

**Райко Діана Валеріївна,**

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту, НТУ України «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків, Україна);*

**Лебедєва Лілія Едуардівна,**

*магістр кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту, НТУ України «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків, Україна)*

## **МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Метою цієї статті є створення розгорнутої концептуальної моделі управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства – підприємство необхідно розглядати як відкриту систему та частину системи «споживач-підприємство-партнер», підґрунтям розвитку якої є маркетинг, управління якого повинно складатися із 5 блоків (інформаційний, організаційний, людських ресурсів, планування, оцінки та контролю), що забезпечують виконання маркетингових функцій на підприємстві, яка на відміну від наявних розробок ґрунтується на забезпеченні безперервного зв'язку підприємства з партнерами, споживачами на основі маркетингових партнерських відносин, вирішенні низки практичних проблем ефективного господарювання за рахунок використання сучасних механізмів маркетингу на засадах інтеграції з менеджментом.*

Ключові слова: концептуальна модель, управління маркетингом, маркетинговий менеджмент, система «споживач-підприємство-партнер», служба маркетингу.

**Постановка проблеми.** Сучасне ринкове середовище характеризується динамічністю та значною невизначеністю, поступовим перенасиченням ринку продукцією, що спричинює формування жорстких умов виживання. Зміни попиту, зростання кількості суб'єктів ринку, поява численних ризиків зумовлюють стрімкий темп дій учасників ринкових відносин. Маркетинговий підхід до управління підприємством сьогодні є важливим та необхідним для швидкої адаптації до зовнішнього середовища. На сучасному етапі перед підприємством постає завдання не лише впровадження служби маркетингу як невід'ємного елемента ефективної підприємницької діяльності та вирішення проблем управління маркетингової діяльності, а й повної орієнтації на ринок та використання принципів маркетингового менеджменту як філософії ведення бізнесу. Формування та використання сучасних механізмів маркетингу на засадах інтеграції з менеджментом дозволяє вирішувати низку практичних проблем ефективного господарювання. Функціонування підприємства за таких умов викликає об'єктивну необхідність удосконалення управління маркетинговою діяльністю. Саме цим пояснюється вибір тематики запропонованої статті та її актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свій внесок у розвиток управління маркетингом та маркетингового менеджменту внесли як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: П. Друкер [14], М. Бейкер [6] Ф. Котлер [1], К.Л. Келлер[1], А.В. Войчак, Л.В. Балабанова [8], О.А. Біловодська [11], М.І. Белявцев [10], В.Н. Воробйов [10], А.В. Короткова [9], Н.І. Івашкова [5]. Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, проблема формування теоретичних і практичних підходів щодо визначення сутності та формування таких економічних категорій, як «управління маркетингом» та

«маркетинговий менеджмент», у сучасних умовах залишається актуальним і обумовлює необхідність проведення поглиблених досліджень.

**Метою статті** є розроблення концептуальної моделі управління маркетингом у системі менеджменту підприємства, що побудована на принципах, засадах та філософії маркетингу.

**Матеріали та результати дослідження.** Сьогодні принциповим питанням щодо організації управління підприємством є формування таких управлінських механізмів, які б забезпечили його ефективне функціонування. Так, саме побудова управління підприємством на принципах маркетингу, тобто використання маркетингового менеджменту, є одним із шляхів розв'язання цієї проблеми. Але сучасна практика діяльності підприємств показує, що маркетингові комунікації сприймаються зазвичай, як допоміжна діяльність, що ускладнює їх інтеграцію в систему управління підприємством і, як наслідок, призводить до неефективного менеджменту. Проблема розвитку маркетингової діяльності та його управління на промисловому підприємстві набуває особливого інтересу.

У зв'язку з виокремленням маркетингу як окремої ланки в системі управління підприємством він стає самостійним об'єктом управління та однією із концепцій, за допомогою якої будується вся діяльність емітента. Тобто відбувається інтеграція маркетингу і менеджменту, де виникає нове поняття «маркетинговий менеджмент» як концепція управління підприємством [13].

Для розуміння сутності таких термінів, як «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент», необхідно провести їх теоретичний аналіз, що дозволить зробити певні висновки щодо твердження даних понять, визначення їх місця й ролі в управлінні підприємством (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналіз визначень «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Котлер Ф., Келлер К.Л. [1]	Управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку
Соловйов Б.А. [4]	Управління маркетингом – найважливіша функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку
Івашкова Н.І. [5]	Управление маркетингом – часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли
Бейкер М. [6]	Маркетинг менеджмент (marketing management) – це система управління компанією, що базується на принципах маркетингу, тобто орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів
Друкер П [7]	Маркетинговий менеджмент – концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити
Балабанова Л.В. [8]	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

1	2
Американська асоціація маркетингу	Маркетинг-менеджмент – процес планування та реалізації загальної концепції, політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі
Котлер Ф. [1]	Маркетинг-менеджмент – мистецтво і наука застосування основоположних маркетингових концепцій для вибору цільових ринків, залучення, збереження та розширення кола нових споживачів за допомогою створення та надання високоякісних споживчих цінностей і здійснення пов'язаних з ними комунікацій
Івашкова Н.І. [5]	Маркетингове управління підприємством припускає використання маркетингу в якості філософії чи способу мислення. Це управління підприємством, в основі якого лежить орієнтація на ринок, облік не тільки технічних, але і споживчих властивостей продукції, цін не тільки виробника, але і конкурентів
Короткова А.В. [9]	Маркетингове управління – це функціонування системи маркетингу по досягненню ринкових цілей підприємства в результаті непрямого впливу на споживачів і далі на попит, пропонуваній ними до підприємства, за допомогою розробки, планування та формування рівнів, параметрів комплексу маркетингу
Белявцев М.І., Воробйов В.Н. [10]	Під маркетинговим управлінням слід розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства та на рівні суспільства в цілому, і базуються на принципах маркетинг

Теоретичний аналіз понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» дає змогу узагальнити підходи та зробити такі висновки:

1. Служба маркетингу в ринкових умовах – це найважливіша ланка в управлінні підприємством, яке спільно з виробничою, фінансовою, торгово-збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку й отримання на цій основі прибутку. Тому служба маркетингу створюється на підприємстві насамперед для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливих ринкової ситуації і вимогам споживачів на ринку. Це дозволяє підняти інтереси ринку над інтересами окремих видів діяльності підприємства і дає можливість забезпечити ефективну діяльність в цілому [12].

