

5. Державний комітет статистики України // <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Українська асоціація меблевиків // <http://www.uafm.com.ua>.
7. Асоціація меблевих, деревообробних підприємств та організацій України // <http://www.assomebli.com.ua>.
8. Інформаційний портал деревообробної галузі // <http://www.derevo.info>.
9. Журнал для виробників меблів «Меблеві технології» // <http://www.infomebli.com.ua>.
10. Всеукраїнська галузева газета «Деревообробник» // <http://www.derevo.com.ua>.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2009 р.

УДК 658.0+339.138

І. В. Бойчук, канд. екон. наук, доц.,
Львівська комерційна академія

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

АННОТАЦІЯ. У послідовному хронологічному порядку розглянуто основні етапи та характерні особливості використання стратегічного маркетингу фірмами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний маркетинг, стратегія, стратегічна поведінка, стратегічний вибір, стратегічні принципи, стратегічні підходи.

Формування глобальної економічної системи, перехід до сучасної парадигми економічного розвитку — інформаційного суспільства, динамізм конкурентного середовища тощо потребують виявлення нових підходів до стратегічного маркетингу в діяльності підприємств. Це підсилюється також тим, що існуючі інструменти, методики й алгоритми стратегічного аналізу та розробки відповідних маркетингових стратегій, які відомі світовій практиці, ще не набули належного поширення у вітчизняному бізнесі з врахуванням сучасних умов, що визначає актуальність обраного для вивчення питання.

Стратегічний маркетинг трактують як систему організації діяльності підприємства із розробки, виробництва і збуту товарів і надання послуг на основі комплексного вивчення ринку і реальних запитів покупців. У всьому світі прийнято починати бізнес із стратегічного маркетингу. Проте в Україні застосування стратегічного маркетингу, по суті, поки зводиться до одного: «наша

стратегія і все, що з нею пов'язане, повинно приносити прибуток». Тільки куди подінеться споживач і навколишнє середовище незрозуміло. Ці запитання в Україні ставляться нечасто. Приведення стратегії до прибутку не є стратегічним маркетингом, яким воно повинно бути, це просто констатація факту того, що в усьому світі вже вважається, як стратегія другого плану. За цих умов актуальним є зосередження уваги на позитивних аспектах світового досвіду використання стратегічного маркетингу, який розглянемо в певному хронологічному порядку, що і стало основною метою даної статті.

Враховуючи той факт, що стратегія передбачає таке використання ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, і які з найбільшою імовірністю можуть забезпечити знищення його суперника, варто сказати, що стратегію використовували ще з давніх часів [1].

Як показали результати узагальнення матеріалів науково-літературних джерел, управління фірмами практично кожне десятиліття перетерплювало істотні зміни. Змінювалися умови ведення бізнесу, і перед фірмами вставало завдання по-новому вирішувати питання досягнення поставлених цілей, по-новому підходити до пошуку засобів виживання в конкурентній боротьбі. Тому стратегічний маркетинг знаходив особливе значення, яке часто діаметрально протилежне було тому, що вкладалося в нього в попередній період.

Стратегічний маркетинг 50—60-х років XX століття орієнтований на довгострокове планування виробництва продукції та освоєння нових ринків, коли довгострокові плани підприємств потрапили в центр уваги при розробці їх стратегічної поведінки. У 70-і роки істотно змінився зміст стратегічного маркетингу, а саме в плані стратегічного вибору. Це вже не фіксація планів виробництва на довгострокову перспективу, а вибір бізнесу, у якому варто знаходитися, прийняття рішень стосовно забезпечення успішності бізнесу з врахуванням зміни споживчих пріоритетів.

У 80-і роки динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання щодо своєчасної адаптації підприємств до тих змін, що відбувалися у всіх сферах громадського життя, що створення потенціалу зміни здатності фірми відповідати на виклик з боку оточення стало центром її стратегічної поведінки. Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління остаточно звели розуміння стратегічного маркетингу до такого управління організацією, при якому основою стратегічних рішень стає вибір поведінки фірми в конкретний момент, який од-

ночасно розглядався і як початок майбутнього. Тобто, рішення визначалися виникаючими обставинами, але їх виконання передбачало не тільки реагування на зміни в навколишньому оточенні, але і забезпечення фірмі можливості подальшої успішної реакції на ймовірні зовнішні зміни.

