

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4>

УДК 339

СУЧАСНА МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

MODERN MODEL OF MARKETING MANAGEMENT OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

Вікарчук Ольга Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7574-5347>

Пащенко Ольга Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5003-8977>

Юшкевич Олена Олександрівна

доктор економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-5799>

Vikachuk Olga, Pashchenko Olha, Yushkevych Olena
Zhytomyr Polytechnic State University

Стаття присвячена актуальним питанням розробки сучасної системи маркетинг-менеджменту виробничого підприємства та визначення місця підсистеми управління маркетингом в загальній системі менеджменту. Проаналізовано підходи науковців до визначення поняття «маркетинг-менеджменту» підприємства та запропоновано власний підхід. Розроблено модель маркетинг-менеджменту підприємства з врахуванням важливості інтеграції підсистем управління маркетингом та менеджменту при розробці стратегії розвитку підприємства. Сформульовано ключові принципи реалізації маркетинг-менеджменту в умовах виробничого підприємства. Запропоновано при розробці моделі маркетинг-менеджменту підприємства використовувати збалансовану систему показників. Акцентовано увагу на складовій збалансованої системи показників «клієнти» та можливості досягнення синергійного ефекту менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, маркетинг, модель маркетинг-менеджменту підприємства, збалансована система показників.

Статья посвящена актуальным вопросам разработки современной системы маркетинг-менеджмента производственного предприятия и определения места подсистемы управления маркетингом в общей системе менеджмента. Проанализированы подходы ученых к определению понятия «маркетинг-менеджмент» предприятия и предложен собственный подход. Разработана модель маркетинг-менеджмента предприятия с учетом важности интеграции подсистем управления маркетингом и менеджмента при разработке стратегии развития предприятия. Сформулированы ключевые принципы реализации маркетинг-менеджмента в условиях производственного предприятия. Предложено при разработке модели маркетинг-менеджмента предприятия использовать сбалансированную систему показателей. Акцентируется внимание на составляющей сбалансированной системы показателей «клиенты» и возможности достижения синергического эффекта менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, маркетинг, модель маркетинг-менеджмента предприятия, сбалансированная система показателей.

The article is dedicated to the topical issues of development of a modern marketing management system of a production enterprise and determining the place of the marketing management subsystem in the general management system. The approaches of scientists to the definition of "marketing management" of the enterprise are analyzed and the own approach is offered. In particular, it is proposed to understand marketing management as a system of enterprise management based on an innovative approach aimed at achieving economic efficiency and social efficiency through establishing long-term relationships with internal and external stakeholders, i.e. owners,

managers, employees, partners, consumers and society in general. The introduction of marketing management by manufacturing enterprises will create conditions for increasing the competitiveness of the business entity, maximum customer satisfaction, balanced sustainable development of the enterprise with coordination of various departments at the strategic, tactical and operational levels of management. The model of marketing management of the enterprise is developed taking into account the importance of integration of subsystems of marketing and management at the elaboration of strategy of the development of the enterprise. According to the developed model, the management of the enterprise should be based on taking into account the needs and behavior of stakeholders, primarily consumers. It is important to remember that the enterprise is a part of the chain "consumer – enterprise – partner", the development of which is ensured through the use of marketing as a business philosophy. The peculiarity of marketing is that it must cover the work of all departments and specialists. The company's development strategy should be developed on the basis of market segmentation. This will take into account the needs and interests of all consumer groups served by the manufacturing enterprise and develop appropriate communication measures. Directly the marketing management is an important subsystem of enterprise management in general. The key principles of marketing management in the production enterprise are formulated, in particular: consumer orientation, flexibility and adaptability, complexity and systematization, innovation, economic efficiency, manageability, scientific approach to the organization of marketing management. It is proposed to use a balanced system of indicators when developing a model of marketing management of the enterprise. Emphasis is placed on the component of a balanced system of indicators "clients" and the ability to achieve a synergistic effect of management.