2. На рівні з визначеннями понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» необхідно визначити поняття «управління службою маркетингу». Як відомо, маркетингова служба підприємства – це спеціальний підрозділ, що здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку [2].

3. Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент – це терміни, що доповнюють один одного та знаходяться у тісному зв'язку між собою.

4. Оскільки маркетинг складається із сукупності взаємозв'язаних завдань, процедур тощо, і в ньому є чим управляти, то «управління маркетингом» – такий самий термін, як і «управління виробництвом», «управління фінансами» тощо. Так, управління маркетингом – це одна із функціональних завдань підприємства і здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства.

5. Управління маркетингом потрібно розглядати в широкому сенсі як загальне керівництво маркетинговою діяльністю підприємства, а у вузькому сенсі – планування виконання функцій з управління маркетинговою діяльністю підприємства.

6. У свою чергу, маркетинговий менеджмент необхідно розуміти як управління всіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу. Такий висновок підтверджується визначенням Біловодської О.А., яка також доводить це у своїх наукових працях «... Мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують й оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Маркетинговий менеджмент спостерігається тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу та менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні...» [11].

7. Маркетингове управління (маркетинговий менеджмент) – сучасна концепція маркетингу, принциповий підхід до стратегічного управління підприємством, що спирається на ринкову орієнтацію в умовах гострої конкуренції. Необхідно розглядати маркетинг як філософію бізнесу, а маркетингове управління – як сучасну інтерпретацію цієї філософії.

8. Маркетинговий менеджмент – це маркетингово-орієнтований підхід, що ставить споживачів у центр уваги всього підприємства та спрямований на внесення кожним рівнем організації свого вкладу в належне обслуговування клієнтів. Так, роль головного управляючого в маркетингово-орієнтованому підприємстві полягає в забезпеченні менеджерів середнього рівня необхідних умов для організації роботи, орієнтованої на споживача. Аналогічно робота топ-менеджерів – у забезпеченні можливостей для ефективного обслуговування клієнтів. Кінцевий результат такого підходу – повний фокус організації на потребах споживачів.

9. Поряд з відмінностями між вищезгаданими поняттями існує і взаємозв'язок – управління маркетингом спрямоване на координацію, упорядкування та узгодження дій, працівників усіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які, у свою чергу, забезпечують маркетингове управління всього об'єкта господарювання, тобто таке управління, що спрямоване на досягнення організаційних цілей через задоволення потреб споживачів. Саме в цьому простежується зв'язок між маркетинговим управлінням та управлінням маркетингом.

Таким чином, 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. У свою чергу, маркетинговий менеджмент необхідно розглядати в межах цілого підприємства, тобто як процес, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, яка принципи маркетингу ставить на перше місце в управлінні. На основі аналізу [1-30] запропоновано розгорнуту концептуально модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Ця модель управління маркетингом наведена на рис. 1 і містить 5 блоків (блоки та їх елементи виділені різним штрихування): інформаційний, людських ресурсів, організаційний, планування, оцінки та контролю.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

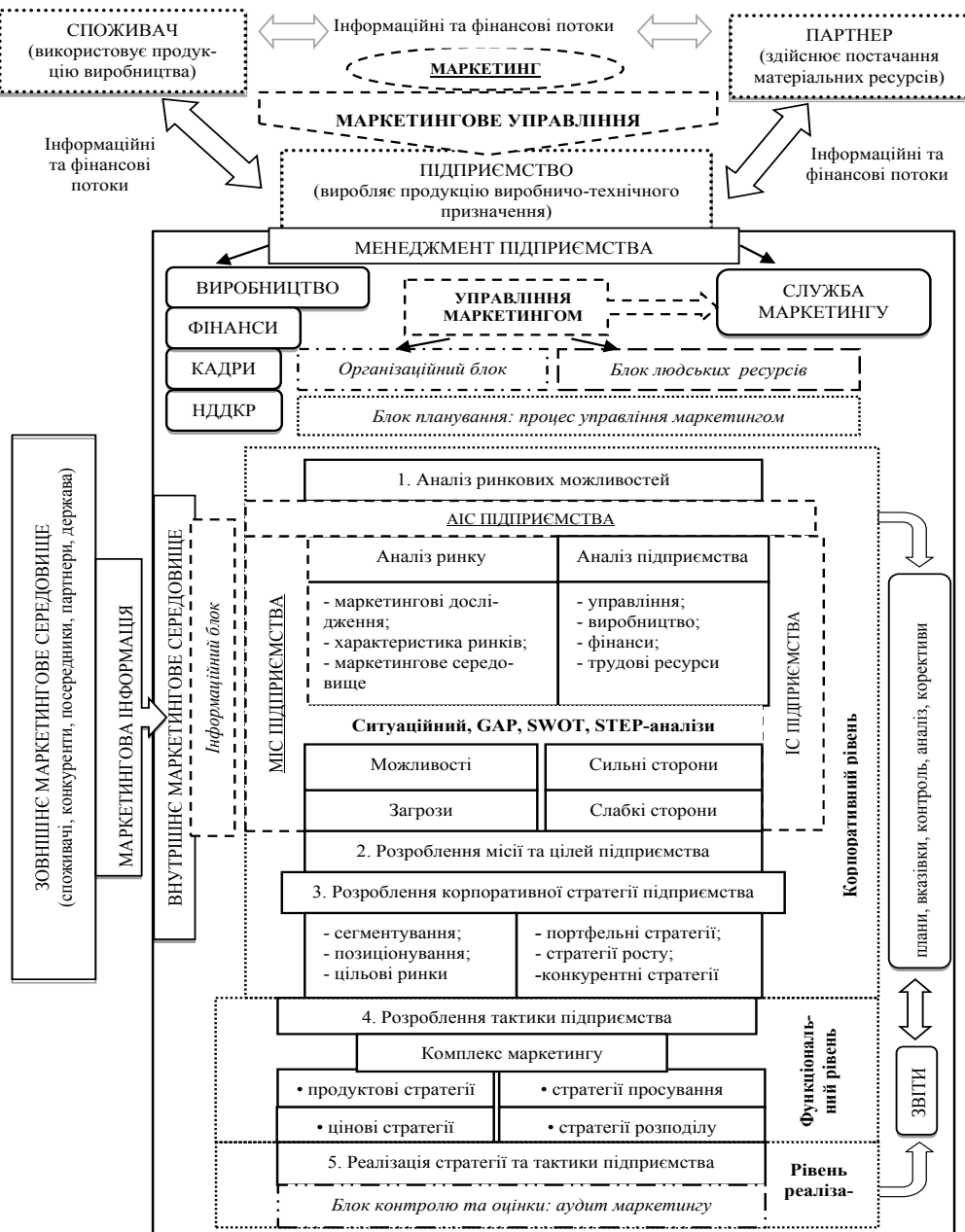


Рисунок 1 – Концептуальна модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства

