

УДК 658.8:338.24

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07

**Кузьминчук Н. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-9844-3429

**e-mail:** nkuzminchuk@ukr.net

**Кущенко Т. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0001-7800-2987

**e-mail:** chkutsenko@gmail.com

**Терованесова О. Ю.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0001-9323-8699

**e-mail:** shurochka363@gmail.com

### **Маркетинговий менеджмент у системі стратегічного управління підприємствами торгівлі**

**Анотація.** У статті запропоновано підходи до реалізації інструментарію маркетингового менеджменту в діяльності підприємств торгівлі на основі принципів стратегічного управління, використання яких дозволяє з'ясувати природу стратегічного планування в сучасних мінливих умовах зовнішнього середовища. Виокремлено фактори, що підкреслюють провідну роль стратегічного управління сучасними підприємствами сфери торгівлі, та принципи, які лежать в основі досягнення ними довгострокових цілей.

Встановлено сучасні тенденції, що є характерними для системи маркетингового менеджменту підприємств торгівлі та визначають результативність їх діяльності. Наголошено на існуванні атрибутів маркетингового менеджменту, що пов'язані з менеджментом, маркетингом та економічними результатами діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що маркетинговий менеджмент є складною системою з великою кількістю структурованих частин, пов'язаних між собою та спрямованих на забезпечення стабільності усіх сфер діяльності підприємств торгівлі в сучасних ринкових умовах. Сформовано напрями практичного використання маркетингових підходів до управління діяльністю підприємств торгівлі.

**Ключові слова:** підприємство сфери торгівлі; стратегічне управління; менеджмент; маркетинговий менеджмент; принципи маркетингового управління.

**Kuzmynchuk N.**, Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

**Kutsenko T.**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

**Terovanesova O.**, PhD in Economics, Associate Professor Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

### **Marketing Management in the System of Strategic Management of Trade Enterprises**

**Abstract. Introduction.** The use of marketing management tools in the system of strategic management of trade enterprises allows to expand the potential of domestic trade enterprises in a changing environment and a high level of competition for consumer attention.

**Purpose.** The purpose of the article is to implement marketing management tools in the activities of trade enterprises based on the principles of strategic management, the use of which will clarify the nature of strategic planning in today's changing environmental conditions.

**Results.** The article proposes approaches to the implementation of marketing management tools in the activities of trade enterprises based on the principles of strategic management, the use of which allows to clarify the nature of strategic planning in today's changing environmental environment. The factors that emphasize the leading role of strategic management of modern enterprises in the field of trade and the principles that lie in the renewal of their long-term goals using available resources are highlighted.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 02.08.2021

Received: 02 August 2021

*The modern tendencies which are characteristic of system of marketing management of the enterprises of trade and define efficiency of their activity are established. Emphasis is placed on the existence of marketing management attributes related to the management, marketing and economic performance of the enterprise.*

**Conclusions.** *The study found that marketing management is a complex system with a large number of structured parts, interconnected and aimed at ensuring the stability of all areas of trade in modern market conditions. The directions of practical use of marketing approaches to management of activity of the enterprises of trade on an example of successfully operating representatives of branch are formed. Thus, the proposed toolkit will allow domestic trade representatives to formulate the most effective strategy for further development and further development in the current and future period.*

