

**А. В. Федорченко,**  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри маркетингу,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто питання щодо розуміння сутності сучасного маркетингового менеджменту, заснованого на концепції зовнішньої орієнтації. Визначено перспективи його розвитку у напрямку підвищення клієнт-орієнтованості бізнесу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** менеджмент, маркетинг, маркетинговий менеджмент, концепції маркетингового менеджменту, клієнт-орієнтованість бізнесу, споживча лояльність

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрен вопрос относительно понимания сущности современного маркетингового менеджмента, основанного на концепции внешней ориентации. Определены перспективы его развития в направлении повышения клиент-ориентированности бизнеса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** менеджмент, маркетинг, маркетинговый менеджмент, концепции маркетингового менеджмента, клиент-ориентированность бизнеса, потребительская лояльность

**ABSTRACT.** A question of understanding of the essence of modern marketing management, which is based on external orientation concept is considered in the article. Perspectives of its development in the direction of business' client orientation increasing are determined.

**KEYWORDS:** management, marketing, marketing management, marketing management concepts, client orientation of business, consumer loyalty

**Вступ.** Сучасний етап розвитку бізнесу багатий прикладами того, наскільки динамічними і непередбачуваними можуть бути ключові параметри розвитку ринкового середовища. Такий динамізм ринкових процесів на тлі глобалізації та постійного посилення конкуренції за ринки збуту призвів до необхідності усвідомлення вагомості нових підходів до управління сучасним бізнесом. Стало зрозумілим, що питання оптимізації внутрішніх бізнес-процесів у цілком зрозумілих цілях економії витрат чи досягнення ефекту масштабу сьогодні не можуть вважатися запорукою отримання стійких конкурентних переваг в умовах сучасного ринкового середовища. Очевидною є проблема постійного пошуку зовнішніх умов для розвитку бізнесу, усебічного задоволення споживчих потреб, «створення» і підтримання належного

рівня споживчої лояльності до виробника і його торгових марок як найбільшої маркетингової цінності і засобу підвищення рівня капіталізації бізнесу.

Усе це засвідчує, що в умовах ринкового сьогодення найбільш прийнятним способом організації та управління діяльністю підприємств різних галузей економіки виступає концепція маркетингу. Її впровадження в систему управління підприємством зумовило трансформацію багатьох традиційних управлінських функцій і внутрішніх бізнес-процесів у напрямку більшої клієнт-орієнтованості бізнесу як засобу посилення його конкурентних переваг. Тому перед маркетологами-теоретиками і практиками постає завдання критичного переосмислення та нового сутнісного наповнення його ролі та змісту як в економічній науці, так і у різних сферах сучасного бізнесу.

**Постановка проблеми.** Загальновідомо, що менеджмент як наука виник у США наприкінці XIX ст. Гостра потреба у ній виникла внаслідок індустріальної революції, що зумовила зміну багатьох традиційних підходів і моделей здійснення господарської діяльності. Широке впровадження менеджменту в практику пов'язане з іменами таких відомих теоретиків і практиків, як Ф. Тейлор, Г. Файоль, якими було сформульовано основні принципи сучасного менеджменту. На думку П. Друкера виникнення і розвиток менеджменту стали центральною подією в історії суспільства XX ст. Загалом менеджмент — це система і процес управління підприємством, тобто відповідними матеріальними та людськими ресурсами з метою забезпечення їх ефективного використання задля досягнення поставлених цілей [1, с. 3].

Традиційно основною сферою діяльності менеджменту вважалось внутрішнє середовище підприємства у напрямку управління зазначеними вище внутрішніми бізнес-процесами. Однак на сучасному етапі його розвитку поступово (а у деяких галузях — кардинально) відбувається перехід від внутрішньої до зовнішньої орієнтації системи управління підприємством, зумовленої усебічним посиленням і глобалізацією конкуренції. Очевидною стає провідна роль маркетингового управління компаніями — власне маркетингового менеджменту. Тому ми ставимо за мету визначити ключові особливості сучасного маркетингу, його ролі та значення у системі управління сучасним підприємством, що функціонує у динамічному ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з теорією маркетингового управління, традиційно знаходять своє широке відображення у працях багатьох сучасних зарубіжних і

вітчизняних авторів. Серед них чільне місце посідають роботи Г. Армстронга, Г. Л. Багієва, Л. В. Балабанової, А. В. Войчака, С. С. Гаркавенко, К. Гронрооса, Е. Гуммесона, П. Дойля, П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. О'Шоннесі, А. Ф. Павленка, В. П. Пилипчука, А. О. Старостіної, С. В. Скибінського та ін. Більшість із них обстоює думку про те, що менеджмент підприємства може вважатися сучасним, якщо він достатньою мірою клієнторієнтований, тобто маркетинговий. Як наслідок, у сучасному розумінні концепція маркетингу — це система принципів і методів управління, що покладені в основу роботи підприємства, яка зорієнтована на певний спосіб діяльності на ринку та досягнення його цілей [2, с. 58].