Відповідно до цієї моделі підприємство в процесі управління маркетинговою діяльністю потрібно розглядати як відкриту систему, діяльність якої охоплює як

внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Підприємство є частиною системи «споживач – підприємство – партнер», підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу. Ця система характеризується великою сукупністю взаємозв'язків, що зумовлюють потрібну взаємозалежність елементів: фактори, що вводяться одним елементом (постачальником) стають результатом іншого (підприємства) та забезпечують третього (споживача), і навпаки (інформаційні й фінансові потоки). Взаємодія між елементами зазначеної системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, основна мета яких є отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації потреб споживачів. Із позиції системного аналізу об'єднання споживача, підприємства, партнерів є системою, оскільки воно відповідає властивостям систем за ознаками: сутності та складності, методології визначення цілей, параметрів функціонування і розвитку, характеру зв'язку із зовнішнім середовищем. Взаємодія промислового підприємства, що виробляє продукцію виробничо-технічного призначення, партнерів, що здійснюють постачання, та споживачів, що використовують продукцію виробництва, розглядається саме як система, яка на відміну від кластерів не обмежена географічним розташуванням, спільністю енергетичних циклів та асоційованим підписанням договорів і забезпечує отримання синергетичного ефекту. Промислове підприємство є ініціатором відносин із постачальниками та споживачами, є центральним елементом системи, що оперує на вході сукупністю засобів виробництва, матеріалів, сировиною та інформацією, а на виході пропонує послугу або товар, що може мати вигляд готового продукту (промислове призначення), комплектуючої, технології тощо. Кількісно-якісні параметри входу забезпечуються фінансуванням і матеріальними потоками з боку постачальників, що за умов формування довготривалих відносин і взаємозв'язків стають партнерами. Сукупність ресурсів підприємства, зацікавленість партнерів і споживачів у випуску якісних товарів та розширенні співробітництва впливають на кількісно-якісні параметри виходу системи і, як наслідок, забезпечують мотивацію співробітництва та конструктивний розвиток кожного з елементів системи. Запорукою ефективності взаємодії всіх трьох членів системи, по-перше, є задоволення саме інтересів підсистеми «споживач», що, у свою чергу, стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів.

Маркетингові стратегії промислового підприємства необхідно формувати з урахуванням та подальшою оцінкою та аналізом трьох складових – його конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними, готовність споживача до споживання його продукції.

Об'єктами управління на підприємстві є її функціональні підсистема: НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, постачання, збут, персонал, інфраструктура і т. д. Так, управління маркетингом в системі управління підприємством є однією з управлінських підсистем, зміст управлінських функцій якої визначається специфікою як діяльності підприємства в цілому, так і специфікою організації маркетингу. Специфікою маркетингу є те, що він не може бути лише обов'язком тільки групи фахівців, він повинен охоплювати, координувати та спрямовувати роботу всіх структурних підрозділів та всіх спеціалістів підприємства на задоволення потреб і запитів споживачів. Таким чином, це свідчить про важливість інтеграції маркетингу і менеджменту, що створює нову концепцію управління підприємством, як маркетинговий менеджмент (маркетинг менеджмент), де маркетинг і менеджмент доповнюють один одного таким чином, що за допомогою інструментів маркетингу

реалізуються стратегії менеджменту, який, у свою чергу, є базою використання цих інструментів. Саме такий механізм взаємодії маркетингу та менеджменту утворює умови для ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах.

Управління маркетингом на підприємстві будується з 5 блоків, що забезпечують виконання системи маркетингових функцій для вирішення управлінських завдань:

- інформаційний блок (маркетингова інформація, маркетингова інформаційна система, автоматизована інформаційна система);
- блок людських ресурсів (організація праці, мотивація та контроль за персоналом служби маркетингу);
- організаційний блок (організація структури управління маркетингом, розподіл прав, завдань і відповідальності в системі маркетингового управління);
- блок планування (планування корпоративної та функціональних стратегій підприємства);
- блок оцінки та контролю (контроль річних планів маркетингу та прибутковості підприємства, стратегічний контроль (аудит маркетингу)).

Розглянемо запропоновані блоки управління маркетингу більш детально.

**Інформаційний блок.** Маркетингова діяльність підприємства спрямована на створення комфортного інформаційного середовища для прийняття управлінських рішень, що дозволяють гнучко й адекватно реагувати на зміни і загрози навколишнього середовища, формуючи свій власний ринок. Таким чином, для реалізації процесу управління маркетингу необхідна актуальна та достовірна інформація не лише про кон'юнктуру ринку, про споживачів, про конкурентів, про ринкові ціни, про важливі тенденції на ринку, а й про стан самого підприємства та його підрозділів, про його можливості. Для подолання бар'єрів доступу до накопиченого на підприємстві інформації необхідна її організація на загальних принципах та стандартах, що полегшує уніфікацію даних. Основним напрямком вирішення цієї проблеми є модернізація управління маркетингом на підприємстві шляхом впровадження маркетингової інформаційної системи (МІС або ІСМ), яка є важливою частиною інформаційно-аналітичного процесу на підприємстві (АІС). Саме завдяки цій системі менеджери підприємства можуть отримувати маркетингову інформацію із зовнішнього бізнес-середовища за допомогою функціонування системи маркетингових досліджень. Вирішення управлінських завдань вимагає перероблення величезних масивів інформації за короткий проміжок часу. Так, цією обставиною викликана необхідність у розробленні та впровадженні саме автоматизованих інформаційних систем (АІС) управління на підприємстві. АІС забезпечує багатоваріантність розрахунків, прийняття раціональних управлінських рішень, зокрема в режимі реального часу, організацію комплексного обліку й економічного аналізу, а також забезпечує достовірність та оперативність одержуваної і використовуваної в управлінні інформації тощо [7].

На основі аналізу літературних джерел [14-21] було запропоновано та розроблено концептуальну модель АІС на підприємстві (рис. 2) [7]. Відповідно до моделі інформаційна система, побудована на основі автоматизованої інформаційної технології (АІТ) та робота якої складається з автоматизованих робочих місць (АРМів), становить АІС, що допомагає менеджерів вирішувати різного роду управлінські завдання, які виникають у процесі функціонування підприємства. МІС є невід'ємною частиною АІС, до складу якої входить система маркетингових досліджень і саме за допомогою функціонування якої менеджери підприємства можуть отримувати маркетингову інформацію із зовнішнього бізнес-середовища.