**Keywords:** *trade enterprise; strategic management; marketing management; principles of marketing:management.*

**JEL Classification:** *B410; I290; M310.*

**Постановка проблеми.** Для побудови ефективної системи стратегічного управління та її пристосування до зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на підприємства сфери торгівлі формують стратегічні плани відповідно до умов сучасного ринку. В даному контексті важливе місце займає саме маркетинговий менеджмент, який передбачає створення унікальної системи функціонування вітчизняних торговельних підприємств для підвищення ефективності їх діяльності. Сучасний ринок переповнений продукцією, відбуваються постійні зміни смаків споживачів під впливом моди чи реклами, а отже посилюється і конкуренція. Одним з напрямів вирішення цієї проблеми є маркетинговий менеджмент, що включає процес створення та формування маркетингових планів, стратегій за умови їх узгодження зі стратегічними цілями менеджменту, які мають важливе значення для вирішення ряду питань для забезпечення ефективного функціонування підприємств торгівлі. Отже, дослідження та удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю є актуальною проблемою в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі, яка потребує подальшого вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингового менеджменту та управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств досліджувалася як вітчизняними, так зарубіжними вченими, зокрема: Л. Бабаченко [1], О. Захаровою [2], Л. Киш [4], І. Луциків [5], І. Падеріним [6], В. Россохою [7], Н. Язвінською [9] та іншими. Вважається, що маркетинговий менеджмент є елементом ринкової діяльності не лише окремих підприємств, але й суспільства в цілому. Однак, незважаючи та проведені ґрунтовні дослідження та роботи відомих вчених з даної тематики, питання визначення ролі та значення маркетингового менеджменту в системі стратегічного управління залишаються актуальними, оскільки в сучасних умовах маркетинговий менеджмент має розглядатися комплексно як процес управління, що охоплює абсолютно всі напрями діяльності підприємства та спрямований на досягнення стратегічних цілей.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є реалізація інструментів маркетингового менеджменту в діяльність підприємств торгівлі на основі принципів стратегічного управління,

використання яких дозволить з'ясувати природу стратегічного планування в сучасних мінливих умовах зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетинговий менеджмент – це система управління підприємством, що ґрунтується на принципах маркетингу, тобто передбачає орієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів, що особливо актуально для сфери торгівлі через жорстку конкуренцію за потенційних споживачів. Маркетинговий менеджмент передбачає управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами підприємства на основі маркетингу з метою досягнення стабільних позицій на ринку шляхом планування, контролю, обліку виконання поточних планів з урахуванням перманентних змін на ринку та умов конкурентоспроможності [1].

Поняття «маркетинговий менеджмент» варто розглядати з двох аспектів: по-перше, як комплекс, що містить стратегічні та тактичні заходи, які спрямовані на забезпечення стійкого успіху серед споживачів продукції торгового підприємства. По-друге, маркетинговий менеджмент трактується як сфера управління маркетингом з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на виробничо-фінансову діяльність підприємств торгівлі [2].

Стратегічне управління підприємством є процесом контролю його діяльності з метою визначення цілей, задач та стратегій для подальшого покращення виробництва, усунення виявлених недоліків, забезпечення взаємодії між організацією та зовнішнім середовищем тощо. Стратегічне управління є ефективним напрямком розвитку сучасного підприємства та включає наступні етапи: підготовчий (передбачає формування та розробку стратегічного плану на основі результатів прогнозування майбутніх змін зовнішнього та внутрішнього середовища), основний етап (безпосередньо процес реалізації розробленого стратегічного плану) та відповідно кінцевий (організація, моніторинг, стимулювання та коректування виконаної роботи у площині стратегічних цілей) [3]. До факторів, що визначають провідну роль стратегічного управління сучасними підприємствами сфери торгівлі відносять:

– мінливість та складність зовнішнього середовища, що впливають на підприємства торгівлі;

– застосування нових способів вирішення стратегічних питань за умови необхідності досягнення довгострокових орієнтирів розвитку і цілей підприємства;

– недосконалість та неефективність системи стратегічного планування діяльності більшості вітчизняних підприємств.

Враховуючи доволі складну систему стратегічного планування можна сформулювати основні принципи, на яких ґрунтується довгостроковий курс по досягненню цілей діяльності підприємств торгівлі:

– постійне врахування зовнішніх впливів;

– вміння швидко пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища в екстрених ситуаціях [4].

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки все складніше стає прогнозувати кінцеві результати діяльності підприємств, саме тому стратегічне управління дозволяє застосувати нові методи та технології в системі управління підприємством. Стратегічне управління налаштоване на постійний процес розвитку підприємства, передбачає формування та реалізацію нових методів управління, що підходять для конкретного підприємства та враховують унікальні аспекти його діяльності. Саме таким методом і виступає маркетинговий менеджмент, що формує ринкову орієнтацію діяльності підприємства. До основних завдань маркетингового управління торговими підприємствами можна віднести:

– аналіз діяльності;

– контроль виконання поставлених задач;

– планування та реалізацію поставлених цілей.

