

Ковшова І.О., д.е.н.,
Гриджук І.А., к.держ.упр.,
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено базові сценарії розвитку маркетингового менеджменту підприємств різних галузей і згруповано основні види відповідно до економічного, маркетингового і управлінського підходів. Економічний підхід інтегрував чотири критерії систематизації: за ініціатором імплементації маркетингового менеджменту, об'єктом, охопленням і цілеспрямованям. Маркетинговий підхід об'єднав чотири критерії: специфіка діяльності, сфера застосування, рівень використання і стадія життєвого циклу. Управлінський підхід інтегрував шість критеріїв: спосіб здійснення, етичність, метод впливу, інтенсивність, стиль розвитку, термін реалізації. Кожна зазначена категорія розкладається на складові, що формує третій рівень системи.

Ключові слова: маркетинг, менеджмент, підприємство, бізнес процес, маркетинговий менеджмент, сценарії розвитку, управлінський підхід.

Постановка проблеми. Маркетинговий менеджмент є комплексним підходом до управління підприємствами в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення встановлених структурованих цілей і задач. Цей підхід дозволяє підприємствам планувати, організувати, реалізовувати, координувати і контролювати бізнес процеси та оптимально поєднувати економічний розвиток з позитивним впливом на соціум.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням розвитку маркетингового менеджменту підприємств присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних та іноземних науковців. Під час узагальнення сценаріїв за економічним підходом використано ідеї Ромата Є. [1], Лук'янець Т. [3], Моріарті С., Велса В. [8]. Сценарії за маркетинговим підходом систематизовано на основі робіт Котлера Ф., Келлера К. [6], Ламбіна Ж.-Ж. [7]. Сценарії за управлінським підходом виділено на основі ідей Біловодської О. [4], Пічик К., Храпкіної В. [5].

Метою статті є визначення базових сценаріїв розвитку маркетингового менеджменту підприємств різних галузей і систематизація основних видів за економічним, маркетинговим і управлінським підходами.

Виклад основного матеріалу. Маркетинговий менеджмент охоплює різноманітні бізнес процеси підприємства і його модифікація залежить від сфери діяльності, стратегічної мети, специфіки і розміру організації. Це обумовило виникнення значної кількості різновидів і варіацій адміністративних підходів до реалізації на практиці [2].

Для визначення базових сценаріїв розвитку маркетингового менеджменту підприємств використано два методи систематизації об'єктів – ієрархічний і фасетний. Ієрархічний метод визначається послідовним розподілом множин об'єктів на підмножини, що поступово утворює єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані та мають розгалужену структуру від загальних до конкретних. Фасетний метод характеризується паралельним поділом об'єктів на окремі групи чи фасети. Одночасне використання зазначених двох методів систематизації дозволяє виокремити базові сценарії розвитку маркетингового менеджменту підприємств, де на верхніх рівнях деталізації реалізовано

ієрархічний метод, а на нижчих – фасетний. Основні етапи формування ієрархічно-фасетної систематизації сценаріїв розвитку маркетингового менеджменту деталізовані на рис. 1.



Рис. 1. Формування ієрархічно-фасетної системи сценаріїв розвитку маркетингового менеджменту підприємств

На етапі аналізу варіантів маркетингового менеджменту для виділення базових сценаріїв виокремлено економічний, маркетинговий і управлінський підходи до адміністрування підприємствами різних галузей. Ці підходи виокремлено відповідно до напрямів знань, що обумовили виникнення маркетингового менеджменту і дозволили сформувати ієрархічно-фасетну систему сценаріїв розвитку маркетингового менеджменту за чотирнадцятьма критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Базові сценарії розвитку маркетингового менеджменту підприємств [1–9]

Підхід	Критерії	Сценарії
Економічний	Ініціатор	– підприємство, установа, організація – приватна особа – органи державного і місцевого самоврядування тощо
	Об'єкт	– підприємство, установа, організація – приватна особа – органи державного і місцевого самоврядування – товари, послуги, ідей – проєкти, бренди, торгові марки, території (міста, країни) тощо
	Охоплення	– локальний – регіональний – національний – глобальний
	Цілеспрямованість	– комерційний – некомерційний – гібридний
Маркетинговий	Специфіка діяльності	– споживчі ринки («B2C») – промислові ринки («B2B»)
	Сфера застосування	– глобальний – локальний – індивідуальний

	Рівень використання	– внутрішній – зовнішній – комплексний
	Стадія життєвого циклу	– тінювий – потенційний – реальний – турбулентний – модифікований
Управлінський	Спосіб здійснення	– авторитарний – ліберальний
	Етичність	– етичний – неетичний
	Метод впливу	– раціональний – емоційний
	Інтенсивність	– низької інтенсивності – оптимальної інтенсивності – високої інтенсивності
	Стиль розвитку	– статичний – динамічний
	Термін реалізації	– стратегічний – тактичний – операційний

Реалізація зазначеної методології систематизації дозволяє виявити групові характеристики окремих груп і сценаріїв маркетингового менеджменту, ідентифікувати їх за певними критеріями та узагальнити у систему. Далі розглянемо другий і третій рівень ієрархічно-фасетної системи більш детально.