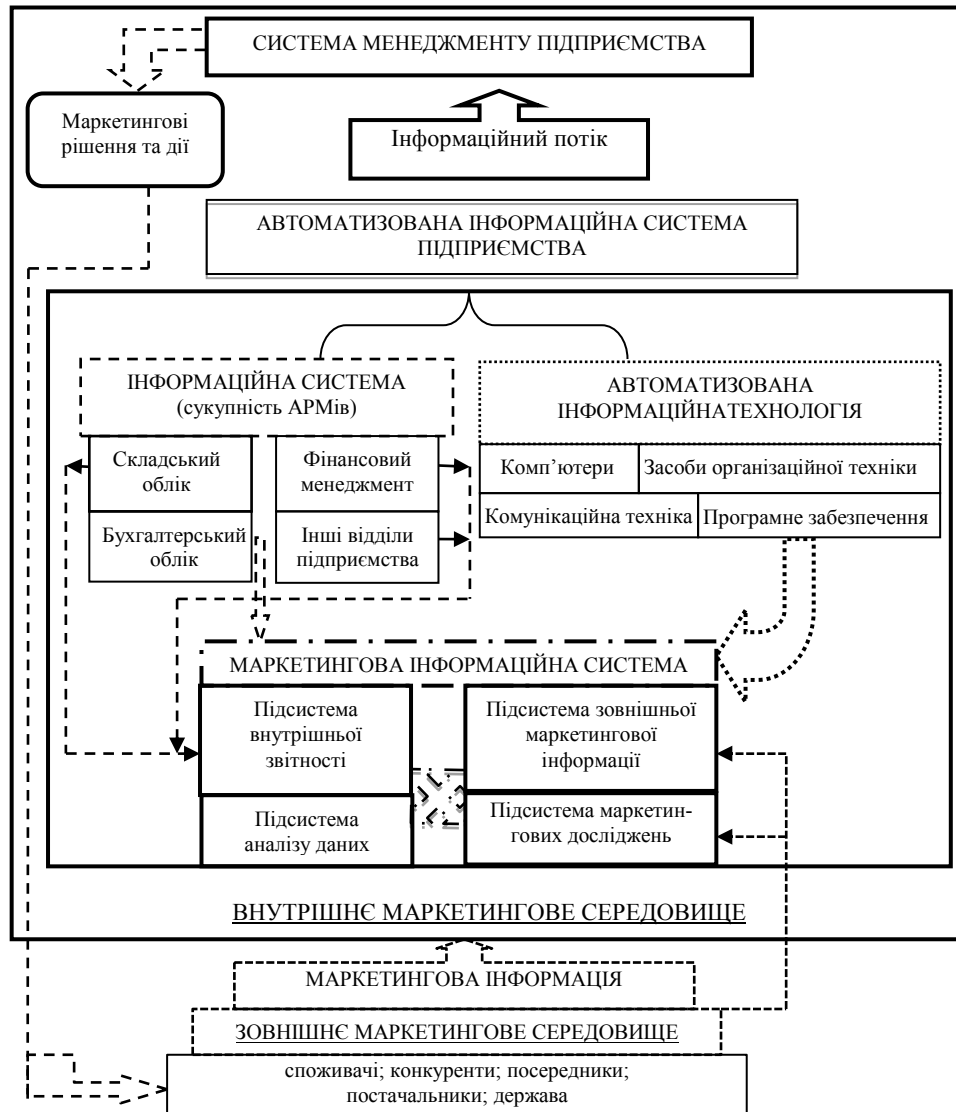


Рисунок 2 – Концептуальна модель АІС маркетингу на підприємстві [7]

Оптимізація роботи ІС та МІС за рахунок автоматизації розв’язує проблему обробки великих масивів даних за короткий проміжок часу, що забезпечує безперервний зв’язок з партнерами та споживачами та дає можливість оперативно реагувати на ринкові зміни, а це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Упровадження АІС на підприємстві забезпечує: обґрунтованість та своєчасність прийнятих рішень; швидкість передачі та обробки інформації з єдиної інформаційної бази; погоджуваність рішень, що приймаються на різних рівнях управління і в різних структурних підрозділах [7].



Наступним важливим блоком управління маркетингом є блок людських ресурсів, що являє собою персонал служби маркетингу, який виконує маркетингові функції на підприємстві. У межах цього блоку необхідно вирішити такі питання: яка кількість цього персоналу, його посадові інструкції, система оплати і мотивації праці, навчання персоналу і т. д. Сьогодні саме координація маркетингової діяльності як усередині служби маркетингу, так і між іншими відділами, і з керівництвом підприємства є неабиякою проблемою, що може призвести до неправильного використання маркетингових інструментів, до неефективного аналізу та, як результат, до прийняття неправильних стратегічних і тактичних рішень. Тому необхідною умовою ефективною та правильною організації управління маркетингом є взаємодія служби маркетингу з іншими відділами компанії.

Сьогодні багато компаній переналаштовують своїх співробітників для роботи за системою КРІ, що спрямована для підвищення мотивації робітника та його результативності.

КРІ (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) – система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників. Вона має багато спільного зі звичайним плановим підходом, але з однією значною відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних КРІ всієї компанії (таких, як прибуток або рентабельність). Мета системи – зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен вносить вклад у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання [26].

Маркетингові показники добре вимірюють і виважують, а тому до них може бути застосована система КРІ, що дозволяє чітко керувати зусиллями маркетологів. Робота за системою КРІ – перспективний варіант для співробітників. Фахівець розуміє, скільки, за що і коли він отримає більше, ніж оклад, та що входить до його окладу. Чітка, документована інформація про те, чого роботодавець чекає від тебе, дуже спрощує роботу. Кожен співробітник має персональні завдання і терміни їх виконання, а компанія регулярно за допомогою оцінки контролює його роботу [19].

Використання системи КРІ на підприємстві є прикладним інструментом системи мотивації, що дозволяє спрямовувати бізнес на досягнення поставлених стратегічних цілей, підвищити продуктивність процесів і оцінити працю менеджерів за досягнутими результатами. Внаслідок посилення конкуренції сучасні підприємства повинні володіти певним набором якостей, без наявності яких істотних перспектив подальшого розвитку у них немає. Це ефективність – здатність перемагати в цінній конкуренції, гнучкість – здатність швидко пристосовуватися до змін ринку, інноваційність – вироблені товари і послуги повинні бути технологічно «свіжими», орієнтованими на клієнта, і високоефективна система управління підприємством, що дозволяє високопродуктивно обробляти управлінську інформацію щодо прийняття бізнес-рішень [20].

