

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві

Ковшова І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу й управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

У статті досліджено теоретико-методичні підходи до організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Проаналізовано подвійність застосування терміну «організація». Сформульовано цілі та вісім основних принципів організації маркетингового менеджменту. Визначено рівні коригування цілей під час реалізації зазначеного підходу на практиці. Сформовано основні завдання маркетингового менеджменту, що реалізуються на підприємстві.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, підприємство, організація, цілі, принципи, завдання, організація маркетингового менеджменту.

Ковшова І.О. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье проанализированы теоретико-методические подходы к организации маркетингового менеджмента на предприятии. Рассмотрена двойственность использования понятия «организация». Сформулированы цели и восемь основных принципов маркетингового менеджмента. Определены уровни корректирования целей во время реализации указанного подхода на практике. Сформированы основные задачи маркетингового менеджмента, реализуемые на предприятии.

Ключевые слова: маркетинговий менеджмент, підприємство, організація, цілі, принципи, завдання, організація маркетингового менеджменту.

Kovshova I.O. ARRANGEMENT OF MARKETING MANAGEMENT AT COMPANIES

In the article theoretical and methodological approaches to the arrangement of marketing management at a company have been analyzed. The duality of using economic terms in English and Ukrainian languages has been considered. The author has formulated the goals and eight basic principles of arranging marketing management at a company. The levels of correcting goals during practical realization of the mentioned approach have been defined. The main objectives of marketing management implemented at a company have been established.

Keywords: marketing management, company, organization, goals, principles, tasks, organization of marketing management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Словосполучення «організація маркетингового менеджменту» є досить поширеним у фахових літературних джерелах. Проте воно часто викликає у практиків та науковців полеміку та неправильне розуміння. Це зумовлено такими чинниками: по-перше, термін є досить вживаним, його застосовують у різних науках (філософії, менеджменті, економіці, маркетингу, математиці, соціології, психології та ін.); по-друге, одночасний розвиток двох паралельних систем досліджень – вітчизняної та іноземної; по-третє, слово «організація» може характеризувати явище чи визначати процес.

Підтвердженням першого чинника є дослідження професора Й.С. Завадського, який зазначив, що поняття «організація» (*англ. organization*) походить від давньогрецького слова «органон», що означає інструмент, від

якого виникли такі різні поняття, як «орган», «організм» та «організація» [1]. Внаслідок складності доступу до сучасних іноземних джерел інформації впродовж значного періоду часу вітчизняні дослідники розглядали поняття «організація» значно вужче за іноземних, що є підтвердженням другого чинника. Найчастіше під терміном «організація» вони розуміли складне виробниче утворення, об'єднане спільним керівництвом, тобто певні ресурси. Водночас іноземні науковці розглядали проблематику організацій комплексно – від моніторингу виникнення та розвитку до розроблення нових ефективних методів (аналіз життєвих етапів розвитку, визначення оптимальних організаційних форм і структур, встановлення основних функцій, адаптація відповідно до змін навколишнього середовища та ін.) [2]. Підтвердженням третього чинника є безліч різних авторських визначень,

які розглядають організацію з різних позицій: як певне явище чи процес. М.І. Небава та О.Г. Ратушняк під організацією розуміють соціальне явище, тобто «інституціоналізовану групу осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових чи інших умов для досягнення поставлених цілей» [3]. У юридичному словнику закріплено, що організацією є підприємство, установа, орган влади, його підрозділ чи об'єднання із правом юридичної особи чи без нього, що виконує самостійні функції та має установчий документ і свою структуру управління [4]. Водночас О.Б. Моргулець розкриває організацію крізь функцію управління підприємством, тобто як «процес визначення найбільш суттєвих зв'язків серед людей, завдань і видів діяльності з метою інтеграції і координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених цілей» [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес організації маркетингового менеджменту на підприємствах досліджували такі науковці, як Г.В. Осовська [2], М.І. Небава [3], О.Б. Моргулець [5], А.В. Войчак [8], О.В. Гуменна, К.В. Пічик [9] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Маркетинговий менеджмент є сучасним інноваційним підходом до управління підприємством для досягнення поставлених цілей, які коригуються відповідно до дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Процес організації маркетингового менеджменту є досить новим для вітчизняних підприємств і потребує дослідження з боку науковців щодо підтвердження його ефективності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Головною метою статті є визначення теоретично-методичних положень організації маркетингового менеджменту на підприємстві з огляду на основні цілі, принципи та завдання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється для досягнення певного результату. У маркетинговому менеджменті основними такими результатами є досягнення комерційної

результативності та отримання соціального ефекту. Реалізація першої цілі дає підприємству змогу підтримувати збалансований розвиток, забезпечувати оптимальний рівень доходності та прибутковості від господарської діяльності, збільшувати чи утримувати на певному рівні обсяги реалізації товарів, послуг чи ідей. Водночас реалізація другої цілі допомагає підприємству досягти певного соціального ефекту, тобто створити певну потребу чи знищити її, навчити споживачів використовувати продукцію в усіх можливих варіантах і в оптимальному обсязі, надати продукції певної статусності чи модності тощо. Зазначені цілі маркетингового менеджменту на підприємстві потребують значної адаптації відповідно до специфічних вимог основних учасників процесу, що формує п'ять рівнів погодження, представлених на рис. 1.