Оскільки, управління — це практична діяльність, що орієнтується на результати, варто поставити запитання, чи може така абстрактна концепція, як стратегія, позитивно позначитися на ефективності роботи промислового підприємства? На наш погляд, досвідчений фахівець із проблем бізнесу майже завжди розрізняє за успіхами фірм ту чи іншу оригінальну стратегію. Хоча ці стратегії в більшості випадків чітко видні, звичайно намагаються їх не виявляти. Вони існують або як ідеї, не підлягаючи розголосу і відомі лише вузькому колу керівників фірми, або як розмите представлення про загальну мету фірми, яку поділяють всі, але яка не завжди чітко сформульована.

Починаючи із середини 50-х років минулого століття, в американській літературі з проблем управління все частіше виражається протилежний погляд на захист продуманої і відкрито сформульованої стратегії. Відповідно до цієї позиції корисно, щоб стратегія стала справою не тільки керуючих у масштабах усієї фірми, але і справою численних працівників, так чи інакше причетних до неї, особливо тих, хто зайнятий в області збуту і бере участь як у розробці стратегії, так і в її реалізації [3].

Якщо цінність ідеї можна виміряти тим, наскільки вона визначає успіх, тоді обидві точки зору певною мірою є справедливі, адже дуже багато фірм домоглися і домагаються високих результатів без допомоги відкрито проголошеної стратегії, тоді як поки чисельно невелика, але зростаюча група фірм процвітає саме тому, що свідомо робить свою стратегію відкритою.

Поясненню цієї обставини може допомогти парадокс, що полягає в наступному: стратегія — системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям розвитку. Але як може така велика і складна організація, як промислове підприємство, зберегти координацію і збалансованість без виявлення своєї стратегії? Відповідь на це питання варто шукати в самій природі розвитку фірми. Якщо фірма обслуговує зростаючі ринки, на яких структура попиту міняється повільно, технології обробки і виготовлення продукції стабільні, то при всіх цих умовах стратегія повинна змінюватися повільно і поступово.

Збалансованість дій і організаційна координація на фірмі досягаються неформальним шляхом: нагромадженням досвіду, адап-

тацією. Звичайно нові керуючі і працівники проходять довгий шлях посвяти в справу; їхня кар'єра розвивається в темпі поступового просування в рамках фірми. Тим часом вони привчаються осягати стратегічні принципи фірми, покладаючись на власний досвід й інтуїцію. Якщо зовнішнє середовище, технології, умови конкуренції міняються в звичному темпі, керуючі фірми можуть поступово адаптувати свої навички роботи, користаючись накопиченими знаннями і досвідом, погоджуючи свої дії з керуєними іншими підрозділів. Тим самим забезпечується збалансований організаційний ріст, а стратегія залишається стабільною і зовні не виявляється [4].

З огляду на це, варто поставити кілька питань щодо виправданості стратегічного маркетингу. Перше питання про те, наскільки плідною є систематична і відкрита стратегія. Деякі автори (як правило, фахівці не з управління фірмами, а з процедури прийняття рішень у державному апараті) стверджують, що складність організації, неточність інформації й обмежені можливості людського сприйняття не дозволяють застосовувати системний підхід до вироблення стратегії. На нашу думку, більш вдало вважати, що вироблення стратегії повинне йти несистематичним, а адаптивним шляхом, що і спостерігається в багатьох організаціях. При чому правильність цих тлумачень впливає тільки із результатів діяльності самого підприємства.

