

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209293](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209293)

УДК 378.112:005.336.1(477)

**МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ****ЧАЙКА Інна Петрівна,***кандидат економічних наук,**доцент, доцент кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки**«Полтавський університет економіки і торгівлі»**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-3015>**e-mail: [nchajca@ukr.net](mailto:nchajca@ukr.net)*

**Анотація.** Стаття присвячена питанню розробки механізму маркетингового управління закладом вищої освіти (ЗВО), який би узгодив внутрішні взаємозв'язки такого підприємства як системи, а також його зв'язки з зовнішнім (мікро- і макро-) середовищем. У статті подано авторське визначення терміну «механізм маркетингового управління», розроблено структуру механізму маркетингового управління ЗВО та подано алгоритм його формування.

**Ключові слова:** маркетинг, холістичний маркетинг, принципи холізму, маркетингове управління, маркетинговий механізм, ефективність.

**Постановка проблеми.** Маркетингове управління підприємством як процес спрямування системної маркетингової взаємодії його функціональних підрозділів щодо залучення, збереження і розвитку споживачів вимагає формування відповідного механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У довідковій економічній літературі містяться такі визначення терміну «механізм», які можуть бути покладені у основу теоретичного обґрунтування сутності маркетингового механізму управління діяльністю підприємства:

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу разработки механизма маркетингового управления учреждением высшего образования (УВО), который бы согласовал внутренние взаимосвязи такого предприятия как системы, а также его связи с внешней (микро- и макро-) средой. В статье представлено авторское определение термина «механизм маркетингового управления», разработана структура механизма маркетингового управления УВО и представлен алгоритм его формирования.

**Ключевые слова:** маркетинг, холистический маркетинг, принципы холизма, маркетинговое управление, маркетинговый механизм, эффективность.

1. Механізм – система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [1, с. 355]; послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище [2, с. 582].

2. Механізм господарський – система економічних, організаційних, правових і інших форм і методів управління господарською діяльністю на різних рівнях управління економікою, починаючи з підприємства [3, с. 273]. Визначення терміну «механізм управління» у довідковій економічній літературі не наводиться. Проте українські

фахівці присвятили велику кількість праць дослідженню питання формування та вдосконалення різних управлінських механізмів: механізму управління ефективністю діяльності підприємств [4, с. 94–97, 5, 205 с.], організаційно-економічного [6, с. 73–78] та маркетингового [7, с. 395–400] механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств різних видів діяльності, механізму маркетингового антикризового управління підприємством [8, с. 105–108], організаційно-економічного механізму стратегічного маркетингового управління [9, с. 292–296] та ін.

**Метою дослідження** є з'ясувати сутність та розробити алгоритм формування і подальшого функціонування механізму маркетингового управління закладом вищої освіти з урахуванням специфіки його діяльності і особливостей освітньої послуги як товару.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетинг в системі управління підприємством є не просто однією із його підсистем, а сполучною ланкою між усіма підрозділами, яка узгоджує взаємозв'язки як всередині системи, так і зв'язки підприємства як системи з зовнішнім середовищем.

Погоджуючись з В.І. Мухінім, який вважає, що управління – це процес, а система управління – механізм, який забезпечує цей процес [10, с. 64], зазначимо, що маркетингове управління як цільовий процес містить суб'єкт і об'єкт управління, формуючи особливий господарський механізм на рівні підприємства. Фахівці визначають такі структурні елементи механізму управління: суб'єкт управління, об'єкт управління, цілі управління, критерії управління, елементи об'єкта управ-

ління, ресурси управління, методи управління [8, с. 106].

Розглянемо докладно структуру механізму маркетингового управління ЗВО (побудовану на принципах холізму) через зазначені ключові категорії, провівши його порівняльний аналіз з традиційною структурою управління маркетингом на підприємстві (табл. 1).