Функції маркетингового менеджменту відіграють значну роль у стратегічному управлінні підприємствами торгівлі та формують раціональні рішення щодо покращення маркетингового плану в напрямку підвищення ефективності вжитих заходів, вибору визначених стратегій. До основних функцій маркетингового менеджменту заведено відносити:

– організацію збору та обробки інформації, розробку концепцій, цілей та завдань діяльності суб'єкта господарювання;

– формування цінової та товарної політики;

– матеріальну та нематеріальну мотивацію робітників компанії;

– виявлення та усунення недоліків в процесі роботи;

– створення певної структури маркетингу та управління маркетингом, підбір персоналу тощо [6].

Для системи маркетингового менеджменту характерні наступні сучасні тенденції, що визначають результативність діяльності підприємств торгівлі:

– розвиток інфраструктури підприємства;

– визначення іміджу підприємства;

– орієнтація маркетингу підприємства на нові галузі діяльності;

– зростання рівня підприємницької культури;

– покращення технічних та фінансових можливостей маркетингового відділу підприємства.

Злиття маркетингу та управління, де маркетинг є інструментом створення стратегії управління, а менеджмент виступає основною сферою використання даного інструменту, створює умови для ефективної роботи підприємства, де маркетинг і менеджмент доповнюють одне одного. На вітчизняних підприємствах торгівлі застосування маркетингового менеджменту відбувається переважно у формі створення організаційних структур за участю маркетингового відділу, що не призводить до швидкого покращення економічних показників та послаблює позиції послідовників даної концепції [7].

Маркетинговий менеджмент впроваджується в систему управління підприємств торгівлі шляхом реалізації низки процесів, що пов'язані між собою і розглядаються як система менеджменту. Оскільки він є складовою стратегічного управління і займає центральне місце, то може координувати результати діяльності та підвищувати ефективність виробничого, фінансового, інноваційного, організаційного менеджменту та інших його видів. Маркетинговий менеджмент не розглядається як окремий вид управління, але формується в тісному зв'язку з ними. Маркетинговий менеджмент виступає одним з головних функціональних завдань управління, що здійснюється відповідно до вимог маркетингового плану, який також є частиною стратегічного плану діяльності суб'єкта господарювання. Маркетингове управління утворюється у внутрішньому та зовнішньому середовищах, які впливають на його концепцію, цілі та стратегії здійснення запланованого. Взаємозв'язок між функціями менеджменту та функціями маркетингового менеджменту відображається в результаті діяльності певного підприємства, наприклад, якщо функцією менеджменту є визначення цілей суб'єкта господарювання, то у випадку з функціями маркетингового управління, що перетинаються з наведеними вище, є розробка концепцій, цілей, завдань підприємства, загальних стратегій та принципів діяльності. Функція маркетингового управління щодо планування пов'язана з функцією менеджменту тим, що на даному етапі заведено розробляти стратегії підприємства, визначати позиції, які принесуть прибуток компанії, планувати фінансові моменти діяльності тощо. Щодо функції прийняття рішень, то спільним є формування товарної та цінової політики, а також просування продукції, при мотивації, відбувається побудова системи стимулювання працівників, а контролю передбачає моніторинг функцій маркетингу [8].

Маркетинговий менеджмент – це складний процес, що передбачає охоплення всіх сфер економічної та господарської діяльності підприємств торгівлі. Він є ефективним тільки в тому випадку, коли отримують економічні та фінансові результати, тому

що прибутковість – це показник, що засвідчує абсолютний ефект без обчислення ресурсів, які використовували в процесі роботи, до нього можна додати атрибути рентабельності, що відображає рівень віддачі витрат та ліквідності, яка характеризує можливість отримати кошти швидко без втрати вартості активів. Відомо, що модель маркетингового менеджменту може включати наступні п'ять етапів: прийняття управлінських рішень щодо початку розробки стратегії підприємства, організація самої стратегії, контроль процесу впровадження стратегії, а також управління процесом виконання стратегії. На перших трьох етапах відбувається створення основних положень щодо конкурентних стратегій, а вже на останніх двох відбувається розробка процедури її впровадження в роботу організації [9]. До основних атрибутів маркетингового менеджменту відносять:

– зі сторони менеджменту: планування, структурованість, стійкість, керованість, управління, швидкість прийняття рішень, організація, координація, організаційна ефективність, мотивація;

– зі сторони маркетингу: конкурентоспроможність, цілеспрямованість, лояльність, комунікація, гнучкість, комерційна результативність тощо;

– зі сторони економіки: облік, цінність активів, інерція, прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість, обмеженість ресурсів, економічна активність.