Дуже багато фірм почали в останні роки формулювати свою стратегію і відкрито повідомляти про неї. Така логіка привела до того, що стратегічний маркетинг виявився привілеєм вищого керівництва. У цих умовах найбільш типове завдання полягало в тому, щоб на основі прогнозів й інших результатів «розумової роботи», виконуваної в основному консультантами і плановиками, проводити ефективні й у той же час різноманітні заходи. Цілі покоління дипломованих фахівців з менеджменту притримувались подібної стратегічної логіки [5]. Як відзначав, Роберт Хейс, стратегічний маркетинг був скоріше картою, що служила для вибору шляхів, які ведуть до тієї чи іншої мети, чим компасом, покликаним допомогти знайти правильний орієнтир у складних ситуаціях. Так, дійсно, можна погодитись з такою думкою, оскільки подібний підхід до стратегії відтворював ту концепцію, що панувала в період передбачуваності навколишнього світу. Роберт Хейс також писав: «З тих пір, як 30 років тому я приступив до дослідження американської промисловості, відбулася ціла революція в науці і практиці керування, і в першу чергу змінилася роль видатних і професійно підготовлених фахівців зі стратегіч-

ного маркетингу. Поки співробітники штаб-квартир процвітали, а питання стратегії завойовували ключові позиції в практиці і теорії бізнесу, наші підприємства неухильно здавали свої позиції перед обличчям конкурентів в інших країнах, де стратегічний підхід не був у такій пошані і де «професіоналізація» менеджменту не зайшла настільки далеко» [6].

На наш погляд, це дуже вірне спостереження науковця, тому що сучасна стратегія ґрунтується на заповзятливості більшості. Проникнення в суть умов, у яких працює галузь, усвідомлення завдань, що стоять перед підприємством, сприяють виникненню найрізноманітніших проектів з його розвитку. Ці проекти обумовлюють вибір такого варіанта стратегії розвитку, що може принести економічні вигоди. Отже, стратегічне мислення одержує ширшу підтримку, оскільки досвід показує його більш високу ефективність в умовах швидких змін, коли рівень передбачуваності дуже низький.

Світовий досвід стратегічного маркетингу опирається на класифікацію маркетингових стратегій, запропоновану відомим американським вченим М. Портером. Так, при застосуванні стратегії загального лідерства за витратами компанія прагне до мінімальних затрат на виробництво продукції та її розподіл, щоб встановити більш низькі ціни та збільшити свою частку ринку. Такі компанії повинні приділяти основну увагу розробці нової продукції, закупівлі комплектуючих, виробництву і фізичному розподілу. Маркетингові навички їм потрібні в меншій мірі. Проблема для таких компаній полягає у тому, що конкуренти можуть запропонувати більш низькі ціни, а компанія не зможе нічим їм протистояти.

При застосуванні стратегії диференціації компанія прагне досягнути переваг над конкурентами у сферах важливих для покупців, які є суттєвою частиною ринку. Фірма культивує ті сильні сторони, які забезпечують їй бажану відмінність. Найчастіше компанії, які застосовують дану стратегію, прагнуть до лідерства за показниками якості, тому спрямовують всі свої зусилля саме на покращення даного показника, а також активно просувають свою позицію постачальника високої якості.

При застосуванні стратегії концентрації увага компанії фокусується на одному або кількох вузьких сегментах ринку, працівники компанії добре ознайомлені з потребами споживачів, та у своїй діяльності наслідують стратегію лідерства за витратами або диференційовану.

У світовій практиці можна знайти приклади застосування всіх трьох стратегій у одній галузі. Так, у своїй книзі автори Ф. Котлер та К. Келлер наводять як приклад діяльність онлайн-вих про-

давців авіаквитків. Компанія «Travelocity» наслідує стратегію диференціації: пропонує туристам найбільш ширший набір своїх послуг. Компанія «Lowest fare» дотримується стратегії мінімізації витрат, а компанія «Last Minute» — стратегії охоплення ніші, пропонуючи «гарячі» авіаквитки та путівки. Відомій американській компанії «International Harvester» довелося пережити важкі часи, оскільки вона не змогла виділитися серед конкурентів ні цінами, ні кращим обслуговуванням якого-небудь сегменту ринку. Багато фірм вважають, що для досягнення довгострокових переваг в конкурентній боротьбі достатньо просто робити те саме, що і конкуренти, але робити це краще.

Однак сьогодні фірми-конкуренти можуть скопіювати тип діяльності операційно-ефективного підприємства з допомогою бенчмаркінгу та інших засобів, що зводить до нуля всі переваги. М. Портер визначає стратегію як «створення унікальної та оцінюваної позиції, яка включає цілий спектр видів діяльності, що відрізняються від видів діяльності конкурентів». Шведська компанія ІКЕА, американські компанії Southwest Airlines, Dell Computer, корейська корпорація Saturn багато в чому працюють не так, як їхні прямі конкуренти, оскільки відтворити такий стратегічно диференційний комплекс практично неможливо [7].