Keywords: management, marketing, enterprise marketing management model, balanced system of indicators.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби ефективність та результативність менеджменту (як економічна, так і соціальна) виробничого підприємства в значній мірі залежить від інтенсивності та якості використання маркетингових інструментів у господарській діяльності. Тобто модель маркетинг-менеджменту підприємства, ґрунтуючись на потребах клієнтів, адаптується відповідно до модифікації їхніх бажань і вимог до товарів, послуг чи ідей, що пропонуються на ринку, забезпечує відповідний рівень прибутковості підприємства. Крім того, використання маркетинг-менеджменту створює необхідні умови для підвищення іміджу підприємства на ринку, зростання рівня конкурентоспроможності з орієнтацією на максимальне задоволення потреб споживачів, розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління підприємствами на засадах маркетингу представлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Балабанова І.В., Холод В.В. [1], Друкер П. [3], Ковшова І.О. [5], Котлер Ф. [7], Кушнір І.Г. [8], Ламбен Ж.-Ж. [9], Лишенко М.О. [10], Райко Д.В. [11], Сидорук Ю.А. [12] та ін.

Проведені дослідження свідчать про те, що більшість науковців, досліджуючи питання маркетинг-менеджменту, акцентують увагу саме на питаннях управління маркетинговими службами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як свідчить європейська практика господарювання, виробничі підприємства відмовляються від утримування

відділів чи служб маркетингу в організаційній структурі, надаючи перевагу передачі цих послуг на аутсорсинг професійним компаніям. Тому вважаємо, що важливим і актуальним залишається питання розробки методологічних аспектів використання маркетинг-менеджменту в діяльності підприємства, розробки стратегії діяльності на маркетингових засадах, оскільки саме від вмілого застосування інструментів маркетингу в управлінні підприємством залежатиме його успіх на ринку.

Формулювання цілей статті. Розробка сучасної моделі маркетинг-менеджменту підприємства з врахуванням вимог та змін внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, ґрунтуючись на концепції збалансованої системи показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняна практика господарювання свідчить про те, що більшість підприємств користується обмеженим числом новітніх маркетингових інструментів, у тому числі і малобюджетних. В основному маркетинг зводиться до реалізації збутової функції із застосуванням елементів стимулювання збуту, що спрямовані на акційний розпродаж товарів, на активізацію роботи власного торговельного персоналу або посередників. Необхідно чітко усвідомлювати, що такий підхід до менеджменту виробничого підприємства є застарілим і не дозволяє ефективно управляти змінами, тобто своєчасно та якісно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності, та прогнозувати їх. Очікуємо, що поєднання ключових аспектів менеджменту з використанням новітніх інструментів маркетингу,

ґрунтуючись на принципі клієнтоцентрованості, дозволить досягти синергічного ефекту в діяльності суб'єктів господарювання.

Проведені дослідження показали, що серед фахівців-науковців у галузі менеджменту і маркетингу не існує однозначної позиції щодо визначення сутності маркетинг-менеджменту. Схиляємося до думки, що така ситуація склалася через те, що поняття маркетинг-менеджменту або маркетингового менеджменту складається з двох частин, кожна з яких має своє важливе значення. Проте спробуємо узагальнити це питання і сформулювати власне визначення окресленого поняття. У таблиці 1 представлено основні визначення поняття «маркетинговий менеджмент», представлені провідними науковцями у галузях менеджменту і маркетингу.

Отже, узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під маркетинг-менеджментом розуміти таку систему управління підприємством, що ґрунтується на інноваційному підході, спрямовану на досягнення економічної результативності та соціальної ефективності діяльності через встановлення довгострокових відносин з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, тобто власниками, менеджерами, співробітниками, партнерами, споживачами і суспільством загалом.

Запровадження маркетинг-менеджменту виробничими підприємствами дасть змогу створити умови для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, максимального задоволення вимог споживачів, збалансованого сталого розвитку підприємства з координацією дій різних підрозділів на стратегічному, тактичному і операційному рівнях управління.

Погоджуємося з класифікацією маркетингового менеджменту, що представлена у монографії Ковшової І.О. [5], зокрема: за рівнем проникнення маркетинг-менеджменту у діяльність підприємства можна виділити наступні складові: глобальний, локальний та індивідуальний. Глобальний маркетинг-менеджмент охоплює всі сфери діяльності підприємства чи установи. Локальний є фрагментарним і спрямований на певну сукупність: на групу відділів, на конкретні проект, товари, послуги чи ідеї. Індивідуальний маркетинговий менеджмент функціонує в обмеженій сфері діяльності та реалізується для одного окремого відділу, проекту, товару, послуги чи ідеї. На практиці найчастіше зміна зазначених видів відбувається від індивідуального до глобального.

