

# ТЕМА 1 РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## *Еволюція маркетингового менеджменту*

*Сутність, зміст, мета і завдання маркетингового менеджменту  
Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового  
менеджменту в ринкових умовах*

У сучасних умовах господарювання для підприємств України стає необхідністю застосування якісно нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів та послуг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває удосконалення управління підприємствами на основі використання принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту [24].

### 1.1 Еволюція маркетингового менеджменту

Еволюцію маркетингового менеджменту можна виділити в рамках історичного розвитку та практичного застосування [25] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку маркетингового менеджменту

Етап	Назва етапу	Період	Характеристика етапу
1	2	3	4
<i>Історичний розвиток маркетингового менеджменту</i>			
1.	Донауковий	(4–3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.)	Слідом за розкладанням первіснообщинної формації відбувається процес становлення ранніх класових суспільств, зародження державності й товарного виробництва. На процвітання стародавніх цивілізацій (Вавилон, Стародавня Греція, Китай, Єгипет, Індія) вплинув розвиток малого бізнесу, зовнішня торгівля з сусідніми державами. З початком матеріального виробництва набули поширення окремі прототипи маркетингових інструментів, які називають зараз упаковкою, рекламою, стимулюванням продажу. Наприклад, красиві й зручні глиняні глечики та посудини для вина передували сучасній упаковці і виконували ті самі практичні й символічні функції. Цікавим є той факт, що багато глечиків піддавалися маркуванню, яке надавало інформацію про вік вина, сорт винограду тощо. Тобто використовувалися окремі прийоми впливу на споживача, прототипи маркетингових інструментів.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
2.	Початок формування і розвитку концепцій маркетингу	Друга половина XIX ст. — перша половина XX ст.	Імпульс цього розвитку — промислова революція в США, за якої відбувається трансформація підприємницької інтуїції, досвіду й здорового глузду у філософію бізнесу, в навчальну дисципліну, в концепцію управління. Одночасно в офіційну ділову лексику вводиться термін «маркетинг», який вважали підпорядкованим завданням виробництва, тобто до уваги бралися перш за все вимоги масового виробництва, а не потреби і запити споживачів.
3.	Формування і розвиток концепцій маркетингового менеджменту	У США та Західній Європі з 50-х рр. XX ст. і дотепер	В Україні концепції маркетингового менеджменту використовують лише флагмани національної економіки і зарубіжні компанії (McDonald's, Procter @Gamble, Sony), котрі будують свій бізнес на основі передового досвіду й останніх досягнень у галузі науки управління організацією. У 50—70-ті роки XX століття фахівці західних компаній визначили провідну роль маркетингу в діяльності організації. Зміна ролі маркетингу в організації вплинула і на уявлення про сам маркетинг. У 1975 році Пітер Друкер висловив думку: «Маркетинг виконує найважливішу роль в управлінні і не може розглядатися тільки як відособлена його функція. Маркетинг є бізнес у цілому, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача. Успіх визначається не виробником, а споживачем».
<i>Розвиток маркетингового менеджменту з точки зору практичного застосування</i>			
1.	«Цикли життя»	50-і роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти й аналізувати криві життєвого циклу товару, займатися сегментацією ринку. Одночасно увійшло до вжитку поняття «імідж фірми».
2.	«Ера зростання»	60-і роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти комплекс маркетингу, а також застосовувати концепцію маркетингу. До лексики міцно увійшло поняття «стиль життя».
3.	«Ера витрат»	70-і роки XX ст.	Маркетинг став застосовуватися у сфері послуг. Виникли поняття соціального і стратегічного маркетингу.
4.	«Ера диференціації»	80-і роки XX ст.	Почали застосовувати такі поняття, як прямий маркетинг, локальний маркетинг, глобальний маркетинг; почали вживати такі «військові» терміни, як захоплення клієнта, розвідка ринку, тактика, стратегія. Фахівці маркетингу почали говорити про «жорсткий» маркетинг японських і «м'який» маркетинг західнонімецьких фірм.
5.	«Ера персоніфікації»	90-і роки XX ст.	Цей період характеризувався передусім двома такими поняттями, як «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення».