Атрибути, що пов'язані з менеджментом є основою для встановлення певної відповідальності за досягнення конкретних цілей, для залучення конкретних груп чи партнерів до певної діяльності найбільш ефективним способом, для найкращого варіанту розподілу ефективних ресурсів для досягнення поставлених цілей, для здатності стабілізуватись за умов внутрішніх та зовнішніх змін тощо.

Маркетингові атрибути характеризують підпорядкованість всіх поставлених завдань до однієї головної цілі, функціонування підприємства у відкритій системі під впливом усесторонніх чинників, диверсифікація продукції, торгових марок та іміджу суб'єктів господарювання, запровадження інструментів відповідно до сучасних умов та інші.

– швидкість – виготовлення та доставлення продукції в магазини швидше, ніж постачають конкуренти; виготовлення такої продукції, яка підлягає постійному оновленню; створення продукції, яку споживачі потребують найчастіше;

– орієнтація на клієнта – покупець постійно знаходиться в центрі уваги (в магазині, в логістичній системі, навіть у дизайні магазину, адже саме зовнішній вигляд приваблює споживачів в першу чергу), на підприємстві враховують всі потреби споживача шляхом анкетування, через аналіз кількості перегляду реклами за регіонами та часом;

– моніторинг виробничої мережі – пріоритетним є власне виробництво, адже у випадку браку, відповіді

Економічні атрибути є фундаментом для стабілізації фінансових та економічних показників підприємства, усунення кризових ситуацій та акумулювання потрібних ресурсів без використання неперевіраних або ризикованих джерел. Також дані атрибути допомагають визначити здатність маркетингового менеджменту не змінюватись без зовнішнього та внутрішнього впливу та зберігати стабільність і стійкість, допомагає визначити платоспроможність суб'єкта господарювання та потенціал збільшення його активів. Відповідно до наведених вище атрибутів, можна зробити висновок, що маркетинговий менеджмент є доволі складною системою з великою кількістю структурованих частин, що пов'язані між собою задля забезпечення стабільності усіх сфер організації в сучасних ринкових умовах. Сучасна концепція маркетингового менеджменту реалізується на теорії індивідуального відбору, що виходить з принципу пріоритету споживача на основі розробки складного механізму його залучення. Організація виготовляє продукцію або надає послуги, завдяки чому дозволяє вирішити проблеми споживачів чи суспільства загалом. Водночас лояльність партнерів збільшує основну цінність вироблених товарів підприємства, а тому зростає і рівень конкурентоспроможності. Підвищення рівня доходів підприємства дає змогу виплачувати співробітникам гідну зарплату та різні бонуси. Стимульовані та заохочені працівники впроваджують інновації, в наслідок чого відбувається забезпечення ефективної діяльності компанії.

Оскільки пріоритетним підходом до реалізації принципів маркетингового менеджменту є фокусування споживачів на діяльності підприємства шляхом індивідуалізації відносин, то кінцевим результатом маркетингового управління є повне задоволення потреб споживачів. Саме такий підхід використовує корпорація INDITEX, що займає стійкі конкурентні позиції у сфері торгівлі одягом та аксесуарами. Вивчення основних факторів успіху в діяльності компанії дає можливість виокремити наступні характеристики та особливості процесу реалізації даного підходу:

на запит, якщо це за кордоном, необхідно чекати довгий час. На власному виробництві простіше контролювати та усувати проблеми, пов'язані з виробництвом продукції;

– швидка логістика – рівновіддалене розміщення логістичних центрів допомагає швидко доставляти продукцію в місця збуту;

– зворотний зв'язок повинен бути добре організований, в іншому випадку, якщо виникає проблема, вирішити її або не буде можливості, або це займатиме більше часу, за який ви можете втратити клієнтів;

– постійні інновації допомагають стати більш конкурентоспроможним [10].

