «покупець—продавець», трансформуючись від простих угод до відносин та стратегічних альянсів [10, 4], що в свою чергу обумовлює зміну концепції маркетингу. При цьому виділяють різні типи взаємовідносин, включаючи угоди, короткотермінові і довгострокові відносини та партнерства. Угоди як найпростіші форми відносин передбачають традиційну концепцію маркетингу, коли вибір цільових ринків формується на основі сегментації та позиціонування виходячи із пропозицій конкурентів, а при підписанні угод основним фактором виступає ціна, тобто обмін носить чисто утилітарний характер.

ТИПИ РИНКОВИХ ВІДНОСИН (адаптовано за [4])

Типи взаємовідносин	Фактори впливу	Концепція маркетингу	Характеристики
Угоди та повторні угоди	Ринкові сили, конкуренція	Традиційний Конкурентний маркетинг	Ринок продавців, ринок покупців
Короткострокові та довгострокові відносини	Конкуренція, взаємозалежність. Загальні цілі	Маркетинг взаємовідносин	Збалансований вплив
Партнерства	Взаємозалежність, загальні цілі, конкуренція	Маркетинг взаємовідносин. Управління взаємовідносинами Формування партнерських сіток	Збалансовані, незбалансовані

При короткострокових та, особливо, довгострокових угодах у дію вступають, крім економічних, соціальні, психологічні, інформаційні, технологічні, інноваційні фактори і перетворюють маркетингові відділи на центри управління багатofункціональними відносинами. Базовою в такому випадку є концепція маркетингу взаємовідносин.

До переваг стратегії управління взаємовідносинами відносять наступне [7].

1. Підвищення лояльності споживачів за рахунок налагодження тісних контактів та можливостей врахування їх індивідуальних потреб. За літературними даними [2] стабілізація клієнтської бази забезпечує зростання корпоративного прибутку на 25—30 тис. дол., а компанія «Лексус» втрату одного задоволеного клієнта оцінює в 600 тис. дол.

2. Удосконалення обслуговування споживачів.

3. Зниження витрат внаслідок оптимізації підбору каналів та раціоналізації операцій по обслуговуванню споживачів.

4. Ефективне управління покупцями.

5. Збільшення доходів. Досягнення переваг у результаті отримання точних даних про споживачів та відповідній підготовці обслуговуючого персоналу сприяє зростанню доходів.

6. Зосередження всієї організації на потребах і запитах клієнтів.

7. Формування партнерських угод.

8. Зростання прибутковості.

Практична реалізація концептуальних положень маркетингу взаємовідносин неможлива без внутрішнього маркетингу. Спрямованість всіх підрозділів підприємства на споживача не може працювати автоматично навіть з урахуванням організаційних змін. Тут важлива роль відводиться внутрішньому маркетингу як складовій холистичної концепції маркетингу.

Суть його, за Ф. Котлером, полягає в прийнятті маркетингових принципів усіма співробітниками підприємства і як системне утворення внутрішній маркетинг формується на двох рівнях. Перший рівень стосується тих працівників, які безпосередньо обслуговують споживачів, а другий — решти персоналу, котрі сприймають маркетинг і сприяють зростанню продажів опосередкованими способами. Однак внутрішній маркетинг без визначення механізмів його практичної реалізації залишається лише декларацією. Тому важливо визначити більш конкретно сутність внутрішнього маркетингу.

Ми підтримуємо позицію тих авторів, які сутність внутрішнього маркетингу визначають як відношення до працівників, формування такої робочої обстановки і діяльності, яка мотивує персонал до свідомого відношення до клієнтів [6]. У більшості вітчизняних підприємств великі кошти витрачаються на просування продукції на ринок, але мало уваги відводиться персоналу, його мотивації, створенню таких умов, щоб саме співробітники формували, в першу чергу, позитивний імідж підприємства та його продукції своїм відношенням до споживачів і інших зацікавлених сторін. Однак вимогами сьогодення є досягнення рівнозначності у відношеннях як до зовнішніх клієнтів, так і до співробітників підприємства. Тільки від вмотивованого, задоволеного умовами роботи і відношенням вищого керівництва персоналу можна очікувати свідомого відношення до клієнтів.