Економічний підхід об'єднує чотири критерії систематизації: за ініціатором імплементації маркетингового менеджменту, об'єктом, охопленням і цілеспрямованістю.

За першим критерієм (ініціатором розвитку) виділено такі варіанти: маркетинговий менеджмент підприємств, установ, приватних осіб, органів державного і місцевого самоврядування, суспільних інституцій, громадських організацій тощо.

За другим критерієм (об'єктом) кластеризовано маркетинговий менеджмент підприємств, установ, організацій, органів державного і місцевого самоврядування, суспільних інституцій, приватних осіб, товарів, послуг, ідей, проєктів, брендів, торгових марок, територій (міст, країн). Типізація за цим критерієм доповнює сценарії маркетингового менеджменту за першим критерієм новими видами. Незважаючи на певну схожість зазначених двох систем узагальнень, вони різняться підходами до встановлення критеріїв: у першій акцентовано увагу на ініціаторі процесу розвитку маркетингового менеджменту; у другій – на сфері застосування, до якої віднесено не тільки підприємства чи установи, але й окремі складові частини (підрозділи, проєкти, торгові марки тощо). Ці два параметри можуть збігатись, якщо підприємство реалізує маркетинговий менеджмент в усіх бізнес процесах і сферах діяльності.

Третім критерієм є охоплення, де сценарії поділено на такі чотири: 1) локальний маркетинговий менеджмент, що реалізується у конкретному відділі, філії, проєкті чи підрозділі; 2) регіональний, що охоплює підприємства, філії чи проєкти в окремому населеному пункті чи регіоні; 3) національний, що реалізується підприємством у масштабах певної держави; 4) глобальний, що втілюється в усіх підрозділах транснаціональних корпорацій.

Останнім четвертим критерієм економічного підходу є цілеспрямованість, що поділяється на комерційний, некомерційний і гібридний сценарії розвитку. Основною метою комерційного маркетингового менеджменту є отримання прибутку, а соціальний ефект є вторинним. Для некомерційного основною ціллю є отримання бажаного ефекту (соціального,

політичного, релігійного тощо), а комерційна результативність є вторинною. Водночас, гібридний сценарій має подвійну мету – одночасне досягнення комерційної результативності та соціального ефекту.

Маркетинговий підхід містить чотири критерії: специфіка діяльності, сфера застосування, рівень використання і стадія життєвого циклу.

За специфікою діяльності виділено такі сценарії розвитку: маркетинговий менеджмент підприємств, що працюють на споживчих ринках («B2C») і промислових ринках («B2B»). Зазначений поділ обумовлено фокусуванням на різних групах клієнтів. Основними клієнтами підприємства на «B2C» ринку (англ. «*business-to-consumer*») є кінцеві споживачі, тобто фізичні особи. Основними клієнтами підприємства на «B2B» ринку (англ. «*business to business*») є інші організації чи установи, тобто юридичні особи.

За сферою застосування виділено три базові сценарії розвитку маркетингового менеджменту: глобальний, локальний та індивідуальний. Глобальний охоплює всі сфери діяльності підприємства. Локальний є фрагментарним і спрямований на певну сукупність: групу відділів, конкретні проєкти, товари, послуги чи ідеї. Індивідуальний маркетинговий менеджмент функціонує в обмеженій сфері діяльності та реалізується для одного окремого відділу, проєкту, товару, послуги чи ідеї. На практиці найчастіше зміна зазначених сценаріїв відбувається від індивідуального до глобального.

За рівнем використання виокремлено внутрішній, зовнішній та комплексний маркетинговий менеджмент. Внутрішній реалізується всередині підприємства і є обов'язковим для всіх відділів і співробітників. Зовнішній проявляється під час діяльності з контрагентами для формування партнерських відносин і створення позитивного іміджу підприємства. Комплексний маркетинговий менеджмент охоплює всі процеси і реалізується як у середині, так і на зовні.

Останнім четвертим критерієм маркетингового підходу є систематизація за стадіями життєвого циклу на такі види: тіньовий, потенційний, реальний, турбулентний і модифікований. Перший (тіньовий) етап життєвого циклу відповідає ситуації, коли потреба впровадження маркетингового менеджменту відсутня. Другий (потенційний) етап дозволяє підприємству оцінити сфери застосування, проаналізувати специфічні вимоги та впровадити експериментальні моделі маркетингового менеджменту у бізнес процеси. Третій (реальний) етап характеризує реалізацію підприємством маркетинговий менеджмент у повному обсязі. Четвертий (турбулентний) етап маркетингового менеджменту настає за значних змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищах підприємства. П'ятий (модифікований) етап характеризується змінами стратегічних напрямів розвитку діяльності та переосмисленням концепції.