## 1.2 Сутність, зміст, мета і завдання маркетингового менеджменту

За Ф. Котлером *маркетинговий менеджмент* («marketing management») – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі.

Маркетинговий менеджмент має місце, якщо хоча б одна зі сторін потенційного обміну розробляє та використовує засоби досягнення очікуваного відклику контрагентів. Тому американська маркетингова школа розглядає маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку вибору цільових ринків, збереження і залучення нових споживачів шляхом створення, постачання і здійснення комунікацій для значимих для них цінностей [14].

У вітчизняній та російській літературі з маркетингу термін «marketing management» інколи перекладається як маркетингове управління, в який часто вкладають особливий смисл, тобто мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто *маркетинговий менеджмент* розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. При чому менеджмент і маркетинг не суперечать один одному. Якщо менеджмент встановлює цілі, формує ресурси з подальшою оцінкою результатів, то маркетинг є засобом досягнення намічених цілей, а маркетинговий менеджмент – складовою системи управління в цілому.

Таким чином, маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу і менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. Крім того, маркетинговий менеджмент розглядає маркетинг і менеджмент нероздільно, які до того ж взаємно проникають і доповнюють один одного.

На практиці навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою це далеко не завжди так, і існує безліч організацій, в яких з огляду на специфіку їх діяльності, особливостей ринку, уподобань і переконань керівництва маркетинг відіграє значно скромнішу роль в їх діяльності. Однак більшість організацій у будь-якому разі мають співробітників (служби), які займаються маркетингом, хоча концепція маркетингу не стала домінуючою для організації у цілому. Термін маркетинговий

менеджмент у вище названій трактовці не охоплює всіх рівнів застосування концепції маркетингу (від одиничного використання елементів комплексу маркетингу, наприклад реклами, до розглядання маркетингу як філософії управління організацією), хоча управляти маркетинговою діяльністю необхідно у всіх цих випадках. Тому, найбільш коректним терміном, що охоплює всі рівні використання концепції маркетингу, є «управління маркетинговою діяльністю» або спрощений його аналог «управління маркетингом».

На підтвердження правомірності використання терміну «управління маркетингом» можна також навести такі аргументи. За змістовним принципом виділяють такі функції виробничо-господарської діяльності: НДДКР, виробництво, постачання, розподіл, маркетинг, фінанси та ін. Відповідно, широко використовуються такі терміни, як: управління НДДКР, управління виробництвом, управління розподілом, управління фінансами і, відповідно, управління маркетингом. Підсумовуючи, можна зазначити, що якщо не шукати в понятті «marketing management» якого-небудь особливого смислу (котрого воно і не має), то його можна перекладати і як «маркетингове управління», і як «управління маркетингом». Ці терміни, по суті, є синонімами. Однак останній термін у силу зазначених причин має деяку перевагу.

#### **Примітка**

Ринковий характер маркетингової концепції управління торговельним підприємством України виявляється, по-перше, у вивченні запитів покупців і пристосуванні асортименту товарів та послуг до ринку. По-друге, для маркетологів життєво необхідним є врахування ринкових законів і обмежень. По-третє, маркетингова стратегія має конкурентну спрямованість і змінюється, переважно, залежно від стану ринкової кон'юнктури і рівня конкуренції. По-четверте, маркетологи найчастіше діють в умовах невизначеності і високого ризику. По-п'яте, маркетингова діяльність орієнтована на високий кінцевий результат господарювання [5].

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як [26]:

- управління діяльністю;
- управління функцією;
- управління попитом .

Маркетинговий менеджмент як *управління діяльністю* – це зміна подоби мислення – ухвалення всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов. Тобто управління підприємством спрямовується дійсно до відкритої системи. Все це означає:

- вдосконалення як технічних, так і споживчих параметрів продукту;
- врахування при ціноутворенні не тільки виробничих і збутових витрат, а і рівня цін конкурентів, попиту на товари тощо;
- розгляд упаковки як активного засобу просування товарів;
- визначення успіху не тільки технологічними досягненнями, а й рівнем задоволення потреб ринку та ін.

Механізмом маркетингового менеджменту стає розвиток складних комунікативних зв'язків. Це не тільки спрямованість на ринок товарів і отримання грошей, а головне це спрямованість на ринок і отримання зворотної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо виробничих, фінансових, збутових, адміністративних дій підприємства.