Таким чином, впровадження цієї системи ключових показників ефективності дозволяє здійснювати управління з урахуванням особливостей ринку і підприємства, а використання КРІ в системі оплати праці за результатами мотивує працівника виконувати свої функції з максимальною віддачею. Завдяки цій системі маркетолог вносить вклад у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

Організаційний блок. У межах організаційного блоку управління маркетингу необхідно вирішити такі питання: побудова (удосконалення) організаційної структури

управління маркетингом; підбір фахівців з маркетингу (маркетологів) належної кваліфікації; створення умов для ефективної праці співробітників маркетингових служб (організація їх робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки та ін.); організація ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими службами організації. Управління маркетингом вимагає розроблення відповідного організаційного забезпечення, тобто організаційних структур, що будуть здійснювати управління маркетинговою діяльністю.

У працях [27; 28] удосконалено організаційну структуру департаменту маркетингу на великому машинобудівному підприємстві, особливість якої полягає у виокремленні трьох відділів – маркетингових досліджень, розвитку бізнесу та комунікацій за змістом їх функцій. Запропонована організаційна структура департаменту маркетингу забезпечує більш якісне формування й ефективне впровадження маркетингової стратегії у процесі управління маркетингом підприємства порівняно з існуючими. Обґрунтовано систему [29] показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу, відмінність якої полягає у групуванні показників за двома рівнями – загальні показники по департаменту та за кожним відділом окремо з урахуванням виконуваних функцій, що сприятиме стимулюванню маркетологів і підвищенню продуктивності їх праці.

Оцінка діяльності персоналу підприємства повинна мати системний характер і виконуватися на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових або поліпшення існуючих форм і методів кадрової роботи. Запропоновано удосконалену систему показників оцінки результатів діяльності керівників відділів департаменту маркетингу [30; 31] за двома напрямками: ефективність і результати їх діяльності з урахуванням рівня складності виконуваних функцій та характеристика керівника з позиції сукупності властивих йому якостей – професійних, ділових, особистісних. Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані для оцінки діяльності керівників відділів щодо прийняття рішень з їх матеріального стимулювання.

З урахуванням важливості маркетингової діяльності для успішного господарювання підприємства необхідна адаптація його організаційних структур до змін у зовнішньому середовищі щодо орієнтованості на суб'єктів ринку, а саме: на споживачів і партнерів. Тому, важливою умовою ефективного управління маркетингом в реаліях жорсткої конкурентної боротьби є гнучкість обраної його оргструктури, що дозволяє швидко і своєчасно реагувати на різні зміни зовнішнього середовища.

Блок планування. Цей блок передбачає розроблення корпоративної стратегії підприємства та функціональних стратегій. Таким чином, під блоком планування необхідно розуміти саме етапи процесу управління маркетингом, які передбачають таке:

1. Аналіз ринкових можливостей (маркетингові дослідження, маркетингове середовище, ринки індивідуальних споживачів, ринки підприємств).
2. Відбір цільових ринків (визначення обсягів попиту, сегментування ринку, позиціонування товару на ринку).
3. Розроблення комплексу маркетингу (розроблення товару, визначення ціни на товар, методи розповсюдження товарів, просування товарів).
4. Здійснення маркетингових заходів (планування та контроль маркетингових заходів).

Для реалізації аналізу ринкових можливостей необхідна маркетингова інформація про стан зовнішнього маркетингового середовища, а саме про споживачів, посередників, конкурентів, постачальників, соціально-економічний та політичний

клімат у державі. Маркетинговий аналіз доповнюється внутрішнім аналізом діяльності підприємства, в результаті якого визначаються існуючі проблеми та потенціал його розвитку. Для вирішення такого роду інформаційних проблем необхідна добре сформована АІС підприємства. Важливу роль відіграє МІС, структурні елементи якої відповідають за трансформацію даних, отриманих із внутрішніх та зовнішніх джерел інформації, в інформацію необхідну для керівників і спеціалістів маркетингових служб. Важливим елементом МІС є маркетингові дослідження – найважливіше джерело отримання маркетингової інформації з метою знаходження певних рішень щодо вирішення конкретних маркетингових проблем.

На цьому етапі використовуються методи SWOT- і STEP-аналізу, розвідки ринку, галузевого аналізу та інші методи. На основі виявлених сильних, слабких сторін підприємства, можливостей і загроз формулюються цілі, місія підприємства, які є важливим інструментом комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. Також проводяться сегментування та позиціонування.

Наступним етапом є розроблення корпоративної стратегії підприємства, а саме три напрямки стратегії підприємства: портфельні, конкурентні стратегії та стратегії зростання. Для вирішення цього завдання використовується такий інструментарій як матриці (БКГ, Мак-Кінзі, Ансоффа, М. Портера та ін.), що дозволяють проаналізувати: результати дослідження напрямків діяльності підприємства на предмет їх подальшого зростання і збільшення прибутковості входять до складу її стратегічних одиниць; види ділової активності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх можливостей; конкурентну ситуацію і ступінь конкурентних переваг як самого підприємства, так і його суперників на ринку.

Наступне коло проблем пов'язане з вибором найбільш перспективних цільових ринків. Відбір цільових ринків створює базу для розроблення комплексу маркетингу.

Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) – це стрижень, на якому будуються теорія і практика маркетингу. Чотири його елементи (продукт, ціна, місце, просування) утворюють основу для чотирьох видів маркетингової політики: товарної, цінової, збутової та комунікативної [25]. Маркетинг-мікс являє собою тактичний рівень маркетингу, а саме заходи, що мають конкретні терміни виконання, відповідальних за їх виконання осіб і необхідні ресурси (фінансові, людські та ін.), тобто деталізовані в дрібницях.

Блок контролю й аналізу. Завершальною ланкою процесу управління маркетингом є контроль. Ефективність цього процесу багато в чому залежить від того, які цілі фірма переслідує, наскільки вони взаємозв'язані в поточних і перспективних планах, якими є процедури спостереження, контролю й оцінки здійснених маркетингових заходів, що гарантують досягнення поставлених цілей.

Проаналізувавши літературні джерела [1-13] можна виділити три рівні реалізації процесу маркетингу на підприємстві.

1. Корпоративний рівень, на якому визначається маркетингова (виробнича) орієнтація управління, формуються маркетингові складові корпоративної культури, реалізується внутрішньокорпоративний PR (public relations).