Проте, незважаючи на ефективні результати діяльності компанії INDITEX та її позитивний досвід у сфері маркетингового менеджменту, варто звернути увагу на можливі проблеми, зокрема:

- негативна оцінка вищого керівництва можливих варіантів розвитку підприємства;
- недосконала формалізація показників ефективності маркетингу та менеджменту;
- складність вимірювання результатів та прогнозування;
- недооцінка керівництвом перспектив працівників в підвищенні показників діяльності;
- відсутність оперативної системи корекції маркетингового менеджменту в процесі роботи над певним проектом тощо.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження встановлено, що маркетинговий менеджмент не має конкретного визначення як поняття, проте заведено розглядати даний термін як процес управління всіма ланками, відділами підприємства торгівлі на засадах маркетингу у поєднанні з принципами менеджменту, контролю за всіма функціями суб'єкта господарювання. Маркетинговий менеджмент в

системі стратегічного управління підприємствами сфери торгівлі передбачає реалізацію в системі управління принципів маркетингу, що означає пріоритетну роль споживача в задоволенні його потреб. Визначено, що роль стратегічного управління підприємствами торгівлі полягає у створенні сприятливих умов та ресурсних можливостей для оптимізації діяльності підприємств торгівлі. Таким чином обґрунтовано, що маркетинговий менеджмент є необхідним елементом в системі стратегічного управління в сучасних ринкових умовах при постійних змінах внутрішнього та зовнішнього середовища, використання якого дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств торгівлі, забезпечити високий рівень їх конкурентоспроможності на основі розробки докладного маркетингового плану, вибору оптимального варіанту формування стратегії подальшого розвитку, вчасного виявлення та усунення можливих недоліків. Напрямом подальших досліджень є розробка управлінських інструментів формування ефективної системи маркетингового менеджменту підприємства торгівлі.

#### Література:

1. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №15. С. 11-15.
2. Захарова О. В., Проданова Л. В., Кливак Е. О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITEX. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 21-29.
3. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38. С. 107-113.
4. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика. Київ, 2018. 72 с.
5. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1. С. 19-27.
6. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167.
7. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент у системі управління персоналом. *Агроінком*. 2015. № 10. С. 108-112.
8. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 1. С. 291-296.
9. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент. Київ, 2020. 60 с.

#### References:

1. Babachenko, L. V. (2017). Strategic marketing in the management system of an industrial enterprise. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionaljnogho universytetu*, 5, 11-15 [in Ukrainian].
2. Zakharova, O. V., Prodanova, L. V. & Klyvak E. O. (2019). Innovative methods of marketing management on the example of business model INDITEX. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*, 4, 21-29 [in Ukrainian].
3. Kysh, L. M. (2019). Strategic management as the main part of enterprise management. *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy*, 38, 107-113 [in Ukrainian].
4. Kovshova, I. O. (2018). Marketing management : theory, methodology, practice. Kyiv [in Ukrainian].
5. Lucykiv, I. & Kotovsjka, I. (2018). Strategic management as a tool for the development of public sector entities in Ukraine. *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk*, 1, 19-27 [in Ukrainian].
6. Paderin, I. D., Ghorjashhenko, Ju. Gh. & Novak, Je. E. (2017). Strategic management in small and medium enterprises. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, 2, 163-167 [in Ukrainian].
7. Rossokha, V. V. (2015). Marketing management in the personnel management system. *Aghroinkom*, 10, 108-112 [in Ukrainian].
8. Tkach, O. V., Balanjuk, I. F., Kopchak, Ju. S. & Balanjuk, S. I. (2019). Marketing management in the activities of enterprises. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho universytetu*, 1, 291-296 [in Ukrainian].
9. Yazvinska, N. V. (2020). Marketing management. Kyiv [in Ukrainian].