*Функціональне спрямування* маркетингового менеджменту пов'язано з тісними контактами ринку через маркетингову функцію з виробничою, постачально-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями підприємства для отримання прибутку. Маркетинговий менеджмент повинен своєчасно виявити потреби ринку і на основі мобілізації фактичних та потенційних можливостей підприємства задовольнити їх.

Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення його ринкових цілей.

Відповідальні за управління топ-менеджери, функціональні менеджери, менеджери з маркетингу, досягаючи поставлених цілей повинні включати до процесу маркетингового менеджменту *управління попитом*, яке передбачає створення ринку, формування нового сприйняття на ринку.

Ф. Котлер пише: «По суті, маркетингове управління є управління попитом» [14, 15]. Механізм управління попитом складається з певних засобів, інструментів та зв'язків, до яких і відносяться складові маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце розповсюдження та просування. Причому, як показує практика, використання комплексу маркетингових заходів ефективно не тільки для використання можливостей, але і вимог ринку. Все залежить в управлінні попитом від продукт-менеджера, коли використовуються можливості цільового ринку для реалізації продукту. Що стосується цього третього спрямування, то воно більше відноситься до маркетингу партнерських відносин.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що під *маркетинговим менеджментом* потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі

базуються на принципах маркетингу.

Методологічною базою науки маркетингового менеджменту є такі *підходи* [26]:

- 1) системний – розгляд процесів як систем, тобто поєднання в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети;
- 2) комплексний – як єдність організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних та інших аспектів менеджменту;
- 3) оптимізаційний – який потребує спочатку кількісного визначення параметрів маркетингового менеджменту, а потім розробку математичних моделей оптимізації;
- 4) ситуаційний (прикладний) – дії організації та її керівника повинні знаходитися в залежності від поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища (контексту) фірми.

*Метою* маркетингового менеджменту є маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат. Така спрямованість обумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю вже функцій маркетингового менеджменту, а не управління взагалі.

Головне *завдання* маркетингового менеджменту полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну [24].

*Предметом* маркетингового менеджменту можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця. Разом з тим використовується сукупність закономірностей ринкового виробництва, специфічні прийоми, інструменти і методи, що формують методологію науки маркетингового менеджменту та його логіку.

*Об'єктом* маркетингового менеджменту є обсяг і структура попиту [25].

Тривалий час між фахівцями точиться суперечка про те, яке місце посідає маркетинг у системі управління організацією.

Спочатку маркетинг визначали як одну з найважливіших функцій управління, що постало як реакція практичного менеджменту на його дедалі зростаючу роль. Якщо служба маркетингу організації є простим функціональним підрозділом, то йдеться про управління маркетингом.

При цьому модель маркетингового менеджменту на підприємствах містить такі системно й комплексно пов'язані між собою *елементи* (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Елементи моделі маркетингового менеджменту на підприємстві

*Концепція маркетингового менеджменту* передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і націленість на довгостроковий комерційний успіх і ґрунтується на функціях управління, цільовому, комплексному, системному підході до здійснення всієї управлінської діяльності, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії. Крім того вона виступає як «система науково-обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності підприємств, організацій чи окремих осіб в умовах ринкової економіки» [26].

#### **Примітка**

Якщо звернутися до концепцій управління маркетингом, то слід зазначити, що для нашого ринку потрібно, в першу чергу, зосередитися на концепціях удосконалення виробництва та товару. Безумовно, тут не применшимо значення інтенсифікацій комерційних зусиль та соціально-етичного маркетингу, але акцент повинен бути на виробництві конкурентоспроможних товарів [5].

Відмінною рисою маркетингового менеджменту є програмно-цільовий підхід. Цільова орієнтація усіх елементів маркетингового менеджменту спрямована на споживача, на вирішення проблем, що виникають (або можливих у перспективі) у потенційних покупців. Під кожен встановлений на підприємстві ціль необхідно розробляти маркетингові програми, які мають забезпечувати її досягнення. Сучасні підприємства, які "взяли на

озброєння" маркетинговий менеджмент, повинні всі управлінські рішення щодо формування товарної політики, всього комплексу заходів зі здійснення своєї діяльності базувати на результатах дослідження запитів покупців, ринкових і маркетингових можливостей [24].