Управлінський підхід містить шість критеріїв: спосіб здійснення, етичність, метод впливу, інтенсивність, стиль розвитку, термін реалізації. Кожна зазначена категорія розкладається на складові, що формує третій рівень системи.

За способом здійснення маркетингового менеджменту виділено авторитарний і ліберальний сценарії. Авторитарний стиль характеризується здійсненням агресивного впливу на учасників для досягнення поставленої мети, вимагає чітких ділових комунікацій та майже не пробачає помилок унаслідок недбалості. Ліберальний стиль ґрунтується на індивідуальному підході до кожного учасника та роз'ясненні цілей підприємства для досягнення поставленої мети. Розвиток такого маркетингового менеджменту створює гарний психологічний клімат і доброзичливу атмосферу, що досягається ретельним відбором кадрів, чітким розподілом обов'язків, авторитетом функціональних керівників і мотиваційними програмами.

За критерієм етичності виділено сценарії етичного і неетичного маркетингового менеджменту. За аналогією до законодавчих норм етичний сценарій розвитку має відповідати таким стандартам:

- 1) неухильне дотримання вимог закону і загальновизнаних етичних норм поведінки;

- 2) толерантність, тобто повага до особистих поглядів, ідеологічних і релігійних переконань інших осіб;
- 3) об'єктивність, незважаючи на особисті інтереси, погляди чи переконання;
- 4) компетентність та ефективність, тобто відсутність зловживань і неефективного використання ресурсів підприємства;
- 5) формування довіри, позитивної репутації завдяки чесності, неупередженості та ефективності маркетингового менеджменту;
- 6) конфіденційність, тобто заборона розголошення чи використання службової та внутрішньої інформації підприємства;
- 7) відсутність конфлікту інтересів між власниками, інвесторами, керівниками, співробітниками і клієнтами.

За критерієм впливу виділено раціональний і емоційний сценарії маркетингового менеджменту. Перший базується на фактах, доводах та логіці і характеризується незалежним формальним об'єктивним ставленням до встановлення істинності результатів та висновків. Другий ґрунтується на почуттях, емоціях, підсвідомості людини і визначається суб'єктивізмом в оцінках різних ситуацій та реалізується на інтуїтивному рівні.

За інтенсивністю діяльності виокремлено три сценарії розвитку: маркетинговий менеджмент низької інтенсивності з поодинокими заходами, оптимальної інтенсивності та високої інтенсивності з постійними заходами. Така система узагальнення характеризує ступінь зусиль щодо організації діяльності підприємства. Визначення оптимальної інтенсивності дозволяє досягти ефективності з меншими витратами ресурсів. Водночас, низький чи високий рівень інтенсивності призводить до нераціональних витрат.

За стилем реалізації маркетингового менеджменту виокремлено статичний і динамічний сценарії. Перший характеризує стан рівноваги та досягнення певної інертності в управлінні. Другий визначає необхідність постійних змін, корегувань, швидкості та гнучкості прийняття управлінських рішень відповідно до вимог маркетингового середовища підприємства.

За критерієм терміну реалізації заходів виділено: стратегічний, тактичний та операційний маркетинговий менеджмент. Стратегічна складова розкриває процес довгострокового планування (від одного року і більше) і спрямована на розробку сценаріїв розвитку для забезпечення конкурентоспроможності та життєдіяльності підприємства у майбутньому завдяки систематичному проведенню інноваційної діяльності. Тактичний сценарій визначає процес короткострокового планування (від місяця до одного року), деталізує стратегію відповідно до сучасних реалій, встановлює планові показники та перелік дій для забезпечення певного рівня доходності або досягнення інших цілей підприємства за допомогою аналізу наявних ринкових умов і процесів. Операційний сценарій характеризується активним впливом на маркетингове середовища підприємства завдяки прийняттю великої кількості управлінських рішень у всіх сферах поточної діяльності.

Висновки. Запропонована ієрархічно-фасетна систематизація сценаріїв розвитку маркетингового менеджменту має три рівні. Перший рівень містить варіації на основі економічного, маркетингового та управлінського підходів. Другий рівень системи є більш деталізованим і охоплює 14 критеріїв. На третьому рівні сценарії маркетингового менеджменту складаються у певну структурну сукупність, де кожному варіанту відводиться конкретне місце.

На третьому рівні перші дві групи не містять остаточного переліку базових сценаріїв, що дає змогу доповнювати їх новими. Всі інші групи маркетингового менеджменту містять повний перелік сценаріїв. Водночас, всі критерії можна поглибити чи деталізувати конкретними підсценаріями, сформувавши четвертий рівень системи.