За критерієм рівня використання виокремлено внутрішній, зовнішній та комплексний маркетинг-менеджмент. Внутрішній реалізу-

Таблиця 1

Основні визначення поняття «маркетинговий менеджмент»

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [1]	Поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє є однією із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу
Друкер П. [3]	Маркетинговий менеджмент – концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити.
Котлер Ф. [7, с. 24–51]	Маркетинговий менеджмент – процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.
Кушнір І.Г. [8, с. 6]	Маркетинговий менеджмент – процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів.
Ламбен Ж.-Ж. [9, с. 31–65]	Маркетинговий менеджмент – соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця.
Сидорук Ю.А. [12]	Маркетинговий менеджмент реалізується за допомогою системного, програмно-цільового механізму взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту для адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

ється всередині підприємства і є обов'язковим для всіх відділів і співробітників. Зовнішній проявляється тільки під час діяльності з контрагентами для формування партнерських відносин та створення лояльного ставлення до підприємства. Комплексний охоплює всі процеси суб'єкта господарювання і реалізується як в середині, так і на зовні.

Пропонуємо наступну модель маркетинг-менеджменту підприємства (рис. 1).

Відповідно до розробленої моделі менеджмент підприємства має ґрунтуватись на вра-

хуванні потреб і поведінки стейкхолдерів, в першу чергу, споживачів. Важливо пам'ятати, що підприємство є складовою ланцюжка «споживач – підприємство – партнер», розвиток якого забезпечується через використання маркетингу як філософії бізнесу. Загалом маркетинг – це управлінська концепція, котра гарантує ринкову орієнтацію виробничої та збутової діяльності підприємства на ринку, а також управлінську систему, яка забезпечує сконцентровану діяльність, пов'язану з дослідженням ринків реалізації продукції, просу-

