

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ЕТАПУ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

Гапак Н.М.

*У статті розкрито етапи розвитку маркетингового управління, виходячи з основних його концепцій, які були панівними в той чи інший період часу. Основний акцент зроблено на висвітленні новітніх ідей, які з'явилися в теорії маркетингового управління за останні 20 років.*

**Ключові слова:** маркетингове управління, маркетинговий менеджмент, концепція, маркетингова стратегія, модель.

### ВСТУП

По відношенню до організації категорії “управління” та “менеджмент” є синонімами. У зв'язку з цим такі категорії, як “маркетинговий менеджмент”, “маркетингове управління” теж є синонімами. Поява терміну “маркетинговий менеджмент” спричинена сприйняттям маркетингу як філософії бізнесу. Як філософія управління, маркетинг передбачає системний підхід до розв'язання проблем адаптації підприємства до зовнішніх змін, адекватності політики підприємства потребам споживачів.

Сутність категорії “маркетинговий менеджмент” базується на категорії “менеджмент” з врахуванням особливостей маркетингу як об'єкту управління. Зазначимо, що оскільки розглядуване поняття об'єднує в собі такі основоположні категорії економічної науки, як “маркетинг” і “менеджмент”, то по суті категорія “маркетингового менеджменту” є управлінням, яке здійснюється на принципах маркетингу. В цілому сутністю управління є системна сукупність:

- процесу управління (сукупність виконуваних функцій)
- організації управління (організаційної структури)
- інформації, яка поєднує дві попередні складові управління в процесі свого використання.

Дослідженням аспектів маркетингового і стратегічного управління займалися такі вчені-економісти, як Ф.Котлер, П.Дойль, Ж-Ж. Ламбен, Л.В.Балабанова, Фатхудінов Р.А., Куденко Н.В., Єрмоленко М.М. та ін. Разом з тим, встановлення чітких відмінностей та функціональних зв'язків між цими процесами потребує більш ґрунтовного вивчення.

Мета статті – дослідження хронології «класичних» маркетингових концепцій та виявлення суті сучасних теорій маркетингового управління.

При написанні статті були використані методи системного аналізу, синтезу, наукової абстракції, аналітичний і порівняльний прийоми.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною метою менеджменту відносно маркетингу є розробка і реалізація маркетингової концепції. У зв'язку з цим можна умовно вважати, що концепція маркетингового менеджменту та концепція маркетингу співпадають. Отже, *концепція маркетингового менеджменту* – це система науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності підприємств чи окремих осіб в умовах ринкової економіки [1].

Висвітлення цих концепцій потрібне для кращого розуміння маркетингу як об'єкту управління. Кожна з концепцій маркетингового управління має важливе значення для визначення місії і цілей організації, а також для розробки і здійснення заходів щодо маркетингової стратегії.

Основними концепціями маркетингового менеджменту є наступні:

1. *Виробничо-орієнтована концепція* (кінець XIX – початок 20-х рр. XX ст.). Маркетинг вважався допоміжною функцією, оскільки головною проблемою було виробництво товарів. В економіці розвинених країн того часу попит стабільно перевищував пропозицію, споживачі бажали придбати практично все, що вироблялось. Тому основним у мисленні підприємців було те, що товари продаватимуть себе самі. Завданням маркетингового менеджменту було зосереджувати зусилля на зростанні обсягів виробництва, зменшенні собівартості і ціни товарів.

2. *Товарно-орієнтована концепція* (30-і рр. XX ст.). Дана концепція, як і всі наступні, застосовується на ринку, де попит перевищує пропозицію. У зв'язку з цим успіх підприємства залежить від концентрації маркетингового менеджменту на поліпшенні якості товарів, вдосконаленні його функціональних характеристик, зовнішнього вигляду, тобто на товарній політиці.

3. *Збутово-орієнтована концепція* (50-і рр. XX ст.). Зростання конкуренції і поява проблеми

---

Гапак Наталія Мирославівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

проникнення на ринок переорієнтовує маркетинговий менеджмент на формування агресивної системи збуту і просування товарів. Фірми починають наймати велику кількість торгових агентів, щоб знайти нові ринки та нових споживачів.