2. Функціональний (операційний) рівень, який передбачає деталізацію загальних планів, конкретизацію завдань, пов'язаних з комплексом маркетингу, визначення виконавців і методи втілення планів і стратегій у життя.

3. Рівень реалізації, що передбачає здійснення конкретних маркетингових заходів, досліджень.

Управління маркетингом повинне охоплювати всі три рівні маркетингових завдань і три розрізи маркетингу: маркетинг як культура, як стратегія, як тактика.

Наукова новизна розробленої розгорнутої концептуальної моделі управління маркетингом у системі менеджменту підприємства полягає у такому:

1. У процесі управління маркетинговою діяльністю підприємство необхідно розглядати як відкриту систему та частину системи «споживач-підприємство-партнер», підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

2. Взаємодія між елементами цієї системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, основною метою яких є отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає у процесі активізації потреб споживачів.

3. Ефективність взаємодії членів системи обумовлюється тим, що спочатку повинні бути задоволені інтереси підсистеми «споживач», що стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів.

4. Формувати маркетингові стратегії промислового підприємства необхідно на основі оцінки трьох складових – його конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними, готовності споживача до споживання його продукції.

5. Роль маркетингу полягає в узгодженні можливостей підприємства із ситуацією на ринку для забезпечення прибутку. Так, саме маркетинг є єдиним управлінським інструментом, здатним враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності.

6. Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент – це два різних поняття, які взаємозв'язаних між собою.

7. Оскільки маркетинг складається із сукупності взаємозв'язаних завдань, процедур тощо, то і в ньому є чим управляти, тому «управління маркетингом» – це такий самий термін, як і «управління виробництвом», «управління фінансами» тощо. Так, управління маркетингом – це одне з функціональних завдань підприємства, що здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства. Управління маркетингом необхідно розглядати в широкому сенсі як загальне керівництво маркетинговою діяльністю підприємства, а у вузькому сенсі – планування виконання функцій з управління маркетинговою діяльністю підприємства.

8. Специфікою маркетингу є той факт, що він не може бути лише обов'язком групи фахівців, маркетинг повинен охоплювати всю компанію. Таким чином, необхідно говорити про термін «маркетинговий менеджмент» як про управління всіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу. Маркетинговий менеджмент – це основа, на якій повинна будуватися система управління підприємством, що являє собою взаємодію інструментів маркетингу і менеджменту, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів і цілей організації.

9. Зв'язок між маркетинговим управлінням та управлінням маркетингом полягає в тому, що управління маркетингом спрямовано на координацію дій усіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які, у свою чергу, забезпечують маркетингове управління їх діяльністю, тобто таке управління, яке спрямоване на досягнення організаційних цілей за допомогою вирішення проблем клієнтів.

10. Управління маркетингом побудоване із 5 блоків, що забезпечують виконання

системи маркетингових функцій для вирішення управлінських завдань: інформаційного (МІС, АІС), людських ресурсів (персонал), організаційного (організація структури управління маркетингом), планування (етапи процесу управління маркетингом), оцінювання та контролю (аудит маркетингу).

11. Рівні реалізації маркетингу (корпоративний, функціональний (операційний) та рівень реалізації) взаємозв'язані між собою і тісно взаємодіють: зверху вниз спрямовуються плани, вказівки, здійснюється контроль, аналізується звітність та вносяться корективи у стратегію підприємства, а знизу вгору спрямовується отримана інформація у вигляді звітів.

12. Роль маркетингової інформації в системі зумовлена скороченням термінів прийняття управлінських рішень. Її використання стає необхідною умовою підвищення гнучкості та ефективності системи управління підприємством. Великого значення набувають впровадження автоматизованих інформаційних систем (АІС) управління на підприємстві, а також модернізація управління маркетингом на підприємстві шляхом впровадження маркетингової інформаційної системи (МІС або ІСМ) на базі автоматизованих програмних продуктів (АІТ), що дають можливість оперативного аналізу, структурування, збереження й маніпулювання різними типами інформації на підприємстві. Таким чином, МІС є не лише необхідною частиною інформаційно-аналітичного процесу підприємства (АІС), а й найважливішою направляючою в управлінні маркетингом.

13. Для виконання маркетингових функцій важливе місце займає блок людських ресурсів, що передбачає наявність фахівців у галузі маркетингу, оскільки саме вони забезпечують зв'язок внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім: середовищем: ринком, споживачами, посередниками, конкурентами та ін. Таким чином, у системі управління підприємством одне з центральних місць займає управління персоналом.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запропоновано розглядати управління маркетингом з позицій функцій маркетингу та як одне з функціональних завдань підприємства, що здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства, а маркетинговий менеджмент – як управління всією діяльністю підприємства на принципах маркетингу, коли всі підрозділи планують і оцінюють свою діяльність з позицій саме маркетингу. На основі проаналізованих літературних джерел була запропонована розгорнута концептуальна модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Науковою новизною моделі є, по-перше, розгляд підприємства як відкритої системи та частини системи «споживач-підприємство-партнер», підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу, завдяки якому відбувається урахування зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ; по-друге, взаємодія між елементами цієї системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, ефективність яких обумовлюється саме задоволенням інтересів підсистеми «споживач», що стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів; по-третє, управління маркетингом та маркетинговий менеджмент доповнюють одне одною і перебувають у взаємозв'язку таким чином, що управління маркетингом спрямоване на координацію дій усіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які, у свою чергу, забезпечують маркетингове управління їх діяльністю, що спрямована на задоволення потреб споживачів; по-четверте, управління маркетингом побудоване із 5 блоків (інформаційного, організаційного, людських ресурсів, планування, оцінки та контролю), що забезпечують виконання маркетингових функцій. Результати цієї моделі були впроваджені на промислових підприємствах

України, а також на прикладі ПП «Укр-Ростехніка». Це доводить практичну цінність та можливість застосування її в реальних умовах на реальних об'єктах.

Розроблена концептуальна модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства дозволяє дослідити інформаційну взаємодію у системі «споживач-підприємство-партнер», а також у середині самого об'єкта господарювання та в перспективі подальших досліджень вивчити способи забезпечення зворотних зв'язків як у цій системі, так і між рівнями реалізації управління маркетингу на підприємстві.