Отже, механізм маркетингового управління ЗВО як система управління містить суб'єкт управління (керівники, маркетологи та кожен співробітник особисто) і об'єкт (розвиток споживачів); передбачає формування стратегічних маркетингових цілей з обов'язковим узгодженням цілепокладання функціональних підрозділів; здійснення моніторингу управління не лише за кількісними, а й за якісними критеріями на основі таких маркетингових показників як цінність пропозиції ЗВО для споживачів, задоволеність споживачів, імідж ЗВО та його послуг тощо; вимагає розробки структури розвитку споживачів та позбавлених жорсткої централізації методів управління. Таким чином, механізм маркетингового управління слід розглядати як багатоаспектну систему застосування методів менеджменту і маркетингу, яка проактивно, тобто у відповідності з усвідомленими глибинними цінностями та цілями діяльності підприємства, забезпечує спільні та скоординовані дії його функціональних підрозділів задля досягнення визначених стратегічних цілей.

Розробка алгоритму формування механізму маркетингового управління діяльністю є важливим завданням для ЗВО. А ефективне функціонування такого механізму, як уже зазначалось, вимагає його побудови на принципах

холізму, врахування мотивів і очікувань окремих людей і соціальних груп.

Таблиця 1

### Трансформація структурних елементів механізму управління при впровадженні маркетингового управління ЗВО

Структурні елементи механізму управління	Традиційний механізм управління маркетингом на підприємстві	Механізм маркетингового управління ЗВО на принципах холізму
Суб'єкт управління (СУ)	Відповідальні органи управління маркетингом підприємства (відділ маркетингу)	Вплив на покупця здійснює кожен співробітник компанії. І кожен співробітник бачить у покупцях джерело процвітання своєї фірми [11, с. 40]. Тому всі співробітники ЗВО, а не тільки маркетологи, мають усвідомлювати відповідальність за вплив на споживачів і стейкхолдерів
Об'єкт управління (ОУ)	Комплекс маркетингу	Розвиток споживачів
Цілі управління (ЦУ)	Орієнтація діяльності підприємства на вимоги ринку	Формування стратегічних маркетингових цілей ЗВО з обов'язковим узгодженням цілепокладання функціональних підрозділів
Критерії управління (КУ)	Кількісний аналог цілей управління. В якості критеріїв управління доцільно обирати стандартні економічні показники ефективності діяльності підприємства [8, с. 106]	Кількісний і якісний аналог цілей управління. Окрема увага приділяється якості надання освітніх послуг, розвитку культури якості освіти.
Елементи об'єкта управління (фактори управління ФКУ)	Елементи комплексу маркетингу (товар, ціна, розподіл, комунікації)	Формування структури розвитку споживачів ЗВО
Методи управління (МУ)	Методи стратегічного аналізу, діагностичні методи, методи прогнозування та планування, моніторинг, контроль тощо [8, с. 106]	Формування холістського (цілісного, позбавленого жорсткої централізації) поля для планування, розроблення і впровадження маркетингових програм з можливістю подальшої рухомості та реалізації креативного потенціалу самоконфігурування
Ресурси управління (РУ)	Основна увага до фінансових показників	Постійна увага до маркетингових показників (цінність пропозиції ЗВО для споживачів, задоволеність споживачів, імідж ЗВО та його послуг тощо). Визнається цінність споживачів, співробітників, ділових взаємин зі стейкхолдерами, розвиненого інформаційного зв'язку, інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором

Тому уже під час формування стратегічних маркетингових цілей підприємства необхідно брати до уваги можливість підсилення мотивації шляхом формування механізмів довготривалої дії. І навпаки, якщо інтереси окремих людей і соціальних груп неузгоджен-

ні, неможливо здійснювати ефективний вплив на об'єкт управління, а, відповідно, і досягнути намічених цілей.

Пропонуємо такий алгоритм формування механізму маркетингового управління діяльністю ЗВО (рис. 1).



Рис. 1 Етапи формування механізму маркетингового управління діяльністю ЗВО

*Джерело: побудовано автором*

1. Вихідними елементами формування механізму управління є суб'єкт управління (менеджери, маркетологи, викладачі, співробітники ЗВО), об'єкт управління (розвиток споживачів) та мета трансформації стану об'єкта управління. Тому спочатку необхідно узгодити зазначені елементи. Таке узгодження полягає у вирішенні завдання формулювання цілей управління з урахуванням зв'язків елементів суб'єкту й об'єкту управління, мотивів і очікувань учасників процесу – формується ланцюжок СУ – ЦУ – ОУ.