4. *Маркетингова (ринкова) концепція* (50-поч. 70-х рр. XX ст.). Дана концепція відрізняється від попередніх тим, що основним є не продаж вироблюваного товару, а організація виробництва, збуту і просування того товару, на який існує

відповідний попит. В цей період виробництво починає підпорядковуватися маркетинговому керівництву, оскільки успіх фірма матиме тоді, коли її товари будуть ефективніше, ніж товари конкурентів, задовольняти потреби споживачів. При цьому починає вивчатися існуючий попит і поведінка споживачів, управління асортиментом продукції, проводиться аналіз збутової діяльності, сегментація ринків.

**Таблиця 1 Порівняльна характеристика збутово-орієнтованої і маркетингової концепцій [3]**

| Порівнювана характеристика | Збутово-орієнтована концепція                  | Маркетингова концепція   |
|----------------------------|--|--|
| Вихідний пункт             | Виробництво                                    | Ринок  |
| Об'єкт                     | Існуючий товар                                 | Потреби споживача  |
| Засоби                     | Продаж і просування товарів                    | Комплексні зусилля маркетингу, дослідження ринку, система маркетинг-мікс |
| Кінцева ціль               | Прибуток за рахунок збільшення обсягів продажу | Прибуток за рахунок задоволення клієнтів                                 |

5. *Стратегічна (сучасна) концепція* (з середини 70-х рр. XX ст.). Сучасна концепція управління маркетингом – це орієнтація менеджменту на розуміння того, що головним завданням підприємства є точне і ефективне, порівняно з конкурентами, визначення і задоволення потреб і побажань цільових ринків. Здійснюється становлення маркетингу як філософії бізнесу. Порівняно з ринковою концепцією сучасна концепція маркетингового менеджменту відрізняється тим, що:

- підприємство орієнтується не на попит чи запити, а на потреби цільового ринку;
- створюються довгострокові програми розвитку маркетингової діяльності підприємства (звідки і походить ще одна назва даної концепції – стратегічний маркетинг);
- маркетинговій ідеї підпорядковується не тільки виробництво, а й усі аспекти функціонування підприємства (інвестиції, кадрова політика, науково-технічні дослідження, збут і ін.).

6. *Соціально-етична концепція*. Маркетинговий менеджмент повинен спрямовуватися на збереження чи укріплення добробуту споживача і суспільства в цілому [4]. Ця концепція враховує наступне:

- бажання споживача не завжди збігаються з їх довготривалими інтересами та інтересами суспільства в цілому;
- споживачі віддають перевагу підприємству, яке демонструє піклування як про задоволення їхніх потреб, так і благополуччя суспільства в цілому;
- підприємство має адаптуватися до цільових ринків таким чином, щоб забезпечити не тільки задоволення споживачів, а й колективне та індивідуальне благополуччя.

Автори концепції стверджують, що не завжди маркетингова концепція є задовільною в епоху екологічних проблем, вичерпання і виснаження природних ресурсів, швидкого росту населення, глобальних економічних проблем. Тобто, маркетингова концепція не в змозі передбачити