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-те вид., переробл. і доп. – СПб. : Пітер, 2007. – 816 с.
2. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д.В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.
3. Райко Д.В. Роль маркетингу в забезпеченні життєдіяльності промислових підприємств / Д.В. Райко // Збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». – 2010. – С. 177-179.
4. Солов'єв Б.А. Управление маркетингом./ Б.А Солов'єв. – М. : Инфра-М, 1999. – 147 с.
5. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом / Н.И Ивашкова – М. : ИНФРА-М, 2010. – 176 с.
6. Бейкер М. Маркетинг / М Бейкер – СПб : Питер, 2002. – 1192 с.
7. Райко Д.В. Концептуальна модель автоматизованої інформаційної системи маркетингу на підприємстві / Д.В. Райко, Л.Е. Лебедєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №3. – С. 142-153.
8. Маркетинг підприємства : навчальний посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
9. Короткова А.В. Управление маркетингом / А.В. Короткова, И.М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2005. – 463 с.
10. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент / М.І. Белявцев, В.Н. Воробйов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
11. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / О.А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
12. Титова В.А. Маркетинг / В.А. Титова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 448 с.
13. Калмикова Н.М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.М. Калмикова. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/node/906>.
14. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Под ред Т.А. Гуреш, пер. с англ. О.Л. Пелявского – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
15. Титоренко Г.А. Информационные системы в экономике / Г.А. Титоренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 463 с.
16. Шумейко В.М. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах / В.М. Шумейко // Маркетинг в Україні. – 2009. – №1. – С. 46-48.
17. Калюжнова Н.Я. Маркетинг: общий курс / Н.Я. Калюжнова, А.Я. Якобсон. – 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2007. – 476 с.
18. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень : монографія / А.В. Федорченко. – К. : КНЕУ, 2009. – 267 с.
19. Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему КРІ в компании / Е. Мягков // Финансист. – 2008. – №11.
20. Вишнякова М.В. КРІ для маркетолога / М.В. Вишнякова // Справочник по управлению персоналом. – 2011.
21. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О.С. Майсак // Управление и высокие технологии. – 2013. – №1.
22. Эванс Дж.Р. Маркетинг / Дж.Р. Эванс, Б. Берман ; пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 308 с.
23. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2002. – 857 с.

24. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент / В.Д Маркова. – Новосибирск, 2005.
25. Тультаев Т.А. Концепции маркетинга: маркетинговый комплекс. Маркетинговые модели 5Р, 7Р, 4С [Электронный ресурс] / Т.А. Тультаев. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.
26. Сайт журналу «HR – портал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-portal.ru>.
27. Райко Д.В. Організаційні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства / Д.В. Райко // Економіка та підприємництво. – К. : Державний Вищий навчальний заклад «Київський Національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», 2012.– №28. – С. 106-115.
28. Райко Д.В. Формування департаменту маркетингу промислового підприємства / Д.В. Райко // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014 – С. 197-205.
29. Райко Д.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності департаменту маркетингу підприємства / Д.В. Райко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К. : НУХТ, 2011. – №39. – С. 90-95.
30. Райко Д.В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб (початок) / Д.В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 2, №4. – С. 155-166.
31. Райко Д.В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб (закінчення) / Д.В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 123-131.
1. Kotler, Ph., & Keller, K.L. (2007). *Marketing management [Marketing management]. (12th ed., rev.)*. Saint-Petersburg: Piter [in Russian].
2. Raiko, D.V. (2008). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom marketynhovoї diialnosti: metodolohiia ta orhanizatsiia [Strategic management of marketing activities development: methodology and organization]*. Kharkiv: Izhek [in Ukrainian].
3. Raiko, D.V. (2010). Rol marketynhu v zabezpechenni zhyttediiialnosti promyslovoho pidpriemstva [The role of marketing in life support of industrial enterprises]. *Proceedings from MIIM '10: Marketing of innovations and innovations in marketing*. (pp. 177-179) [in Ukrainian].
4. Soloviev, B.A. (1999). *Upravlenie marketinhom [Marketing Management]*. Moscow: Infra-M [in Russian].
5. Ivashkova, N.I. (2010). *Upravleniie marketinhom [Marketing Management]*. Moscow: Infra-M [in Russian].
6. Beyker, M.(2002). *Marketinh [Marketing]*. Saint-Petersburg: Piter [in Russian].
7. Raiko, D.V., & Lebedeva, L.E. (2014). Kontseptualna model avtomatyzovanoi informatsiinoi systemy marketynhu na pidpriemstvi [Conceptual model of automated information system of marketing at the enterprise]. *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 3, 142-153 [in Ukrainian].
8. Balabanova, L.V., Kholod, V.V., & Balabanova, I.V. (2012). *Marketing pidpriemstva [Marketing of enterprise]*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatur [in Ukrainian].
9. Korotkova, A.V. (2005). *Upravleniie marketinhom [Marketing management]*. Moscow: Yuniti-Dana [in Russian].
10. Beliavtsev, M.I., & Vorobiov, V.N. (2006). *Marketingovy menedzhment [Marketing management]*. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury [in Ukrainian].
11. Bilovodska, O.A. (2010). *Marketingovy menedzhment [Marketing management]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
12. Titova, V.A. (2001). *Marketing [Marketing]*. Rostov-na-Dony: Feniks [in Russian].
13. Marketingovy menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Marketing management in the enterprise management system]. *nbu.gov.ua*. Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/node/906> [in Ukrainian].
14. Drucker, P. (2004). *Entsyklopedia menedzhementa [Encyclopedia of management]*. (O.L. Peliavskyi, Trans.). Moscow: Izdatelskyi dom «Williams» [in Russian].
15. Titorenko, H.A. (2008). *Informatsionnye tekhnologii v biznesse [Information systems in business]*. Moscow: Yuniti-Dana [in Russian].
16. Shumeiko, V.M. (2009). Orhanizatsiini struktury upravlinnia marketynhom na vyrobnychkykh pidpriemstvakh [The organizational structure of marketing management at manufacturing enterprises]. *Marketing v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 1, 46-48 [in Ukrainian].