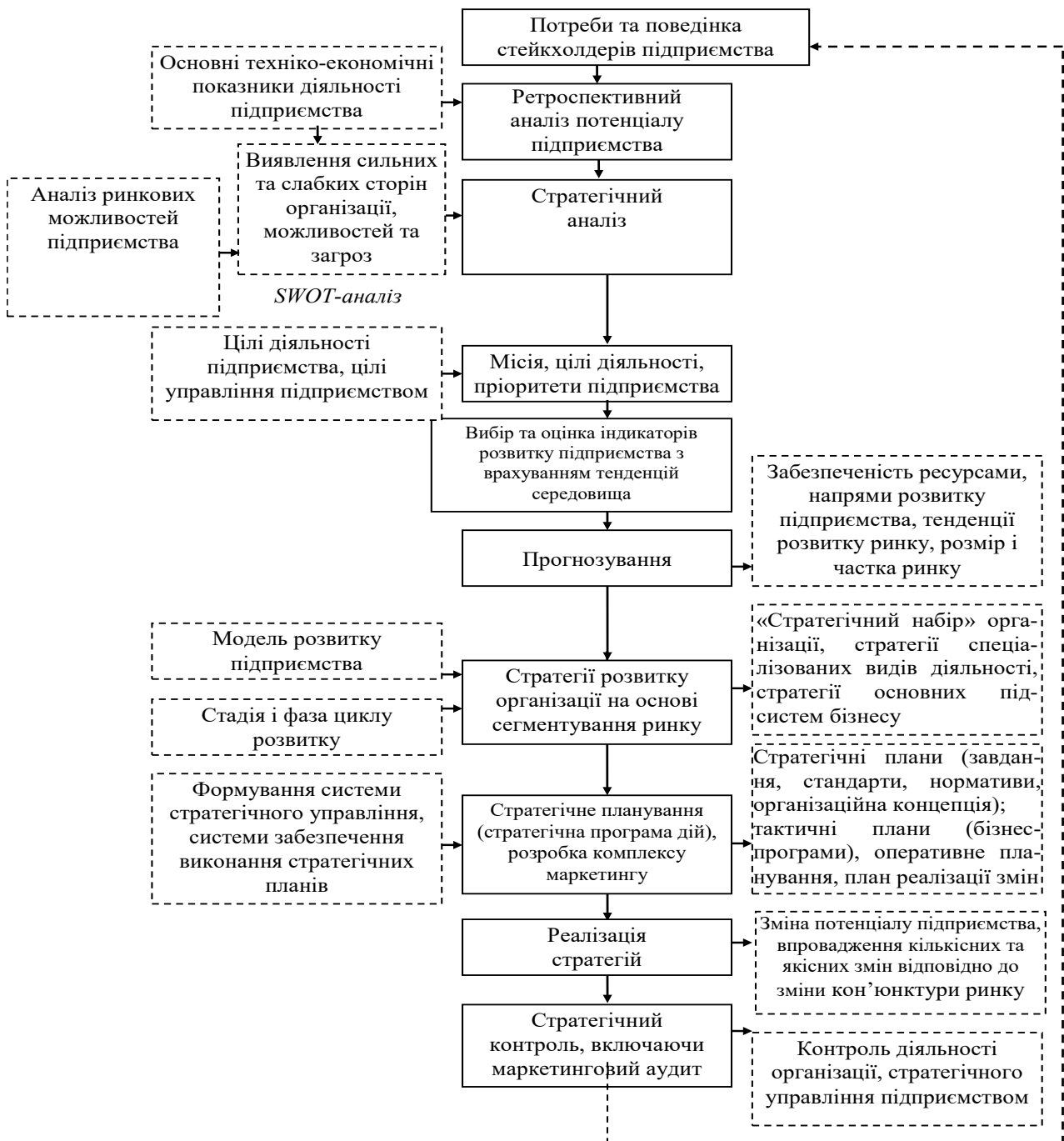


Рис. 1. Модель маркетинг-менеджменту підприємства

ванням, активним впливом підприємства на кон'юнктурні процеси, задля нарощування обсягів реалізації та отримання максимального прибутку [10].

Особливістю маркетингу є те, що він повинен охоплювати роботу усіх структурних підрозділів та спеціалістів. Стратегія розвитку підприємства має розроблятися на основі проведеної сегментації ринку. Зазначене дозволить врахувати потреби та інтереси усіх груп споживачів, яких обслуговує виробниче підприємство та розробити відповідні комунікаційні заходи. Безпосередньо управління маркетингом є важливою підсистемою управління підприємством загалом. Управління маркетинговою діяльністю охоплює такі напрями як: удосконалення виробництва, вдосконалення товару, підвищення інтенсифікації виробництва, застосування сучасних маркетингових методів та маркетинг взаємовідносин. Управління маркетингом необхідно розглядати з позицій функцій маркетингу, а саме це управління процесами маркетингу на підприємстві, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, стосуються її товарної та цінової політики, а також безпосередньо організації роботи маркетингової служби [11]. Тобто при розробці стратегії маємо враховувати рівень конкурентоспроможності підприємства, результати проведених маркетингових досліджень, рівень привабливості та відомості підприємства і його продукції. Отже, усе перераховане вище свідчить про важливість об'єднання маркетингу і менеджменту, оскільки за допомогою інструментів, методів та маркетингових підходів реалізуються стратегії розвитку підприємства. Це, в свою чергу, дозволяє досягати економічної ефективності діяльності в мінливих умовах господарювання.

Окреслимо основні принципи маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. Зокрема, серед основних, пропонуємо звернути увагу на наступні. По-перше, орієнтація на споживача, тобто в основі діяльності, яку здійснює підприємство, лежать потреби та уподобання споживачів. Наступними принципами є гнучкість та адаптивність, тобто здатність швидко реагувати на зміни, що відбуваються у середовищі діяльності та вносити зміни у стратегію та тактику діяльності. Адаптивність визначає здатність підприємства пристосовуватись до ринкового середовища в умовах обмеженості всіх видів ресурсів. З цієї позиції маркетинг-менеджмент є активним інструментом для захоплення нових та