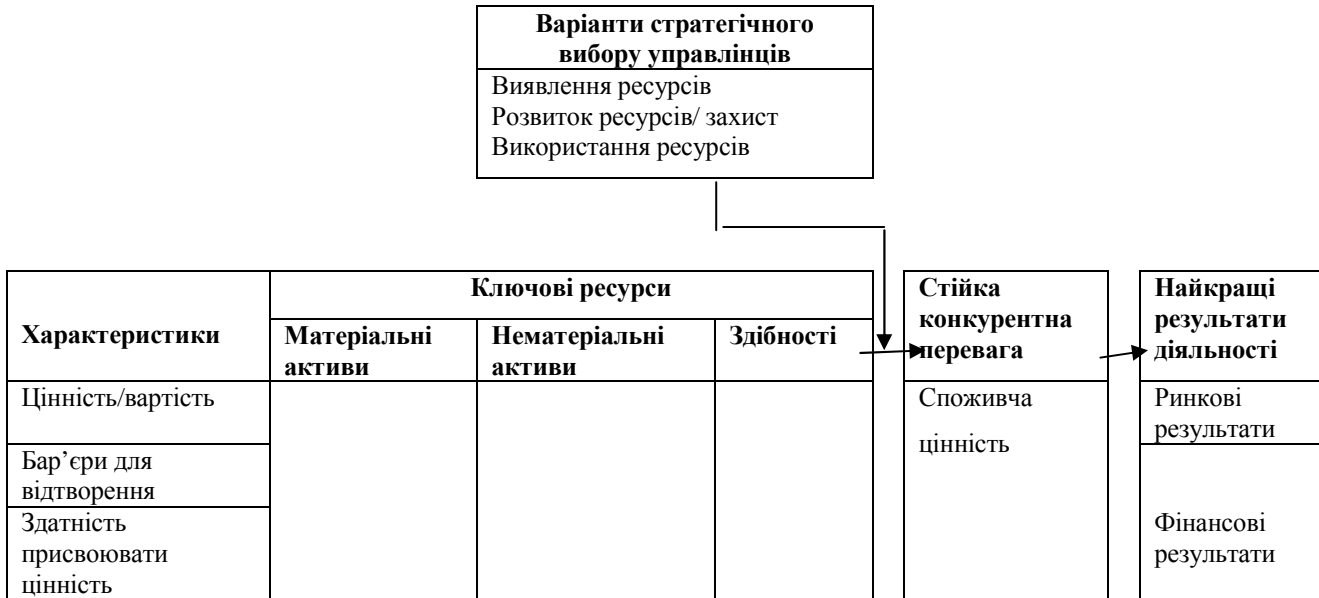
можливих конфліктів між поточними потребами та довготривалим благополуччям клієнтів.

Однією з останніх стратегічних концепцій менеджменту, яка була з ентузіазмом зустрита вченими у сфері маркетингу, є ресурсний підхід до фірми (РПФ). З середини 80-х років XX ст. зростає популярність РПФ, побудованого на декількох ранніх роботах економістів, що займалися проблемами галузей. Ресурсний підхід до розгляду фірмою вперше був запропонований Б.Вернерфельтом у 1984 році. Основний вклад ресурсного підходу до фірми на теперішній час зроблений в теорію конкурентної переваги: бажаним результатом управлінських зусиль в фірмі є стійка конкурентна перевага, яка дозволяє заробляти економічну ренту або отримувати повернення інвестицій, які перевищують середні показники. Стійка конкурентна перевага може бути отримана, якщо фірма ефективно використовує свої ключові ресурси на ринках своїх продуктів. Економістами, що займалися розробкою даного підходу в різний час, виділяється три підгрупи ресурсів: 1) матеріальні активи – основні засоби і оборотні кошти; 2) нематеріальні активи – включають в себе інтелектуальну власність (наприклад, торгові марки, патенти), а також репутацію бренду (гудвіл), мережі і бази даних підприємства; 3) здібності – різні автори називали їх по-різному: невидимі активи, проміжкові товари, відмінні компетенції, ключові навички, нематеріальні здібності [8]. По суті, здібності включають в себе навички і вміння індивідуумів або груп, куди можна віднести командну роботу, організаційну культуру, довіру між менеджментом і робітниками. Здібності не мають чітко визначених прав власності, оскільки вони рідко є предметом обміну, що приводить до складності їх оцінки. Найбільш неімітованими і незамінними є саме індивідуальні навички, тому вони є найбільш імовірним джерелом стійкої конкурентної переваги. Важливим елементом ресурсного підходу до фірми є роль менеджменту у перетворенні ключових ресурсів фірми у фактори

стійкої конкурентної переваги, які приводять до найкращих показників діяльності фірми на ринку.

Базова модель стійкої конкурентної переваги, яка використовує ресурсний підхід і побудована на роботах Бхарадвая, Варадаяна, Фахі (1993 рік), Дея і Уенслі (1988 рік), а також Ханта і Моргана (1996 рік),

представлена на рис. 1. Рисунок ілюструє той факт, що не всі ресурси мають однакове значення з точки зору досягнення стійкої конкурентної переваги, а також критичну роль, яку відіграє менеджмент в процесі її досягнення.