Для розвитку внутрішнього маркетингу потрібно сформувати партнерські відносини з персоналом, для чого здійснити наступне:

- здійснювати координацію діяльності всіх підрозділів;
- розробити стратегію та програму внутрішнього маркетингу;
- запровадити систему мотивації персоналу підприємства, спрямованої на прибутковість клієнтів;
- розподілити обов'язки, розробити систему контролю;
- сформувати системи навчання, консультацій та тренінгів для співробітників;
- змінити психологію управління, відкрити для всіх співробітників доступ до інформації, забезпечити участь рядових працівників у прийнятті рішень і формуванню політики компанії;

- відказатися від жорсткого авторитарного управління підприємством.

Маркетингова концепція як всеохоплююча філософія бізнесу має враховувати не тільки запити клієнтів. У сучасному складному середовищі ринкові суб'єкти не можуть бути повністю автономними, тому зацікавлені в співробітництві між собою і змушені дотримуватися балансу інтересів. Так, передові компанії виставляють свої пріоритети наступним чином [14].

1. Перше місце відводиться споживачам, вирішенню їх проблем, так як без цього бізнес є неможливим.

2. Друге місце посідають співробітники, адже організація може вирішити проблеми споживачів лише при відповідній мотивації персоналу.

3. На третьому рівні ієрархії знаходиться суспільство і передбачає дотримання чинних норм і правил ведення бізнесу.

4. Останню сходинку займають інвестори, бо при налагодженні хороших взаємовідносин із клієнтами немає потреби турбуватися про інвесторів.

IV. Четвертим підходом є стратегічне планування як одна із основних функцій маркетингового управління, що забезпечує формування конкурентних переваг на перспективу, адаптацію внутрішнього середовища до зовнішнього світу, практичну реалізацію орієнтації діяльності підприємства на запити і потреби клієнтів.

V. П'ятим підходом до маркетингового управління є визначення його спрямованості. Відомо, що в більшості вітчизняних видань метою організації є отримання прибутку. Однак прибуток є результируючим показником, а не ціллю діяльності. З цього приводу цікаву точку зору висловив генеральний директор ТОВ «Ценностное управление для бизнеса» К. Харський [11]. Ми згодні з його позицією, що прибуток не може бути ціллю бізнесу, а лише його результатом. Визнаючи, що цілі формують принципи ціннісного управління компанією, визначають її майбутнє, то для зміни майбутнього потрібно визначити і інші пріоритети. Тому пропонується цільовою установкою бізнесу визнати формування середовища, в якому співробітники бажають працювати на підприємстві і в майбутньому, партнери і клієнти хочуть мати довгострокові відносини, власники бажають розвивати бізнес, а суспільство хоче, щоб таких компаній було більше.

Відповідно із концепцією сучасного управління підприємствами головною економічною його ціллю є підвищення вартості бізнесу, що є мотивом власників підприємства. Досягти його мо-

жна за рахунок спрямованості на побудову довгострокових відносин з прибутковими лояльними клієнтами та підвищенням мотивації і вдовolenості персоналу підприємства.

Важливо також враховувати, що при переході на маркетингове управління традиційні показники ефективності фінансової діяльності підприємства мають бути доповнені показниками ефективності маркетингових витрат. У літературі виділяють три групи показників ефективності маркетингу.

1. Показники ринкової ефективності, за допомогою яких здійснюють оцінку ринкових умов та привабливості ринку, зокрема, темпи росту, частка ринку, привабливості ринку, потенціал ринкового попиту.

2. Показники конкурентної ефективності, по яких оцінюють ефективність діяльності фірми стосовно конкурентноздатної ціни, якості продукції та послуг, бренду і витрат.

3. Показники діяльності клієнтів. Характеризують ефективність співробітництва із споживачами. До них відносяться оцінка вдовolenості, збереження, лояльності, інформованості клієнтів і рівня сприйняття споживчої цінності.

Використання вказаних показників дозволяє підприємству контролювати ефективність ринків та управляти нею за допомогою маркетингової стратегії [9].

VI. Наступним підходом до розуміння маркетингового управління є формування маркетингової культури. Відповідно з Ф. Котлером, максимізація якості життя є однією з альтернативних суспільних цілей маркетингу, відповідно з якою він повинен забезпечувати не лише кількість, якість, різноманітність, доступність товару, але також якість культурного та фізичного середовища проживання людини. Однак на практиці реалізувати систему маркетингового управління досить складно через низьку культуру в суспільстві і, маркетингову, зокрема. Маркетингове управління, що передбачає реальну спрямованість на запити і потреби клієнтів — це виклик сучасним керівникам підприємств, бо замість різних маніпуляцій, неуваги, зловживання довірою, неточності потрібна більша віддача і постійна увага до клієнтів [5]. Швидке збагачення, зростання прибутку як цільова установка бізнесу втрачає з людини мораль і совість, не гребує ніякими методами шахрайства та ошукування споживачів. У такому суспільстві немає місця маркетинговій культурі.