Сьогодні думки представників різних маркетингових шкіл і течій поступово узгоджуються щодо сучасних тенденцій розвитку концепції маркетингового управління, зокрема, до розосередження функцій останнього серед структурних підрозділів компанії та до прагнення встановлення довготривалих стосунків із партнерами по бізнесу. Про це йдеться у роботах з тематики маркетингу послуг, партнерських стосунків, мережевої взаємодії, внутрішнього маркетингу, холістичного маркетингу та ін. [3, с. 20—22]. Показовою також є тенденція до усвідомлення ключової ролі процесів ефективного знаходження, динамічного розвитку та постійного підтримання ключових споживчих цінностей як запоруки споживчої лояльності до компанії та її торгових марок у контексті набуття останніми ролі її найбільших нематеріальних активів.

**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи питання посилення ролі сучасного маркетингу в управлінні підприємствами необхідно коротко розглянути еволюцію його теорій, які, на нашу думку, відображають вектор його розвитку на перспективу.

Вихідним моментом сучасного менеджменту слід вважати його *внутрішню орієнтацію*, що мала за мету формування системи управління виходячи із наявних потреб і ресурсів підприємства (передусім, виробничих, фінансових, кадрових, збутових та ін.). Засобом її досягнення вважалася координація окремих внутрішніх функцій і бізнес-процесів підприємства у напрямку їх оптимізації задля досягнення максимальної ефективності і задоволення його власних потреб. У маркетингу такий підхід описується принципом «Продавати те, що виробляється підприємством», тобто фактично нав'язувати виготовлений товар споживачеві із застосування агресивних засобів його просування на цільовий ринок.

Згодом стало зрозумілим, що по мірі насичення ринку конкуруючими товарними пропозиціями, тобто паралельно із переходом до ринку покупця, останні починають диктувати підприємству, що саме (які цінності) вони прагнуть отримати у конкретній товарній пропозиції виробника. У такому випадку уся діяльність підприємства починає підпорядковуватися маркетинговій філософії ведення бізнесу, відповідні утворення в організаційних структурах досягають стратегічних рівнів управління компаніями, маркетинг стає занадто великим, аби ним займалися виключно маркетологи, стратегічна перспектива для розвитку бізнесу відкривається завдяки його *зовнішній орієнтації*. Зовнішня орієнтація — це управління підприємством, виходячи із умов та можливостей, які забезпечуються навколишнім бізнес-середовищем, передусім, потребами споживачів. Така система управління передбачає уможливлення здатність оперативного адаптування до дії суб'єктів, чинників, сил, умов зовнішнього ринкового середовища. В маркетингу вона описується принципом «Виробляти і пропонувати те, що задовольняє потреби ринку».

З цього приводу свого часу влучно писав П. Друкер: «Менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен визначати, яких результатів необхідно досягти, ...мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів. Менеджмент призначений для того, щоби будь-яка організація... мала можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі, поза межами організації» [4, с. 64]. Отже, йшлося про появу і розвиток нової парадигми управління підприємством, заснованої на маркетинговому менеджменті. Як наслідок, основою систем управління як окремими підприємствами, так і ринкової системи в цілому став споживач. Тому, на нашу думку, сучасний менеджмент може вважатися сучасним, якщо він достатньою мірою клієнт-орієнтований.

У маркетинговому менеджменті зовнішня орієнтація визначально пов'язувалася із застосуванням інструментарію комплексу маркетингу. При цьому вирішувалися питання орієнтації на потреби споживачів, застосування дослідницького інструментарію для визначення траєкторії їх розвитку тощо. Проте такий підхід дозволяв трактувати призначення маркетингового менеджменту у функціонально звуженій площині. Концепції маркетингового менеджменту — це системи науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності та процеси управління нею на підприємствах із акцентом на

зовнішню орієнтацію. Виходячи із міри використання такої орієнтації, можна виділити наступні основні концепції маркетингового менеджменту [1, с. 9].

Так, у першій половині ХХ ст. домінувала концепція маркетингового менеджменту як системою управління попитом. Основні акценти уваги при цьому знаходилися у площині виробництва і збуту товарів, а маркетинг виконував епізодичні чи допоміжні функції. Найпершими різновидами такого маркетингу вважають виробничий, товарний і збутовий маркетинг у контексті превалювання його внутрішньої орієнтації.