**Рис. 1 Ресурсна модель стійкої конкурентної переваги [9]**

Новаторську концепцію розвитку бізнесу запропонували Г. Хемел та К.К. Прахалад. Вони стверджують, що перспективи фірми залежать від лідерства не на функціонуючих, а на майбутніх ринках, які ще не існують, але їх необхідно уявляти вже сьогодні і створювати навіть протягом п'яти, десяти і більше років. Концепція отримала назву "інтелектуального лідерства" [6]. При цьому в центрі уваги є споживач: маркетингові зусилля не повинні обмежуватися задоволенням існуючих запитів, а мають бути спрямовані на розробку і пропозицію такого продукту, про який споживач ще не знає. Тобто, суть концепції полягає в тому, що слід не просто задовольняти примхи споживача, а формувати його потреби, створюючи для себе ринок.

Основними умовами досягнення інтелектуального лідерства автори вважають вміння використати потенційні можливості розвитку та нового використання продукту, а також знання і навички людей, які значно ширші за їхні посадові обов'язки. Сильними моментами цієї концепції є твердження про те, що бізнес – це динамічний рух вперед, а конкурентоспроможність створюється в масштабі всієї компанії всім колективом і, насамперед, керівництвом. До недоліків концепції можна віднести виключну орієнтацію в майбутнє, категоричність щодо необхідності досягнення лідерства та обмеженість застосування стратегії високотехнологічними галузями і глобальним бізнесом.

Представники консалтингового бізнесу М. Тресі та Ф. Вірсена запропонували компаніям при розробці маркетингової стратегії ідентифікувати власну цінність товару, яка є найбільш привабливою для

існуючих споживачів. Для цього автори запропонували три напрями створення цінностей: вдосконалення виробничих процесів, або продукції, або системи обслуговування клієнтів. При цьому рекомендується обирати тільки один напрям створення цінності, щоб фірма не заплуталася в напрямках процесу удосконалення.

На початку 90-х років американські фахівці Д. Нортон та Р. Каплан створили модель бізнесу "Balanced Scorecard" (BSC) (збалансована система показників - ЗСП), в яку заклали ідею розробки збалансованої стратегії компанії і переводу її на операційний рівень діяльності. Створення концепції викликано необхідністю подати менеджменту фірми найважливішу для прийняття рішень інформацію в стислій та структурованій формі. Автори виділили 4 складові системи показників: фінансово-економічну (яка має дати відповідь на питання: як оцінюють підприємство власники?), клієнтську (як підприємство оцінюють споживачі?), внутрішніх бізнес-процесів (які процеси можуть забезпечити підприємству надзвичайний стан?) та навчання і розвитку (яким чином можна домогтися подальшого покращення становища?) [2]. Ці чотири блоки зв'язуються між собою причинно-наслідковим ланцюгом: кваліфіковані і мотивовані працівники, використовуючи розвинену інфраструктуру, забезпечують необхідну якість бізнес-процесів (низький процент браку, швидка обробка і виконання замовлення клієнта, доброякісна сервісна підтримка). Це, в свою чергу, забезпечує задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг і успіх компанії на ринку. Маркетингові успіхи компанії стають запорукою її фінансових успіхів. Цей ланцюжок моделі BSC має і зворотний напрямок.

Послідовність розробки стратегії фірми при застосуванні моделі BSC складається з наступних етапів: розробка базової стратегічної орієнтації компанії (система цінностей, принципи напрями розвитку); визначення стратегічних цілей, показників і цільових значень показників усіх чотирьох блоків; побудова причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей компанії; розробка заходів стосовно досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, термінів та відповідальних за реалізацію заходів.