Сьогодні в бізнесі України склалася ситуація, коли після двадцятирічного первісного накопичення капіталу стає необхідною мораль. Спрямування діяльності на потреби споживачів вимагає

зміни системи цінностей. Архієпископ Іван наголошує, що при прийнятті рішень потрібно, щоб розум був забутий, бо саме ця сфера лишає людину совісті і страху. Розумова особистість є інфантильною, слабкою, бо голос совісті є слабким із-зі надмірного розвитку інтелекту. Необхідно покладатися на совість як здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль, формувати моральні обов'язки та вимагати від себе їх виконання. Але щоб покладатися на совість, потрібен страх Божий, жити по заповідях Божих. Такий підхід повинен знайти своє місце в маркетингових публікаціях, зокрема, журналах та Інтернет виданнях.

Висновки. Таким чином, на основі проведених досліджень встановлено, що стратегічним напрямом розвитку промислових підприємств стає перехід від традиційної системи управління до маркетингового управління, спрямованого на формування довгострокових відносин із прибутковими клієнтами, побудованого на холістичній маркетинговій концепції з метою зростання вартості бізнесу, підвищення ефективності маркетингової діяльності. Важливою складовою практичної реалізації маркетингового управління є розвиток внутрішнього маркетингу та культури бізнесу.

Література

1. *Гольдштейн В.* Забытые инструменты новейшего маркетинга, или Ода... кризису // Маркетинг и реклама. — <http://mr.com.ua>.
2. *Жуков А.* Эволюция видов и моделей маркетинга в постиндустриальной экономике. — www.rus4show.ru.
3. *Котлер Ф., Кеплер К. Л.* Маркетинг менеджмент: 12 изд. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
4. *Кристиан Меллер, Давид Уилсон.* Маркетинг на рынке товаров производственного назначения — Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с
5. *Прокофьева О.* Клиентоориентированность и мифы о ней. — 2010. — Энциклопедия маркетинга. — <http://www.marketing.spb.ru>
6. *Пэйми Войма, Кристиан Гренроос.* Внутренний маркетинг — перспектива партнерских отношений. — Маркетинг / под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
7. *Рей Райт.* Стратегическая роль личных продаж на рынках b2b-B2B маркетинг. — Издательство «Баланс Бизнес Букс». — www.booksites.net/wright/.
8. *Репьев А.* Президент Mekka Advertising: Есть ли нам место в «новой экономике»? — <http://www.repiev.ru/articles/NewEconomy.htm>.
9. *Роджер Бест.* Маркетинг от потребителя. — Гл. «Эффективность и рентабельность маркетинга». — Издательство «Манн, Иванов, Фербер». — 2008.

10. *Уэбстер Фредерик*. Основы промышленного маркетинга. — Издательский дом Гребенникова, 2005. — 416 с.
11. *Харский К.* Цели бизнеса. — Клерк Ру.
12. *Хруцкий В.* Три модели русского менеджмента. — www.elitarium.Ru
13. *Шив Чарльз Д.* Курс МВА по маркетингу / Чарльз Д. Шив, Олександр Уотсон Хаем / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 717 с.
14. *Дж. О'Шонесси*. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.

Статтю подано до редакції 15.08.11 р.

УДК:339.138:368.03

О. В. Рупінська

ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЇ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті визначено основні підходи щодо формування маркетингових продуктових стратегій та рекомендовані основні стратегічні орієнтири, що притаманні вітчизняним страховим компаніям.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, цільовий сегмент, маркетингова продуктова стратегія, стратегічні орієнтири.

АННОТАЦИЯ. В статье определены основные подходы относительно формирования маркетинговых продуктовых стратегий и рекомендованы основные стратегические ориентиры, присущие отечественным страховым компаниям.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия, целевой сегмент, маркетинговая продуктовая стратегия, стратегические ориентиры.

ANNOTATION. In the article basic approaches are certain in relation to forming of marketings commodity strategies and basic strategic directions, inherent ukrainian insurance companies are recommended.

KEY Words: strategy, having a special purpose segment, marketing commodity strategy, strategic directions.

Актуальність. Розробка стратегій є процесом, у якому враховуються безпосередній та опосередкований вплив факторів зовнішнього середовища та основних чинників внутрішнього середовища компанії. Вибір стратегії залежить від стану ринкової