У другій половині ХХ ст., паралельно із набуттям маркетингом рис стратегічного, було запропоновано концепцію маркетингового менеджменту як управління маркетинговою функцією підприємства. Вона також була пов'язана з використанням елементів комплексу маркетингу підприємства, проте в її межах виокремився потужний аналітичний підхід, який дозволяв застосовувати маркетингові інструменти чи виконувати маркетингові функції у традиційних для менеджменту питаннях планування, аналізу і контролю. Сам маркетинговий менеджмент у той час почали трактувати наступним чином:

— це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розподілення ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідів, так і організації (Ф. Котлер, Американська асоціація маркетингу);

— це діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб споживачів, розробці товарів, встановленню цін на них, вибору способів просування і розподілення з метою здійснення обміну, що задовольняє потреби зацікавлених груп (П. Дойль).

На рубежі ХХ ст. століття з'являються нові уявлення про концепцію сучасного маркетингового менеджменту, він розглядається як система управління усією діяльністю підприємства, що заснована на маркетинговій філософії ведення бізнесу. Звичайно, що питання управління внутрішніми бізнес-процесами залишаються важливими, оскільки вони визначають характер ресурсних обмежень підприємства у досягненні його ринкових цілей. Водночас глобальне посилення конкуренції, стрімкий розвиток інформаційних технологій сьогодні фактично позбавили багатьох підприємств тривалих конкурентних переваг, які ґрунтувалися виключно на технологічних інноваціях. Акценти уваги змістилися у бік маркетингових інновацій, адже час він виходу якісного товару-новинки на ринок до фактичного копіювання головних його функцій і властивостей конкурентами суттєво ско-

ротився. Такі його параметри, як ціна, якість, цінність та інші оцінюються кожним окремим споживачем індивідуально, через призму системи власних оціночних характеристик і ступеню вагомості кожної з них, що сформовані у його свідомості.

П. Друкер зауважує, що сьогодні, на етапі переходу до інформаційної економіки чи економіки знань, традиційні підходи і методи маркетингу втрачають свою ефективність. Причини цих явищ ми вже попередньо наводили: усебічне посилення і глобалізація конкуренції, посилення ролі споживача і влади посередників, збільшення вагомості споживчої лояльності, чинників нецінової конкуренції, постійне підвищення Інтернет-активності на тлі втрачання ефективності традиційними засобами рекламування товарів і послуг тощо [5]. Тому еволюція форм і методів маркетингового управління підприємствами потребують їх розгляду через призму стратегічної перспективи.

Серед сучасних маркетингових концепцій чільне місце посідає освічений чи усвідомлений маркетинг. Він полягає в тому, що маркетинг підприємства має підтримувати оптимальне функціонування системи збуту товару на довгострокову перспективу і включає в себе такі різновиди: маркетинг, орієнтований на споживача, інноваційний маркетинг, маркетинг ціннісних достоїнств, маркетинг з усвідомленням місії і соціальний маркетинг [6, с. 25]. Їх базовими постулатами виступають:

- підприємство має організовувати свою маркетингову діяльність з погляду споживача;
- підприємство має постійно реально поліпшувати свої товари, послуги і маркетингову діяльність;
- підприємство має вкладати більшу частину своїх ресурсів у підвищення ціннісної значущості для споживачів (як його товарних пропозицій, так і ринкової діяльності загалом);
- підприємство має визначити свою місію не у вузькому виробничому розумінні, а в широкому соціальному аспекті;
- підприємство має ухвалювати рішення в галузі маркетингу з урахуванням власних поточних потреб, потреб споживачів, а також їх довгострокових інтересів і потреб усього суспільства.

Внаслідок цього акценти уваги маркетинг-менеджменту підприємства переносяться з управління окремими бізнес-процесами чи інструментами комплексу маркетингу, зорієнтованими на прибутковість у короткостроковій перспективі (наприклад, розове стимулювання збуту, мінімальні зміни в упаковці, рекламна підтримка) у бік клієнт-орієнтованості усієї діяльності підприємства (наприклад, реальне поліпшення якості товару, її функ-

ціональних можливостей або вигоди для споживача). Усвідомлений маркетинг, на відміну від традиційного, виступає за збереження вірності споживачу шляхом постійного підвищення цінності товару та усієї діяльності підприємства. У результаті теза представників Скандинавської школи маркетингу (К. Гронроса, Е. Гуммесона) про те, що він занадто великий, аби ним займалися виключно маркетологи, набуває реального змісту: питання інноваційних розробок у галузі виробництва товару, ефективною логістики, належного сервісного обслуговування, швидкого реагування на можливі рекламації з боку клієнтів компанії та багато інших не відносяться до компетенції співробітників відділу маркетингу. Проте саме їх належне виконання безпосередньо впливає на формування споживчої лояльності. Тому усі співробітники компанії, а не лише власне маркетологи, залучаються до ланцюжка створення споживчої цінності, який у теорії маркетингу відомий у вигляді наступної схеми: *«довіра → відданість → лояльність»*.