Перспектива “ринок-клієнти” (маркетингова перспектива) містить інформацію про ставлення клієнтів до компанії та динаміку ринку (зміна попиту на продукцію, зростання ринку, конкурентна ситуація). Показниками, які вимірюють дану перспективу, є частка ринку, кількість нових постійних клієнтів, індекс задоволеності покупців (на основі опитування), співвідношення витрат на маркетинг, конкурентоздатність фірми (в балах) тощо. Перспектива “бізнес-процеси” визначає ефективність виконуваних бізнес-процесів на підприємстві. Кількісним вираженням цього може бути середній термін обробки і виконання замовлення, частка браку, відхилення план/факт по витратах, середній час і вартість виконання окремих процесів, продуктивність праці, показники оборотності та заборгованості. Перспектива “інфраструктура-співробітники” характеризує забезпеченість підприємства необхідною інфраструктурою (основні засоби, нематеріальні активи) і людським капіталом. До індикаторів даної перспективи відносяться ступінь зношеності потужностей, рівень автоматизації, плінність кадрів, витрати на персонал, кількість раціоналізаторських пропозицій, індекс задоволеності персоналу тощо. Аналіз динаміки ключових показників маркетингової складової дають підприємству можливість корегувати свою стратегію та є реальним інструментом для управління маркетингом на підприємстві.

Психолог з Гарвардського університету Дж. Мур поряд з конкуренцією як важливий елемент діяльності компанії виділяє і співробітництво. Він порівняв середовище бізнесу з живим навколишнім середовищем. Оскільки в екологічній системі відбувається не тільки боротьба, а й еволюція, співробітництво, і в такий спосіб формується взаємозалежність, то автор переносить усе це на бізнес. Тобто, фірмі замість стратегії, спрямованої на створення власної переваги, слід підтримувати всю бізнесову екосистему. Ця концепція називається коеволюцією [6]. При цьому автор виділив чотири стадії революційного розвитку і розробив рекомендації щодо стратегічної поведінки: на першій стадії (заснування екосистеми) необхідно знайти таку ринкову нішу, яка б не уповільнила зростання компанії і водночас була б достатньо захищеною від конкурентів; на стадії розширення екосистема повинна розвиватися за рахунок створення сприятливого оточення (споживачі, постачальники, дистриб'ютори, інші учасники бізнесу) і спрямовуватись на уникнення конкуренції; на третій стадії починається боротьба за лідерство в зрілій екосистемі, де поряд зі старими партнерами з'являються конкуренти, головним засобом боротьби проти яких мають бути привабливі для клієнтів та партнерів

інновації; четверта стадія — криза екосистеми внаслідок її природного старіння, зіткнення з іншою екосистемою або несприятливі зміни середовища. При цьому слід спробувати радикально трансформувати екосистему, проаналізувавши причини занепаду і об'єднавши всі зацікавлені у виживанні сторони, але і за цих обставин успіх не гарантовано. Питання “конкуренція або співробітництво” автор вирішує через уникнення будь-якої конкуренції і створення для фірми “тепліх” умов існування. Мур одним з перших звернув увагу на питання партнерства при розробці маркетингової стратегії фірми.

В подібному до попереднього напрямку розробили свою теорію співконкуренції Ф. Бранденбургер та Б. Нейлбафф [6]. На основі психологічної концепції “перемога - перемога” вони обґрунтовують, що в бізнесі перевагу можуть мати багато учасників ринку, і зовсім необов'язково, щоб один з них перемагав, а інші зазнавали поразки. На думку цих вчених застосування теорії ігор дасть можливість здійснювати гнучкі стратегічні комбінації: міняти за вибором склад гравців, визначати правила і тактику гри, її масштаби і рамки.

Принципово новий підхід до створення стратегії запропонував у 1996 р. А. Сливоцький. На сьогодні його концепцію ділової моделі висвітлено в двох працях. Працюючи в консалтинговому бізнесі, автор помітив, що у ринкових лідерів, які мають велику частку ринку, прибутковість діяльності різко знижується, що призводить до зниження і акціонерної вартості. Натомість малі і середні фірми, що не входять у топ-рейтинги, стають більш прибутковими, ніж їхні великі конкуренти. Це і стало причиною переосмислення ним дієвості існуючих технологій створення стратегій. Сливоцький дійшов висновку, що капітал залишає економічно застарілі ділові моделі і рухається до нових, які найкраще відповідають вимогам клієнтів та примножують капітал виробника. Він доводить, що фокусом сучасної моделі бізнесу стає споживач, який опосередковано керує зростанням капіталу компанії, а не рівнем виробничих технологій, як це було десятиріччя тому.