До першого рівня віднесено дилему власників підприємства та найнятих менеджерів щодо досягнення певного рівня результативності. Часто власники підприємства (особливо акціонери публічних акціонерних товариств) хочуть отримати більші прибутки для розподілу між ними у вигляді дивідендів за рахунок зменшення витрат на інноваційні чи інші заходи, необхідні для сталого розвитку компанії на ринку. Водночас найняті менеджери вищого рівня намагаються обґрунтувати додаткові витрати на модернізацію



Рис. 1. Рівні коригування основних цілей під час організації маркетингового менеджменту на підприємстві

та підвищення фонду оплати праці співробітників, щоб отримати вищу зарплату чи бонуси, забезпечити компанії кращі позиції на ринку і стабільність функціонування в умовах змінного середовища.

На другому рівні основні цілі маркетингового менеджменту потребують узгодження відповідно до партнерських угод, що також приводить до їхнього коригування. На цьому рівні можуть задіюватися такі можливості чи обмеження, як введення певних квот на реалізацію продукції, існування системи знижок для партнерів, домовленість про спільні маркетингові заходи щодо популяризації продукції чи створення певного соціального іміджу, доступ до інвестиційного капіталу чи загальних партнерських фондів, наявність вичерпного переліку компаній для ведення комерційної чи некомерційної діяльності.

На третьому рівні основні цілі маркетингового менеджменту узгоджують відповідно до клієнтських вимог та бажань. В основному комерційна результативність досягається збільшенням обсягів реалізації продукції та формуванням оптимальної цінової політики підприємства. Соціальний ефект виникає під дією маркетингового тиску для створення в уяві клієнтів особливого образу товару, послуги, ідеї чи підприємства. На цьому рівні опосередкованими учасниками є конкуренти, які діють на ринку, впливають на клієнтів та закладають умови конкурентного середовища відповідно до власних стратегій розвитку. Іншими словами, на цьому рівні виникає «тіньовий учасник», який приймає активну участь у формуванні клієнтських пріоритетів. Однак зазначимо, що якщо існує партнерський договір із конкурентом щодо спільної рекламної кампанії чи проведення інших заходів, то такий формат впливу розглядається на другому рівні.

На четвертому рівні основні цілі маркетингового менеджменту поєднують із цілями співробітників підприємства. Комерційна результативність на цьому рівні досягається встановленням оптимальних витрат на заробітну плату персоналу за виконану роботу та загальною ефективністю співробітників, що оцінюється якісними та кількісними показниками. Тобто необхідно дотримуватися певного балансу між збільшенням фонду заробітної плати, що зменшує рівень прибутковості, та збільшенням рівня плінності кадрів, особливо ключових співробітників. Соціальна ефективність досягається ступенем престижності роботи на підприємстві,

наявністю соціального пакету для персоналу, сприятливим психологічним кліматом, наявністю корпоративної етики, можливістю підвищення кваліфікації чи просування по кар'єрному ланцюгу тощо.

На п'ятому рівні основні цілі маркетингового менеджменту коригуються відповідно до вимог чи очікувань громадськості. На останньому рівні можуть задіюватися такі можливості чи обмеження, як підтримка чи бойкотування продукції підприємства за національною чи територіальною ознакою, формування руху за або проти рекламної кампанії, сприяння або засудження соціальної стратегії підприємства щодо навколишнього середовища, загальної системи охорони здоров'я чи освіти, підтримки політичних рухів чи певних міжнародних подій та ін.

Рівні погодження основних цілей під час організації маркетингового менеджменту на підприємстві на рис. 1 розміщені відповідно до сили їхнього впливу. Так, перший рівень – цілі власників і менеджерів – найчастіше має більший вплив, ніж останній рівень. Проте існують ситуації, що змінюють зазначену послідовність чи враховують не всі рівні. Під час організації маркетингового менеджменту на підприємстві підцілі за наведеними п'ятьма рівнями необхідно оптимально поєднати між собою, охопивши якнайбільше. Це є ще одним підтвердженням гіпотези щодо складності досліджуваного процесу та його відповідальності перед суспільством, що на практиці регулюється встановленням певних принципів.