До середини 90-их рр. минулого століття з новою силою відновились пошуки чинників зростання компаній та перспектив розвитку бізнесу в XXI ст. Нові ідеї стосовно вдосконалення стратегічних підходів до розвитку бізнесу з'являються з карколомною швидкістю, чого не було на всіх попередніх етапах еволюції стратегічного менеджменту і маркетингу. Наведемо основні події, що характеризують розвиток світової науки в галузі стратегічного маркетингу. Так, у 1994 році американські вчені Г. Хемел та К. Прахалад висувають новаторську концепцію інтелектуального лідерства, суть якої полягає в тому, що перспективність фірми визначається лідерством не на існуючих, а на майбутніх ринках, які ще не існують, але їх необхідно уявляти завчасно і навіть створювати протягом п'яти, десяти і більше років. Концепцію було названо «інтелектуальним лідерством». При цьому в центрі уваги автори поставили споживача: маркетингові зусилля фірми не повинні обмежуватися задоволенням існуючих запитів, а мають бути спрямовані на розробку і пропозицію такого продукту, про який споживач ще не знає. У цей спосіб формуються потреби споживача, а фірма створює для себе ринок.

Основними умовами досягнення інтелектуального лідерства автори вважають вміння використати «базові функціональності

продукту», тобто потенційні можливості розвитку та нового використання продукту, а також «ключові компетенції» — знання і навички людей, які значно ширші за їхні посадові обов'язки. Відмовившись від традиційної термінології стратегічного планування, автори запровадили нові поняття «стратегічні наміри», що співзвучні цілям, і «стратегічна архітектура» як поява обрисів майбутньої галузі в міру її створення.

У 1995 році М. Тресі та Ф. Вірсена виступили з концепцією трьох ціннісних чинників розвитку — покращення або виробничих процесів, або продукції, або обслуговування клієнтів. Вони запропонували компаніям при розробці маркетингової стратегії ідентифікувати власні параметри, які є найбільш привабливими для існуючих споживачів, тобто визначити власну унікальну цінність та перетворити її на довгострокову стратегію. Концепція трьох чинників розвитку нагадує певною мірою типові стратегії М. Портера. Цій концепції властиві логічність, простота і доцільність у сучасних умовах концентрації, коли йдеться про проблеми створення цінності для споживача. Проте відверто даються взнаки і недоліки — необхідність «спеціалізації» при створенні хоча б одного виду цінностей, загроза можливості помилкового вибору напряму стратегії, а також неадекватність загального ставлення авторів до конкуренції як до боротьби, де лише переможець отримує все.

1996 рік пов'язаний із наступними важливими аспектами для розвитку стратегічного маркетингу. По-перше, А. Сливоцький пропонує нову ділову модель, що поєднує в собі такі функції, як відбір клієнтів, визначення якості і різноманітності послуг, вибір завдань самої компанії та її компаньйонів, розподіл ресурсів, вихід на ринок, створення необхідних умов для залучення нових клієнтів та отримання прибутку [8].

По-друге, Р. Каплан та Д. Нортон пропонують збалансовану систему показників (ЗСП) як новий підхід до стратегічного управління компаніями будь-якої складності у різних сферах діяльності [9]. У цій системі автори заклали ідею розробки збалансованої стратегії компанії і переводу її на операційний рівень діяльності. Автори виділили чотири складові системи показників: фінансово-економічну, клієнтську (ринок — клієнти), внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Послідовність розробки стратегії фірми при застосуванні моделі ЗСП передбачає наступні етапи:

— розробка базової стратегічної орієнтації компанії (система цінностей, принципи напрями розвитку);

- визначення стратегічних цілей, показників і цільових значень показників усіх чотирьох блоків;
- побудова причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей компанії;
- розробка заходів стосовно досягнення стратегічних цілей компанії, визначення бюджетів, термінів та відповідальних за реалізацію заходів.