Згідно з концепцією А. Сливоцького, для побудови ділової моделі потрібно зробити правильний вибір у кількох вимірах. Якщо елементи ділової моделі відповідатимуть основним пріоритетам клієнтів, то така модель матиме успіх. Проектування бізнесу компанії включає чотири стратегічних елементи: вибір споживачів; забезпечення винагороди за власну діяльність; стратегічний контроль; вибір масштабу діяльності. При цьому важливим є постійне зіставлення елементів один з одним для забезпечення функціонування ділової моделі як єдиного цілого.

Для формалізації і полегшення процесу розробки ділової моделі А. Сливоцький пропонує низку питань, які допоможуть менеджерам у відборі найважливіших елементів стратегічної маркетингової моделі [5].

Новим проявом ресурсно-орієнтованого підходу до розробки маркетингової стратегії стало узагальнення досліджень американських науковців щодо ролі знань у стратегічно-пошуковому процесі. Результатом такого узагальнення стала публікація збірки статей під назвою

“Знання і стратегія”, автором якої є М.Зак. Її основною думкою є те, що не кожна фірма може собі дозволити практикування стратегічного менеджменту і маркетингу для прийняття власних стратегічних рішень. Це можливо лише тоді, якщо організація має ресурси, які дають змогу активно впливати на зовнішнє середовище, і в ній сформувався суб'єкт як носій знань для прийняття саме стратегічних рішень (ним може бути менеджер чи організаційне утворення). Тобто, знання є основним ресурсом компанії в сучасних ринкових умовах. Автори статей крім того, пропонують свої шляхи створення/активізації цього ресурсу фірми.

Г. Хемел вважає, що ера еволюційного розвитку і неперервних послідовних змін закінчилась, і бізнес увійшов у стадію революційних подій. Так, за прогнозами автора, спочатку фірми-революціонери відберуть у традиційних компаній їхні ринки і споживачів, потім найкращих робітників і, нарешті, самі активи. Отже, ті, хто не має дару передбачати і працює за традиційними схемами, не знайдуть місця в бізнесі у майбутньому. Для перемоги в конкурентній боротьбі рекомендується подолати стереотипи мислення і стати візіонерами на зразок Білла Гейтса. Для створення компанії XXI сторіччя необхідно відмовитися практично від усіх напрацювань наукового менеджменту XX сторіччя. Оскільки конкуренція вже проявляється не у протиставленні "товар проти товару", "хороша фірма проти кращої", "ефективність проти неефективності", а у формулі "нелінійна інновація проти лінійної" [6]. Хемел підкреслює, що стратегічний процес справді потребує якщо не революційності, то принаймні інноваційності. Однак при цьому автор не відкидає і традиційних чинників конкурентоспроможності.

Проблемі впливу інформаційного суспільства на фірму та її стратегічний процес присвячене дослідження професора Гарвардського університету Р.М. Кантера. Він вважає, що інформатизація змінює корпоративну культуру, робить її "електронною", посилює переваги і можливості фірм у розробці стратегії (вона стає більш обґрунтована, динамічніша, багатоваріантна, з більш прогнозованим результатом тощо. Отож, інформаційні технології мають безпосередній вплив на майбутнє стратегічного процесу.

Авторами концепції квантово-економічного аналізу є А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвілі. Вона по-іншому аналізує минуле і надає можливість по-новому оцінити стратегічну перспективу розвитку компанії. Минуле оцінюється не за даними бухгалтерського обліку, а з точки зору еволюції компанії з урахуванням продукції, що випускається, технології її виробництва та масштабів діяльності. Тому для оцінки перспективності стратегії використовується три виміри: компанія (виділено три етапи її еволюції); товар як технічна система (чотири етапи розвитку); ринок (п'ять етапів розвитку). Новизна концепції квантово-економічного аналізу полягає в тому, що автори розробили тримірну матрицю дозволених поєднань цих параметрів.

Процес квантово-економічного аналізу поділяється на наступні етапи:

I (аналіз) – не лише оцінка технічних переваг продукту, колективу і ресурсів компанії, розміру ринку з його динамікою, а й визначення еволюційної стадії розвитку кожного з цих компонентів;

II (порівняння з еталоном) - можливе (визначене фірмою) поєднання еволюційних рівнів розвитку продукту, компанії і ринку порівнюється з розробленою матрицею дозволених поєднань;

III (отримання результату) - якщо отримана комбінація є дозволеною, то проект може стати успішним; в іншому випадку проект не має потенціалу успіху в силу еволюційної несумісності ключових компонентів [7].