Згідно з академічним тлумачним словником принцип (з лат. *Principium* – початок, основа) – це основне вихідне положення будь-якої наукової системи чи теорії; правило, покладене в основу діяльності будь-якого підприємства [6]. Саме тому під час характеристики маркетингового менеджменту на підприємстві система принципів відображає суттєві властивості процесу організації та відповідає за її коректне функціонування відповідно до основного призначення.

Перший принцип – науковий підхід до організації маркетингового менеджменту – означає застосування в діяльності підприємств новітніх теоретичних фахових знань у поєднанні із сучасним практичним досвідом. Такі знання повинні проходити перевірку на відповідність та коректність і підтверджуватися певними дослідженнями. Тобто висунута гіпотеза повинна бути доведена, перевірена на життєздатність в усіх досліджуваних підприємствах і підтверджена конкретними фак-

тами щодо її правильності. Цей принцип дає змогу поєднати теоретичні наукові розробки із практичною реалізацією і потребує спільної роботи наукових лабораторій чи інститутів із менеджерами підприємств найвищого рівня.

Другий принцип – своєчасність адекватної реакції на потреби ринку – є основою для прийняття управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства. Сьогодні існує багато теорій щодо прийняття оптимального рішення. Проте математичні розрахунки не дають змоги однозначно встановити, чому ті самі товари, продукти чи ідеї під керівництвом одного менеджера стають успішними, а під керівництвом іншого – провальними. Саме тому цей принцип поєднує логіку і математику з інтуїцією та досвідом конкретної особи, що приймає рішення.

Третій принцип – соціально-етична орієнтація на споживачів – утримує маркетинговий менеджмент у межах основного призначення і нагадує, що необхідно пропонувати саме те, що потрібно споживачу. Підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка вирішує певні проблеми клієнтів, а не створювати їх самим. Не потрібно прив'язуватися до технологій, оскільки основні потреби майже незмінні, а варіанти їхньої реалізації швидко застарівають. Відмова від застосування цього принципу на практиці приводить до загромодження складських приміщень залишками непридатної продукції, значних фінансових втрат підприємства, забруднення навколишнього середовища непотрібним сміттям тощо.

Четвертий принцип – комплексний підхід до організації маркетингового менеджменту – становить основу інтеграції всіх елементів внутрішнього середовища підприємства для досягнення поставлених стратегічних цілей. Всі функціональні підрозділи під час прийняття будь-якого управлінського рішення повинні враховувати загальнокорпоративні стандарти та діяти в межах основної стратегії, посилюючи її. Тобто всі підрозділи мають бути зорієнтовані на конкретний результат, що є складником досягнення загального успіху підприємства.

П'ятий принцип – законність, чесність та пристойність маркетингового менеджменту – є основою підтримки високих етичних стандартів відповідно до чинних норм законодавства України, окремих країн чи міжнародного права. Під час організації маркетингового менеджменту до законодавчих актів, що регулюють діяльність будь-яких вітчизняних під-

приємств, необхідно додатково додати міжнародний кодекс рекламної практики, кодекс маркетингових досліджень, кодекс діяльності щодо стимулювання продажів, кодекс прямої поштової розсилки і торгівлі за каталогами, кодекс прямих продажів. Зазначені кодекси встановлюють певні стандарти поведінки, яких мають дотримуватися всі сторони: не можна зловживати довірою споживача чи відсутністю в нього досвіду; не можна порушувати норми пристойності, грати на почутті страху, забобонах чи інших упередженнях; ніщо не повинно спровокувати акти насилля; не повинна підтримуватися дискримінація за расовою, релігійною чи статевою ознаками тощо [7]. Дотримання цього принципу в маркетинговому менеджменті означає, що підприємство визнає свою відповідальність перед клієнтами, партнерами, контрагентами та суспільством і з власної волі встановлює справедливий баланс цілей (комерційною результативністю та соціальним ефектом).

Шостий принцип – компетентність організації маркетингового менеджменту – є основою якісного впровадження та функціонування маркетингового менеджменту на підприємстві кваліфікованим персоналом, що має необхідні для цього знання та досвід. Загальна компетентність визначається ефективністю управлінських рішень менеджера вищого рівня відповідно до поставлених стратегічних цілей. Така ефективність досягається: кваліфікацією, знаннями та наполегливою щоденною працею кожного співробітника на своєму робочому місці; вмінням менеджера розподілити та делегувати повноваження та відповідальність за певні господарські процеси; мистецтвом ефективно виконувати роботу за звичайних чи екстремальних умов тощо. Також цей принцип забезпечує обізнаність всіх співробітників підприємства про основні вісім принципів організації маркетингового менеджменту.