Запропонована ієрархічно-фасетна систематизація базових сценаріїв дозволить підприємствам: 1) провести комплексну діагностику стану маркетингового менеджменту; 2) оцінити варіанти розвитку кожного виокремленого об'єкта; 3) визначити перспективи розвитку різних сценаріїв; 4) імплементувати оптимальний варіант (модифікацію) маркетингового менеджменту в бізнес процеси.

Список використаних джерел

1. Білявська, Ю. В., Ромат, Є. В. «Організація майбутнього в контексті еволюції менеджменту та маркетингу». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2019, С. 80–85.
2. Ковшова, І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. *Інноваційна економіка*, 2017, № 3–4 (68), С. 174–180.
3. Лук'янець, Т. Сучасні маркетингові інструменти в умовах розвитку цифрових технологій. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р)*, Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018309.
4. Біловодська, О.А. Маркетинговий менеджмент. Київ: Знання, 2010. 332 с.
5. Пічик К. В., Храпкіної В. В. Менеджмент / за заг. Пічик К. В., Храпкіної В. В. Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.
6. Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. *Marketing management: an Asian perspective*. London: Pearson. 2018.
7. Lambin, J. J., & Schuiling, I. *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Bloomsbury Publishing. 2012.
8. Moriarty, S. E., Mitchell, N., Wells, W., & Wood, C. *Advertising & IMC: principles & practice*. Upper Saddle River, NJ: Pearson. 2012.

REFERENCES

1. Bilyavska, Yu. V., Romat, Ye. V. (2019). «Organization of the future in the context of the evolution of management and marketing». *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 2019, pp. 80-85.
2. Kovshova, I. O. (2017). Formy realizatsii suchasnoho marketynhovoho menedzhmentu na pidpriemstvi. *Innovatsiina ekonomika [Forms of implementation of modern marketing management in the enterprise]*. *Innovative Economy*, No. 3–4 (68), pp. 174–180.
3. Lukyanets, T. (2018). Suchasni marketynhovi instrumenty v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [Modern marketing tools in the conditions of digital technology development]. *Marketing in the conditions of digital technology development: materials of the All-Ukrainian scientific-practical internet conference (October 5, 2018)*, Lutsk: IVV Lutsk National Technical University.
4. Bilovodska, O.A. (2010). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing Management]*. Kyiv: Znannia.
5. Khrapkina V.V., Pichyk K.V. (2021). *Menedzhment [Management]* National Khrapkina V.V., Pichyk K.V.(Ed.).University «Kyiv-Mohyla Academy». Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy
6. Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2018). *Marketing Management: An Asian Perspective*. London: Pearson.
7. Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Bloomsbury Publishing.
8. Moriarty, S. E., Mitchell, N., Wells, W., & Wood, C. (2012). "Advertising & IMC: Principles & Practice." Upper Saddle River, NJ: Pearson.

KOVSHOVA IRYNA, GRYDZHUK IRYNA. SCENARIOS OF COMPANY'S MARKETING MANAGEMENT DEVELOPMENT. *Marketing management is a complex approach to company administration in the conditions of changeable external and internal environments for the achievement of structured goals and tasks. This approach covers various business processes of a company and its modification depends on company's activity scope, strategic goal, its specific and size. It determined a significant number of types and variations of marketing management on business practice.*

To distinguish basic scenarios of company's marketing management development the author applied hierarchical and facet methods of objects systematization. The hierarchical method is defined a sequential division of sets of objects into subsets that gradually creates a unified system where all elements are interconnected and have a branched structure from general to specific ones. The facet method is characterized by a parallel division of objects into separate groups or facets. Simultaneous use of these two systematization methods enables to distinguish basic scenarios of company's marketing management development, where at the top detalization levels the hierarchical method is realized, and at the bottom levels – the facet method.

At the stage of analyzing marketing management variations were distinguished economic, marketing and management approaches to administration of companies in different branches. These approaches combine fourteen criteria and correlate with the directions of studies, which determined appearance of marketing management.

The economic approach includes four systematization criteria: by initiator of marketing management implementation, by object, by coverage and by targeting. The marketing approach includes four systematization criteria: by activity specific, by scope, by application level and by stage of life cycle. The management approach includes six systematization criteria: by the way of realization, by ethics, by influence method, by intensity, by development style and by term of realization. Each of above mentioned categories is divided into components that forms the third system level.

The proposed hierarchic-facet system of basic scenarios will give companies the opportunities: 1) to perform a complex diagnostic of their marketing management state; 2) to evaluate variants of development of each separate object; 3) to define developmental prospects of different scenarios; 4) to implement optimal variant (modification) of marketing management into business processes.

Key words: *marketing, management, a company, a business process, marketing management, scenarios of development, management approach.*