### **1.3 Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах**

Впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах в умовах формування ринкових відносин – об'єктивна необхідність і зумовлює потребу в реалізації трьох груп *заходів*:

- 1) організаційних;
- 2) адміністративно-правових;
- 3) науково-методичних.

*Організаційні заходи* передбачають внесення відповідних структурних змін до організації і техніки управління підприємством.

За допомогою *адміністративно-правових заходів* юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) у складі підрозділів підприємства — розробляються положення про кожний створений відділ, визначаються їх штати, функціональні обов'язки кожного працівника, а також вносяться відповідні зміни до статуту підприємства.

Реалізація *науково-методичних заходів* пов'язана з розробкою і використанням наукових і методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності [24].

Проте використання маркетингового менеджменту на підприємствах може наражатися на низку *проблем*:

1) *подолання психологічного бар'єру керівників і фахівців щодо необхідності використання маркетингу*. Саме зараз необхідно постійно впроваджувати маркетинг, оскільки він розглядається як шлях підвищення ефективності управлінської системи і засіб забезпечення орієнтації підприємства на максимальне задоволення потреб, переорієнтацію від "потреб виробництва" до "потреб ринку";

2) *вдосконалення організаційної структури управління*. Маркетинговий менеджмент передбачає не просто структурні зміни в організації і техніці управління, а докорінну реорганізацію всієї наявної системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, створення служб маркетингу (розробку положень про цю службу, визначення її статусу на підприємстві, функціональних обов'язків, прав і відповідальності її працівників). При цьому потрібно враховувати, що служба маркетингу повинна стати мозковим центром, який координує



діяльність усіх підрозділів підприємства на основі результатів маркетингових досліджень і розробляє рекомендації щодо визначення стратегії і тактики підприємства;

3) *уміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища*. В умовах ринкової економіки змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності, ризику, стає необхідним уміння пристосовуватися до економічної ситуації, тому має змінюватися "управлінська філософія" підприємства. На перший план висувається управління, що ґрунтується на системному і ситуаційному підході. Такий підхід гарантує "виживання" в умовах ринку. Отже, необхідно вміти чітко оцінювати ситуацію та її можливі наслідки, вживати заходів, спрямованих на контроль ситуації, своєчасно коригувати стратегію і тактику підприємства;

4) *застосування стратегічного підходу до управління*. З позицій сучасного менеджменту управляти підприємством означає бути здатним розробляти стратегію і тактику його діяльності, виходячи з раціонального поєднання потреб зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Такий підхід передбачає знання основ виробничих, торговельних та інших процесів, потреб ринку, фінансово-господарських відносин, соціально-економічних засобів і методів управління підприємством. Отже, необхідно забезпечити стратегічний підхід до управління. В Україні була і є дев'янтна система управління (за відхиленнями), а необхідно створити превентивну (попереджувальну), що передбачає посилення ролі прогнозування. Більшість експертів у галузі менеджменту вважають, що головне для менеджерів — вміти бачити перспективу;

5) *здатність формування необхідної системи маркетингової інформації*. Потреба в отриманні інформації, яка характеризує найбільш вірогідні реакції ринку, передбачає створення системи маркетингової інформації, яка б враховувала обсяги і вид необхідної інформації, джерела її надходження, методи отримання тощо. Ефективність роботи багато в чому залежить від здатності не тільки створювати комп'ютеризовані інформаційні системи, а і впроваджувати нові інформаційні технології;

6) *необхідність кадрового забезпечення кваліфікованими фахівцями*. Ринкова економіка потребує нових висококваліфікованих керівників і фахівців з новим мисленням, котрі володіють сучасними методами здійснення виробничої і комерційної діяльності, здатні творчо підходити до вирішення ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища і забезпечувати прибуткове функціонування підприємств.

Отже, становлення ринкових відносин в Україні зумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів, підходу, що втілює нову філософію управління, здійснення останнього на якісно новому рівні. Саме такий підхід забезпечує використання зарубіжного досвіду менеджменту і маркетингу, його адаптацію до конкретних умов кожного регіону та України в цілому.