Сьомий принцип – комерційна результативність – утримує маркетинговий менеджмент у межах основного призначення і є основою для комерційної діяльності з метою концентрації загальних зусиль на досягненні кінцевого результату виробничо-збутової діяльності підприємства та отримання прибутку. Зазначимо, що отримання миттєвого прибутку не є основною метою таких підприємств. Менеджери орієнтуються на довгострокову перспективу, сталий розвиток та поступове накопичення коштів для реалізації нових проєктів.

Восьмий принцип – конкретність та достовірність маркетингового менедж-

менту – є протидією замовчуванню інформації, двозначності тлумачення даних чи фактів, перебільшенню досягнень чи заниженню втрат, що може привести до оман. Для захисту споживачів також встановлюються певні обмеження щодо надання достовірності інформації про країну та дату виготовлення продукції, реальну цінність товарів (послуг чи ідей), умови платежу, отримання нагород. Також у маркетинговому менеджменті не допускається некоректне згадування результатів дослідження, маніпуляція вирваними з контексту наукових досліджень фактами, некоректне застосування наукових чи професійних термінів [7].

Отже, зазначені на рис. 2 вісім принципів організації маркетингового менеджменту дають змогу в ідеалі сформулювати новий управлінський підхід, де поєднується комерційна результативність із соціальною відповідальністю перед суспільством.

Встановивши цілі та принципи організації маркетингового менеджменту сформуємо основні завдання, тобто визначені сплановані робочі процеси або певні делеговані справи [6]. А.В. Войчак до завдань маркетингового менеджменту відносить дослідження ринку,

планування, організацію, мотивацію, реалізацію, контроль та аналіз виконання заходів [8]. Подібні завдання виділяють і В.В. Россоха, О.В. Гуменна, К.В. Пічик та Н.В. Романченко [9]. По суті, науковцями доповнено основні функції менеджменту аналізом та дослідженням.

Часто дослідники не визнають різниці між цілями, принципами, завданнями та функціями, що приводить до певної плутанини в термінології. Водночас ціль характеризує прагнення досягти певного результату і завжди формується в умовах невизначеності. Принципи дають змогу встановити певні правила чи положення функціонування процесу чи явища відповідно до цілі, а функції характеризують роль та значення. Отже, цілі, принципи та функції можуть реалізовуватись безкінечно довго і часто не знаходять конкретного вирішення. Завдання, на відміну від них, завжди більш конкретні, досяжні, мають більшу кількість та потребують виконання. В ідеалі кожне окреме вирішене завдання повинне наближати підприємство до його цілі та відповідати функціям і принципам.

Наведемо приклади завдань організації маркетингового менеджменту на підприємстві, розподіливши їх за двома комплексами відпо-



Рис. 2. Основні принципи організації маркетингового менеджменту на підприємстві (узагальнено на основі [7; 8; 9])

відно до встановлених основних цілей – комерційної результативності та соціального ефекту.

До першого комплексу завдань віднесено дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; визначення місткості та кон'юнктури цільових ринків підприємства; моніторинг діяльності основних учасників цільових ринків (клієнтів, конкурентів, постачальників, посередників та інших контрагентів) тощо. До другого комплексу завдань віднесено дослідження реальних потреб споживачів; встановлення рівня задоволеності роботою на підприємстві; формування кар'єрного ланцюжка для спіробітників; проведення спонсорських та благодійних заходів тощо.

Зазначимо, що наведений перелік є малою часткою від реального обсягу завдань маркетингового менеджменту, що виконуються

на підприємствах, і є демонстрацією складності встановлення, організації, узгодження та виконання кожного окремого завдання за певними процесами для досягнення основних цілей.

Висновки з цього дослідження. У статті досліджено подвійність застосування терміну «організація» в маркетинговому менеджменті як характеристики загально-економічного явища та визначення певного управлінського процесу. Сформульовано основоположні цілі та вісім основних принципів організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Відповідно до практичної реалізації визначено рівні коригування цілей і підходів, що дало змогу сформулювати основний перелік завдань маркетингового менеджменту на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Менеджмент: У 3 т. Т. 1 = Management / Й.С. Завадський. – 3-є вид. – Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 542 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
3. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index_1.htm
4. Юридичний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua/dictionary.htm>
5. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг / О.Б. Моргулець. – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 384 с.
6. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/pryncyp>
7. Международный кодекс рекламной практики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/988_010
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2000. – 100 с.
9. Маркетинговий менеджмент / В.В. Россоха, О.В. Гуменна, К.В. Пічик, Н.В. Романченко. – К.: ННЦ ІАЕ, 2014. – 224 с.