утримання існуючих ринків збуту. Проте адаптації притаманна і значна інерція у прийнятті управлінських рішень, що гальмують загальний процес та іноді призводять до порушення функціонування всього підприємства. Тобто необхідно постійно знаходити компроміс між швидкістю і активністю та інерцією в умовах обмеження ресурсів [5]. Далі – комплексність та системність, тобто маркетингова складова має охоплювати усі складові діяльності підприємства. Крім того, важливим принципом реалізації маркетинг-менеджменту є інноваційність, а саме використання та впровадження в діяльність підприємства новітніх методів та методик в галузі менеджменту і маркетингу. Крім того, принцип інноваційності підкреслює ознаку маркетинг-менеджменту щодо необхідності розробки та впровадження новітніх продуктів, заходів, методів, способів чи форм для підтримки життєздатності підприємства у довгостроковому періоді. Інноваційність дозволяє підприємству та продукції найдовше залишатись на позиціях розвитку та зрілості, дохід яких перевищує рівень окупності. Інноваційні методи, засоби та форми маркетингового менеджменту дозволяють підвищити ефективність процесів управління, оптимізувати витрати, покращити внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси, збільшити цінність активів чи торгових марок [5]. Також одним із принципів є економічна ефективність, що передбачає спрямування усієї діяльності на отримання прибутку. Керованість характеризує здатність маркетинг-менеджменту управляти всіма сферами діяльності підприємства із застосуванням арсеналу різноманітних методів та заходів. І, на кінець, науковий підхід до організації маркетинг-менеджменту передбачає застосування в діяльності підприємств новітніх теоретичних фахових знань у поєднанні з сучасним практичним досвідом.

Пропонуємо при формуванні моделі маркетинг-менеджменту застосовувати збалансовану систему показників (ЗСП). Основні елементи системи збалансованих показників відображені на рисунку 2.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності за допомогою набору показників, які підібрані таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові) [6].

Збалансована система передбачає використання показників у таких напрямках (удосконалено на основі [2]):

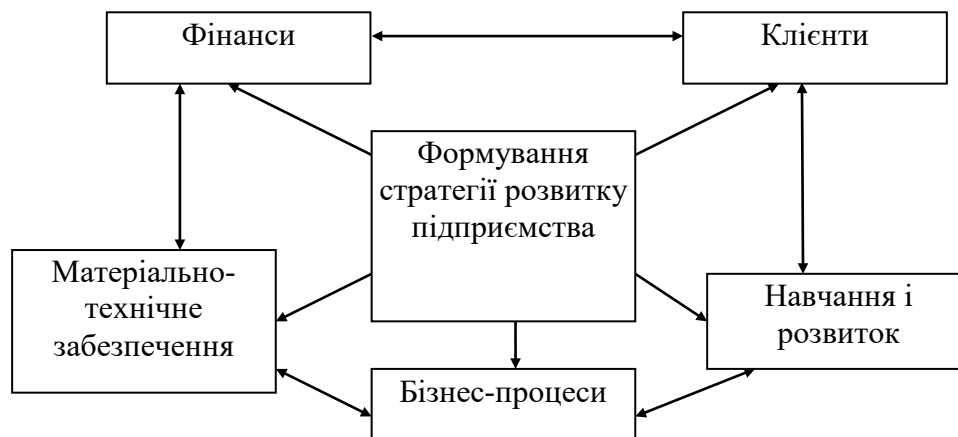


Рис. 2. Система збалансованих показників підприємства

Джерело: [4]

– фінансовий напрям, що розглядає ефективність діяльності підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал;

– оцінка корисності товарів та послуг компаній з погляду кінцевих споживачів;

– внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;

– інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення;

– матеріально-технічне забезпечення, тобто майновий та виробничий потенціал підприємства, його стан та ефективність використання.

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на такому елементі збалансованої системи показників як клієнти. Вона включає не тільки задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства, а й такі показники як частка підприємства на ринку; залучення

нових клієнтів; ступінь прихильності споживачів до торгової марки, товару чи підприємства загалом; ефективність маркетингової діяльності. Отже, структура збалансованої системи показників підтверджує необхідність інтеграції підсистеми управління маркетингом та загалом управління підприємством для досягнення синергічного ефекту.