Тому у межах концепції ринкової орієнтації увага не акцентується на функціональній ролі відділу маркетингу, адже у маркетинговий процес включаються усі структурні підрозділи, а розвиток відносин зі споживачами є завданням усіх співробітників. При цьому Жан-Жак Ламбен визначає орієнтовану на ринок фірму, як таку, що зорієнтована на споживачів, ключових дистриб'юторів, конкурентів, впливових осіб і макромаркетингове середовище і, що підтримує оптимальний баланс цих орієнтацій завдяки ефективній міжфункціональній координації [7, с. 102].

Отже, ключовими характеристиками ринкової орієнтації є:

- акцент на поведінці і потребах як споживачів, так і інших суб'єктів ринку, а також на дії факторів макромаркетингового середовища;

- розповсюдження філософії маркетингу, маркетингових принципів і переконань на всі рівні ієрархії управління підприємством, розуміння і прийняття маркетингу як основи діяльності підприємства всіма його співробітниками;

- інтеграція всіх функцій бізнесу в єдиний процес, який фокусується на споживачеві, міцна система міжфункціональної координації діяльності підприємства (у т.ч. і в окремих СБО);

- широке розповсюдження маркетингової інформації серед усіх підрозділів і працівників підприємства;

- правильна оцінка сутності власного бізнесу, розуміння його майбутньою, дієва система стратегічного, ділового та маркетингового планування діяльності підприємства.

**Висновки.** Свого часу видатний вітчизняний вчений-маркетолог проф. А. В. Войчак писав: «Отже, мова йде про появу та розвиток нової системи управління підприємством — маркетингового менеджменту. Прикметник «маркетинговий» чітко вказує на принципово нову основу такої системи управління, а звідси і назва — маркетинговий менеджмент — найточніше, на наш погляд, відповідає сутності цього явища» [1, с. 5—6]. На його думку міра розвитку зовнішньої орієнтації підприємства і, відповідно, маркетингового менеджменту перш за все визначається впливом навколишнього бізнес-середовища. Саме воно «примушує» підприємство адаптувати свою діяльність до дії суб'єктів, сил та умов, наявних на ринку. Потужність такого впливу визначається його суб'єктами, відомими у якості п'яти сил конкурентного середовища М. Портера (споживачі, реальні і потенційні конкуренти, товари-субститути, посередники, держава). Міра розвитку зовнішньої орієнтації визначається також загальним станом навколишнього бізнес-середовища: мірою його невизначеності, турбулентності, наявністю можливостей ринкового ціноутворення, здійснення комунікативних дій, вибору сфер діяльності, ринкових сегментів тощо. Суттєво також впливають ресурси і можливості підприємства, тобто його маркетинговий потенціал, гнучкість, здатність адаптуватися до умов бізнес-довкілля, поведінки споживачів. Важливе значення має також імідж підприємства та його продукції, рівень забезпечення матеріально-технічними, фінансовими, людськими ресурсам, можливості інноваційного розвитку, сучасність технологічних процесів тощо. Суттєвим чинником, що визначає рівень зовнішньої орієнтації, є внутрішні потреби підприємства. Ідеться про те, що завжди існує необхідність у віднаходженні компромісу між намаганням досягти максимального задоволення потреб споживачів і власними інтересами підприємства. Справжній маркетолог завжди повинен бачити обидва спектри інтересів, безумовно віддаючи перевагу зовнішнім орієнтирам діяльності підприємства і передусім споживачам. Усе це, безумовно, становить перспективний напрямок для подальших наукових пошуків у царині сучасного маркетингу. Очевидно, що у подальшому ми усе частіше будемо ставати свідками значно швидшої появи нових концепцій маркетингового управління підприємствами, що покликані відповідати на вимоги часу у напрямку підвищення клієнт-орієнтованості бізнесу.

## Література

1. *Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент: Підручник [Текст] / А. В. Войчак. — К.: КНЕУ, 2009. — 328 с.
2. *Гайдаенко Т. А.* Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т. А. Гайдаенко. — М.: Изд-во «Эксмо», 2005. — 480 с.
3. Маркетинг: Підручник [Текст] / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; За наук. ред. д.е.н., проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка; Кер. авт. кол. д.е.н., проф. І. Л. Решетнікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 600 с.
4. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджента в XXI веке [Текст] / Питер Ф. Друкер. — М.: Вильямс, 2001. — 272 с.
5. *Друкер П.* Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества [Текст] / Питер Ф. Друкер: Пер. с англ. — М.: ООО «Издательский дом «Вильямс», 2007. — 336 с.
6. *Балабанова Л. В.* Маркетинг: Підручник [Текст] / Л. В. Балабанова. — Вид. 3-тє, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2011. — 543 с.
7. *Ламбен Жан-Жак.* Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен: Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2012