Позитивні моменти моделі ЗСП є очевидними: це й інтеграція в процесі розробки стратегії всіх функціональних напрямів менеджменту, і передбачений механізм балансування показників, і застосування чітко визначеної послідовності розробки маркетингової стратегії, і використання загально визнаного інструментарію стратегічного аналізу (наприклад, SWOT-аналіз, сегментування тощо). Однак проблема полягає у доборі адекватних показників для вимірювання стратегічної мети, а процес збирання інформації для розрахунку показників може виявитися достатньо дорогим. При цьому існує ще одна проблема застосування збалансованої системи показників, а саме легко прогнозоване зосередження всього персоналу на відстежуванні змін у показниках, що може відволікати його від більш важливих процесів, параметри яких не були трансформовані в показники системи.

По-третє, психолог Дж. Ф. Мур розвинув теорію підприємницьких екосистем, запропонувавши концепцію «коеволюції», згідно якої він виділив чотири стадії коеволюційного розвитку і дав відповідні рекомендації щодо стратегічної поведінки компаній:

- *I-стадія* — *заснування екосистеми* — необхідно знайти таку ринкову нішу, яка б не уповільнила зростання компанії і водночас була б достатньо захищеною від конкурентів;

- *II-стадія* — *розширення екосистеми* — повинна розвиватися за рахунок створення сприятливого навколишнього оточення (в т.ч. постачальники, споживачі, дистриб'ютори, інші учасники бізнесу) і спрямовуватись на уникнення конкуренції;

- *III-стадія* — *зріла екосистема*, в якій починається боротьба за лідерство, коли поряд із старими партнерами появляються конкуренти, головним засобом боротьби проти яких мають бути привабливі для конкурентів та партнерів інновації;

- *IV-стадія* — *криза екосистеми* через її природне старіння, зіткнення з іншою екосистемою або несприятливі зміни середовища. При цьому слід спробувати радикально сформувану екосистему, проаналізувавши причини занепаду та об'єднавши всі зацікавлені у виживанні сторони, однак і за цих обставин успіх не завжди гарантований.

На жаль, спроба вирішення дилеми «конкуренція або співробітництво» зводиться автором фактично до уникнення будь-якої конкуренції і створення для фірм теплих умов існування. Практичне застосування цієї концепції, порівняно із попередньою, більш проблематичне, однак саме звернення до питання партнерства при розробці маркетингової стратегії фірми заслуговує на увагу.

По-четверте, проф. Гарвардського університету А. М. Бранденбургер та Нейлбафф Б. М. запропонували теорію «співконкуренції» (співробітництво + конкуренція). Застосовуючи відому серед психологів концепцію «Win-Win» («перемога — перемога») вони обґрунтовують, що в бізнесі немає фатальної неминучості перемоги одного та поразки інших, перевагу можуть мати багато учасників ринку. Вчені пропонують застосувати теорію ігор, що, на їх переконання, дасть можливість здійснювати гнучкі стратегічні комбінації: міняти за вибором склад гравців, визначати правила і тактику гри, її масштаби і рамки. Як і у випадку попередньої теорії, ідея є винятково привабливою, але реальні механізми застосування її ще не доведені авторами до рівня хоча б узагальненої методики, корисної для реальної практики.

У 1999 році за редакцією М. Зака світ побачила збірка з 15 статей, об'єднаних під загальною назвою книги «Знання та стратегія». 2000 рік — відзначився наступними важливими дослідженнями:

1) Г. Хемел, розвинувши ідеї попередньої роботи (1994 р.), видав нову книгу, яку присвятив інноваційним підходам до створення компанії XXI ст.

2) Р. Каплан та Д. Нортон опублікували в «Harvard Business Review» статтю про створення карт стратегій.

У 2001 році проф. Гарвардського університету Р. М. Кантер обґрунтовує думку, що цифрова культура (розповсюдження персональних комп'ютерів, Інтернет тощо) змінює всі сторони діяльності компанії, а розробка стратегії стає «театром імпровізації». Вже в наступному році О. Шнайдер, Я. Кацман, Г. Топчишвілі (Міжнародний інститут техніко-економічного обґрунтування, США) випускають у Москві книгу «Наука побеждать в инвестициях, маркетинге и менеджменте», в якій викладається концепція квантово-економічного аналізу (КЕА). А в 2004 році у світ виходить книга Р. Каплана та Д. Нортон «Карти стратегій», в якій сформульовані нові бачення авторів.