17. Kaliuzhnova, N.Ya., & Yakobson, A.Ya. (2006). *Marketinh [Marketing]*. Moscow: Omega-L [in Russian].
18. Fedorchenko, A.V. (2009). *Systema marketynhovykh doslidzhen [The system of marketing research]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
19. Miahkov, E. (2008). Kak razrabotat, formalizovat i vnedrit sistemu KPI v kompanii [How to develop, formalize and implement KPI system at the enterpris]. *Finansist – Financier, 11* [in Russian].
20. Vishniakova, M.V. (2011). KPI dlia marketoloha [KPI for the marketer]. *Spravochnik po upravleniiu personalom – Handbook of Personnel Management* [in Russian].
21. Maisak, O.S. (2013). SWOT-analiz: ob'ekt, faktory, stratehii. Problema poiska svyazei mezhdu faktorami [SWOT-analysis: object, factors, strategy. The problem of finding relationships between factors]. *Upravlenie i vysokie tekhnologii – Management and High Tech, 1* [in Russian].
22. Evans, J.R., & Berman, B. (2002). *Marketinh [Marketing]*. Moscow: Sirin [in Russian].
23. O'Shonessi, J. (2002). *Konkurentnyi marketinh: stratehicheskii podkhod [Competitive marketing: strategic approach]*. (D.O. Yampolskaia, Trans.). Saint-Petersburg: Piter [in Russian].
24. Markova, V.D. (2005). *Marketinh menedzhment [Marketing management]*. Novosibirsk [in Russian].
25. Tultaiev T.A. (n.d.). Kontseptsii marketinha: marketinhovyi kompleks. Marketinhovye modeli 5R, 7R, 4S [Marketing concept: marketing mix. Marketing models 5P, 7P, 4C]. *elitarium.ru*. Retrieved from <http://www.elitarium.ru> [in Russian].
26. Sait zhurnalu «HR-portal» [Journal site «HR-portal»]. <http://hr-portal.ru>. Retrieved from <http://hr-portal.ru> [in Russian].
27. Raiko, D.V. (2012). Orhanizatsiini zasady rozvytku marketynhovoii diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Organizational principles of marketing activity of industrial enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemstvo – Economics and Business, 28*, 106-115 [in Ukrainian].
28. Raiko, D.V. (2014). Formuvannia departamenta marketynhy promyslovoho pidpriemstva [Formation of marketing department of industrial enterprise]. *Marketinhovi aspekty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom – Marketing aspects of innovative development management*. Sumy: TOV DD «Papirus» [in Ukrainian].
29. Raiko, D.V. (2011). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti departamentu marketynhu pidpriemstva [The methodical approach to the evaluation of the marketing department effectiveness at the enterprise]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universitetu kharchovykh tekhnologii – Proceedings of the National University of Food Technologies, 39*, 90-95 [in Ukrainian].
30. Raiko, D.V. (2011). Otsinka rezultativ diialnosti kerivnykiv marketinhovykh sluzhb (pochatok) [Assessment of results of functional units department of marketing (begining)]. *Marketinh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations, 4, Vol. 2*, 155-166 [in Ukrainian].
31. Raiko, D.V. (2012). Otsinka rezultativ diialnosti kerivnykiv marketinhovykh sluzhb (zakinchennia) [Assessment of results of functional units department of marketing (end)]. *Marketinh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations, 1*, 123-131 [in Ukrainian].

**Д.В. Райко**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики і маркетингового менеджмента, НТУ України «Харківський політехнічний інститут» (г. Харків, Україна);

**Л.Е. Лебедева**, магістр кафедри економічної кібернетики і маркетингового менеджмента, НТУ України «Харківський політехнічний інститут» (г. Харків, Україна)

#### **Модель управления маркетингом в системе менеджмента промышленного предприятия**

Целью данной статьи является создание развернутой концептуальной модели управления маркетингом в системе менеджмента промышленного предприятия – предприятие рассматривается как открытая система и составляющая системы «потребитель-предприятие-партнер», основой развития является маркетинг, управление которого будет базироваться на 5 блоках (информационный, организационный, человеческих ресурсов, планирования, оценки и контроля), обеспечивающих выполнение маркетинговых функций на предприятии, которая, в отличие от имеющихся разработок, обеспечивает непрерывную связь предприятия с партнерами, потребителями на основе маркетинговых партнерских отношений,



*решением ряда практических проблем эффективного хозяйствования за счет использования современных механизмов маркетинга на основе интеграции с менеджментом.*

Ключевые слова: концептуальная модель, управление маркетингом, маркетинговый менеджмент, система «потребитель-предприятие-партнер», служба маркетинга.

**D.V. Raiko**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics and Marketing Management, National Technical University of Ukraine «Kharkiv Polytechnic Institute» (Kharkiv, Ukraine);

**L.E. Lebedeva**, Master's Degree, Department of Economic Cybernetics and Marketing Management, National Technical University of Ukraine «Kharkiv Polytechnic Institute» (Kharkiv, Ukraine)

**Model of marketing management in management system of industrial enterprise**

**The aim of the article.** The aim of the article is to create an open conceptual model of marketing management in management system of industrial enterprise that has certain theoretical and practical significance.

**The results of the analysis.** Nowadays there is an objective need to improve the principles of marketing management both within the marketing department, and within all industrial enterprises, as it brings marketing understanding of customer needs and creative thinking that enables the company to be customer-oriented. That is why particular research topic is burning. In the process of marketing a set of goods and services are developed and produced while ensuring a certain society level. Therefore, an important point for the proper organization of marketing activity at the industrial enterprise is the marketing management. First of all, the theoretical and methodological analysis for marketing management importance understanding was conducted. It allowed to make certain conclusions concerning this concept statements, determine its place and role in the enterprise management. Thus, it is proposed to consider marketing management not only as one of the functional tasks and part of enterprise's overall plan but also as the management of all activities which is based on the marketing principles (when all business units plan and evaluate their work from the marketing standpoint).

The result of the proposed model is that the enterprise should be considered as an open system and the part of «consumer-enterprise-partner» system, which is based on marketing that covers all units and links of the enterprise. Marketing partnerships appear as the result of the interaction of system elements. Marketing partnerships' main objective is to profit from the results of the products and services production and distribution, and to satisfy consumers demand that occurs during the activation of the consumers needs. Marketing management and marketing control are terms which supplement each other and require an integrated use. Marketing management is aimed at coordination of all departments (professionals) of enterprise, which in turn provide their marketing control of activities which is aimed to meet consumers needs. Marketing management includes 5 blocks (informational and organizational units, human resources unit, planning unit, evaluation and control units).

**Conclusions and directions of further researches.** The main advantages of the developed conceptual model of marketing management in management system of industrial enterprise are ensuring of continuous communications between enterprise, partners and customers through marketing partnerships, and solving number of practical problems of effective management through the use of modern marketing mechanisms which is based on the management integration. This model was tested at several industrial enterprises of Ukraine, that confirms its practical significance.

**Keywords:** conceptual model, marketing management, marketing control, «consumer-enterprise-partner» system, marketing service.

*Отримано 11.12.2014 р.*