Фактично квантово-економічний аналіз зводиться до побудови власної матриці, яка порівнюється зі стандартною матрицею дозволених поєднань еволюційних рівнів розвитку фірми, товару та ринку. Разом з тим, автори не обмежуються схематичним підходом, а досліджують і характеризують поведінку споживачів на ринках різних рівнів, особливості конкурентної боротьби, реклами, вплив країни на типи ринку тощо.

Враховуючи новітні моделі і підходи в маркетинговому управлінні, можна виділити такі тенденції його розвитку:

- орієнтованість на споживачів - зміщення центру уваги з частки ринку, прибутку, конкурентів на споживача як джерела конкурентних переваг, прибуткової діяльності, лідерства на ринку;

- міжфункціональна інтеграція стратегічного процесу - концептуально сучасні підходи, що передбачають *інтегрованість* маркетингу, фінансів, менеджменту персоналу, досліджень та розробок, корпоративного менеджменту, а не *узгодженість* і впровадження функціональних стратегій в загальнокорпоративну;

- довготермінова спрямованість – збільшення часового горизонту планування з орієнтацією на майбутні (ще не існуючі) ринки та тенденції розвитку галузей;

- інтелектуалізація стратегічного процесу - збільшення ролі знань в генеруванні стратегічних ідей і прийнятті рішень;

- комп'ютерне моделювання стратегічних рішень – перехід від комп'ютеризації, традиційного використання комп'ютерів для обробки даних до побудови моделей майбутніх стратегій, використання комп'ютерних експертних систем на всіх стадіях стратегічного процесу.

Отже, до середини 90-х років з новою силою відновились пошуки чинників зростання компаній та перспектив розвитку бізнесу в XXI сторіччі. Нові ідеї щодо вдосконалення стратегічних підходів до розвитку бізнесу з'являються з великою швидкістю, чого не було на всіх попередніх етапах еволюції стратегічного маркетингу і маркетингового менеджменту (див. табл. 2):