Важливе значення у світовому досвіді використання стратегічного маркетингу відіграє фінансово-економічна криза, яка торкнулась і України. Ситуація, що склалася, дає шанс вітчизняним промисловим підприємствам не просто на виживання, а закладає

базис для можливого довгострокового розвитку цих підприємств — адже з вітчизняного ринку, фактично, відійде багато потужних іноземних компаній. Попит на промислову продукцію внутрішнього виробництва істотно зросте. Але використання чи копіювання чужих успішних стратегій не допоможе, оскільки в умовах кризи керівникам підприємств необхідно уміти передбачати результати впровадження обраних стратегічних рішень на основі оцінки ступеня ризику ведення конкретного бізнесу, виявлення конкурентних переваг, розробки стратегії розвитку тощо.

Застосування стратегічного підходу до маркетингової діяльності фірм — це не просто данина управлінській моді, що своїми багатообіцяючими результатами захоплює підприємців, а нагальна життєва потреба останніх, яку, до речі, вже по-справжньому відчують національні виробники. Однак саме поняття «маркетингова стратегія», на нашу думку, відлякує менеджерів своєю невизначеністю, багатоваріантністю, складністю і довготерміновістю розробки, відсутністю прямої залежності між розробкою такої стратегії та результатами діяльності. Це обумовлено не лише суб'єктивними моментами, а й такими об'єктивними чинниками, як, зокрема, неадекватна очікуванням ефективність матричної практики стратегічного аналізу та розробки стратегії на основі типових варіантів, яка досить широко популяризувалась.

Таким чином, для ефективного формулювання і втілення стратегічного маркетингу на вітчизняних підприємствах важливим є вивчення останніх розробок західних науковців щодо вдосконалення стратегічного процесу, а також оцінка можливості їх практичного застосування, виявлення ключових тенденцій розвитку стратегічного маркетингу. З огляду на вище зазначені міркування, варто зрозуміти, що світовий досвід використання стратегічного маркетингу має значний багаж корисних підходів для роботи підприємств.

Література

1. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб.: Наука, 1997. — 589 с.
2. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. — М.: АО «Финстатинформ», 1995. — 234 с.
3. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг. — М.: Международные отношения, 2004. — 256 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1993. — 736 с.
5. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. — М.: Внешторгиздат, 1996. — 238 с.

6. *Капустина Н. Е* Теория и практика маркетинга в США. — М.: Экономика, 2003. — 377 с.

7. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент: 12-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 816 с. — (Серия «Классический зарубежный учебник»)

8. *Сливоцький А.* Міграція капіталу: як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. Пер. з англ. — К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. — 296 с.

9. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2009 р.

УДК 658.8

А. В. Войчак, д-р екон. наук, професор
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

МАРКЕТИНГ І ЗБУТ

АННОТАЦІЯ. В статті розглянуто питання щодо інтеграції маркетингової і збутової діяльності на підприємстві в контексті сучасної концепції маркетингового менеджменту. Стаття буде корисна для студентів, аспірантів спеціальності «Маркетинг», фахівців маркетингових і збутових служб підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинг, маркетинговий менеджмент, збут, маркетингові організаційні моделі, торговий персонал.

З кінця 90-х років минулого сторіччя завдяки, в основному, науковим пошукам європейських учених-маркетологів отримала свій розвиток сучасна концепція маркетингового менеджменту. Вона виходить з того, що кожна компанія живе задля ринку і завдяки ринку. Саме він є вихідним пунктом усієї ділової активності, досягнення бажаної прибутковості інвестованого капіталу. А звідси, вся діяльність компанії, у тому числі здійснювані нею програми капіталовкладень, виробництва, науково-технічних досліджень, використання робочої сили, збуту, сервісного обслуговування споживачів, мусять обов'язково базуватись на точному і вивіреному знанні умов і потреб ринку, їх оцінці і врахуванні як на найближчий час, так і на перспективу. При цьому, маркетингова філософія максимізації задоволення потреб кладеться в ос-