Висновки. Проведені дослідження свідчать про необхідність та ефективність інтеграції підсистеми управління маркетингом та загальної системи менеджменту підприємства і використання моделі маркетинг-менеджменту в діяльності сучасного виробничого підприємства. Це дозволить вчасно виявляти та задовольняти потреби і вимоги споживачів, вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова І.В., Холод В.В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Бойко І.В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2011. Випуск 8(29). Ч. 2. URL: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2011_8_2/7.pdf
3. Друкер П. *Енциклопедія менеджмента* / под ред Т.А. Гуреш, пер. с англ. О.Л. Пелявского. Москва : Издательский дом «Вільямс», 2004. 432 с.
4. Карцева В.В. Збалансована система показників як інструмент контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації. *Економічний форум*. 2011. № 3. URL: www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2011_3/14.pdf
5. Ковшова І.О. *Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика* : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
6. Колісник М.К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2008. Вип. 18.5. С. 225–230.
7. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент. 12-те вид., переробл. і доп.* СПб. : Пітер, 2007. 816 с.

8. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством». Київ, 2007. 16 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
10. Лишенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf
11. Райко Д.В., Лебедєва Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/1/107-123>
12. Сидорук Ю.А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>

REFERENCES:

1. Balabanova I.V., Kholod V.V. (2012) Marketynh pidpriemstva [Enterprise marketing]: navchalnyi posibnyk [tutorial]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 612 p. (in Ukrainian)
2. Boiko I.V. (2011) Zbalansovana systema pokaznykiv ta yii rol v pryiniatti stratehichnykh upravlynskykh rishen [Balanced scorecard and its role in strategic management decisions]. *Ekonomichni nauky. Seriiia «Oblik i finansy»*, 8(29). Available at: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2011_8_2/7.pdf
3. Druker P. (2004) Entsiklopedyia menedzhmenta [Encyclopedia of Management]. Moscow: Yzdatelskyi dom «Vyliams», 432 p.
4. Kartseva V.V. (2011) Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument kontrolinhu na pidpriemstvakh ta orhanizatsiakh spozhyvchoi kooperatsii [Balanced system of indicators as a tool of controlling at enterprises and organizations of consumer cooperation]. *Ekonomichnyi forum*, no. 3. Available at: www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2011_3/14.pdf
5. Kovshova I.O. (2018) Marketynhovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Marketing management: theory, methodology, practice]. monohrafiia [a monograph]. Kyiv: Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyi V.S., 516 p.
6. Kolisnyk M.K. (2008) Zbalansovana systema pokaznykiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Zbalansovana systema pokaznykiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva]. *Nauk. visnyk Nats. lisotekh. un-tu Ukrainy*, 18.5, 225–230.
7. Kotler F. (2007) Marketynh menedzhment [Marketing management]. 12-te vyd., pererobl. i dop. SPb.: Piter. 816 p.
8. Kushnir I.H. (2007) Formuvannia orhanizatsiinykh system marketynhovoho menedzhmentu v ptakhivnychomu pidkompleksi APK [Formation of organizational systems of marketing management in the poultry subcomplex of agro-industrial complex]: avtoref. dys. na zdobuttia stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.03 «ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom». Kyiv, 16 p.
9. Lamben Zh.-Zh. (2007) Menedzhment, oryentirovannyi na rynok [Market-oriented management]. SPb.: Pyter, 800 p.
10. Lyshenko M.O., Huliiieva V.V., Vasylichenko O.V. (2019) Systema orhanizatsii ta upravlinnia marketynhom na pidpriemstvi [The system of organization and management of marketing at the enterprise]. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf
11. Raiko D.V., Lebedieva L.E. (2015) Model upravlinnia marketynhom u systemi menedzhmentu promyslovoho pidpriemstva [Marketing management model in the management system of an industrial enterprise]. Available at: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/1/107-123>
12. Sydoruk Yu.A. (2013) Marketynhovyi menedzhment na pidpriemstvi: teoretichni zasady [Marketing management at the enterprise: theoretical principles]. *Efektivna ekonomika*, 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>