Таблиця 2 Хронологія появи нових ідей в контексті маркетингового управління

| Рік                          | Автори  | Назва концепції, теорії                                | Суть концепції, теорії   |
|------------------------------|---|--|--|
| 1984<br>1988<br>1993<br>1996 | Б.Вернерфельт<br>Дей та Уенслі<br>Дж. Фахі<br>Хант і Морган | Ресурсний підхід до фірми                              | Бажаним результатом управлінських зусиль в фірмі є стійка конкурентна перевага. Вона може бути отримана, якщо фірма ефективно використовує свої ключові ресурси на ринках своїх продуктів. Важливим елементом при цьому є роль менеджменту у перетворенні ключових ресурсів фірми у фактори стійкої конкурентної переваги, які приводять до найкращих показників діяльності фірми на ринку.      |
| 1994                         | Г.Хемел,<br>К.К.Прахалад                                    | Концепція інтелектуального лідерства                   | Перспективність фірми визначається лідерством не на існуючих, а на майбутніх ринках.   |
| 1995                         | М.Тресі,<br>Ф.Вірсем  | Концепція трьох ціннісних чинників розвитку            | При розробці маркетингової стратегії фірма має визначити власну унікальну цінність для споживачів і перетворити її на довгострокову перспективу. Для цього слід покращувати або виробничі процеси, або продукцію, або прийоми обслуговування клієнтів.   |
| 1996                         | А.Сливоцький  | Концепція ділової моделі                               | Ділова модель поєднує такі функції, як відбір клієнтів, визначення якості і різноманітності послуг, визначення завдань самої фірми та її компаньйонів, розподіл ресурсів, вихід на ринок, створення необхідних умов для залучення нових клієнтів та отримання прибутку.  |
| 1996                         | Р.Каплан,<br>Д.Нортон                                       | Концепція збалансованої системи показників             | Збалансована система показників розглядається як новий підхід до стратегічного управління компаніями будь-якої складності у різних сферах діяльності. Система складається з 4 систем показників: фінансово-економічної, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку. Ідея збалансованості забезпечується в результаті використання для прийняття рішення всіх типів інформації. |
| 1996                         | Д.Ф.Мур   | Концепція “кoeволюції”                                 | Для підприємства однаково важливі як конкуренція, так і співробітництво, партнерство. Бізнес-середовище можна порівняти з живим навколишнім середовищем, де крім боротьби відбувається й еволюція, співробітництво, формуючи при цьому взаємозалежність.   |
| 1996                         | А.М.Бранден-бургер,<br>Б.М.Нейлбафф                         | Концепція “співконкуренції”                            | В бізнесі нема необхідної неминучості перемоги одного і поразки інших, перевагу можуть мати багато учасників ринку.  |
| 1999                         | М.Зак як редактор збірки з 15 статей                        | Теорія стратегій, заснованих на знаннях                | Знання є основним ресурсом фірми. Всі моделі, алгоритми, методики залишаються нереалізованими без знань. Тому слід створювати та активізувати цей ресурс.  |
| 2000                         | Г.Хемел   | Інноваційний підхід до створення компанії XXI ст.      | Компанії, які працюють за традиційними схемами і не можуть передбачати майбутнього, не знайдуть собі місця в цьому майбутньому. Слід відмовитися від напрацьовань наукового менеджменту XX ст., бо сьогоднішня конкуренція – це “нелінійна інновація проти лінійної”. Тому стратегічний процес потребує інноваційності.  |
| 2001                         | Р.М.Кантер  | Підхід щодо впливу інформаційного суспільства на фірму | Цифрова культура (розповсюдження комп'ютерів, Інтернет тощо) змінює сторони діяльності компанії, а розробка стратегії стає “театром імпровізації”.   |
| 2002                         | О.Шнайдер,<br>Я.Кацман,<br>Г.Топчишвілі                     | Концепція квантово-економічного аналізу                | Минуле фірми оцінюється не за даними бухгалтерського обліку, а з точки зору еволюції компанії з врахуванням її продукції, технології виробництва та масштабів діяльності.  |

## ВИСНОВКИ

Отже, управління маркетингом – це найважливіша функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей

підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку. Внутрішні можливості підприємства об'єднують його матеріальний та інтелектуальний потенціал, зовнішнє середовище – ринкові умови, попит споживачів, дії конкурентів, соціальні політичні, економічні умови розвитку тощо.

Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту в країнах з розвинутою економікою, в основному, пов'язані з відповідними змінами на ринку. У зв'язку з цим до тенденцій розвитку маркетингового управління можна віднести наступне:

- Посилення конкуренції;
- Підвищення значення сервісного обслуговування і його рівня;
- Підвищення якості продукції і послуг;
- Швидка поява нових товарів;
- Поява нових сегментів ринку;
- Зростання значення каналів розподілу;
- Зростання ролі державного регулювання економіки і орієнтація на вирішення соціальних проблем;

- Зростання витрат на рекламу та просування товарів;

- Посилення впливу глобалізації економіки;
- Необхідність врахування потреб сталого розвитку.

В теперішній час зміни в управлінні маркетингом характеризуються тим, що повноваження менеджерів центральних офісів поступово переходять до повноважень менеджерів відділень або філій організації; спеціалізований підхід в управлінні змінюється на стратегічний – маркетингове управління спрямовується на виконання не тільки спеціалізованих маркетингових завдань, але й на усесторонній розвиток товару та його розподіл; маркетинг стає справою не лише маркетингового відділу, а всіх працівників підприємства.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д. и др. Основы маркетинга: пер. с англ. – К.; М.; СПб: Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1056с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998.
5. Сливоцький А. Міграція капіталу: як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. Пер. з англ. – К.: Унів. вид-во “Пульсари”, 2001. – 296с.
6. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2004. - №2. – С. 31-36.
7. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвили. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 232с.
8. Фахи Дж., Смити А. Стратегический маркетинг и ресурсный поход к фирме // Маркетинг и реклама. – 2000. - №7-8. – С.64-67.
9. Фахи Дж., Смити А. Стратегический маркетинг и ресурсный поход к фирме // Маркетинг и реклама. – 2000. - №9. – С. 42-44.