2. На наступному етапі цілі управління конкретизуються необхідними критеріями, тобто визначаються кількісні і якісні параметри цілей управ-

ління – маркери досягання наміченого. Формується ланка ЦУ – КУ. Як видно з табл., за традиційного підходу в якості критеріїв управління зазвичай рекомендують обирати стандартні економічні показники ефективності: показники ефективності використання праці, виробничих фондів, фінансів та т. ін., які традиційно розраховуються шляхом порівняння отриманого прибутку (економії) і витрат на управління. Але такої примітивної оцінки недостатньо для визначення ефективності механізму маркетингового управління ЗВО, адже його мета полягає не тільки у фінансовому регулюванні, а й у вирішенні стратегічних завдань функціонування ЗВО, багато з яких належать до соціальної сфери. Так, якщо

ЗВО у своїй роботі дотримується концепції створення спільної цінності, показники ефективності мають відбивати, наприклад, такі параметри: покращення умов і змісту праці, навчання; розвиток здібностей людини; підвищення якості життя, формування культури якості освіти в окремому виші, регіоні, суспільстві в цілому та багато інших.

3. Далі для досягнення бажаних параметрів цілей управління необхідно чітко визначити фактори управління, на які і буде здійснено вплив, тобто сформулювати ланку КУ – ФКУ. Вважаємо, що основним завданням механізму маркетингового управління ЗВО має бути формування структури розвитку споживачів. При цьому традиційні складові комплексу маркетингу є його ресурсами завдяки притаманній їм властивості впливати на зв'язки елементів об'єкта управління.

4. Наступним кроком є формування ланки ФКУ – МУ, тобто вибір методів управління, які уможливають виконання завдання розвитку споживачів ВНЗ. Як зазначено у табл., за холістичного підходу застосування традиційних методів управління має бути позбавлене жорсткої централізації. Необхідна відмова від ієрархічної структури управління, для якої характерне переважання вертикальних зв'язків, коли верхні рівні структури управління приймають рішення, а нижчі мають лише виконувати їх. Методи управління у ЗВО, який шукає нових шляхів співпраці зі споживачами та стейкхолдерами, мають урахувувати їх роль як партнерів. Це вимагає делегувати права і відповідальність за системну роботу з останніми підрозділам нижчих рівнів управління, а також окремим співробітникам. Таке делегування, у

свою чергу, робить необхідним додаткове навчання співробітників.

Слід зазначити, що і за традиційного підходу до маркетингу у ЗВО як на підприємстві сфери послуг, кожен співробітник вишу, який має безпосереднє спілкування з кінцевими споживачами (наприклад, викладачі), формує у споживачів і стейкхолдерів уявлення про послуги ЗВО в цілому, тобто здійснює певний маркетинговий вплив. Тому додаткове навчання стосовно того, який саме маркетинговий вплив є бажаним і як правильно його здійснювати, необхідний у будь-якому разі для вишу, який опікується своїм іміджем. Формування цілісного поля маркетингового управління сприяє зміцненню локальних здібностей до керівництва, збільшує бажання співробітників брати участь у програмах розвитку споживачів, підвищує розуміння і довіру до маркетингових програм в цілому.

5. Останній етап – визначення ресурсів управління. За традиційного підходу до маркетингу основна увага приділяється фінансовим показникам діяльності підприємства, а оскільки багато маркетингових програм одразу прибутку не приносять, або корисність їх для підприємства неможливо порівняти у грошовому еквіваленті, «бюджет маркетингу першим підлягає скороченню в умовах дефіциту матеріальних та фінансових ресурсів» [8, С. 105]. Тому на цьому етапі важливо визначити не тільки сукупність необхідних матеріальних ресурсів управління, а й соціальний (особистісний, колективний) та організаційний потенціали підприємства як рівноцінні ресурси управління, які, до того ж, не одразу девальвуються за дефіциту фінансів.

Ці ресурси формуються шляхом визнання цінності споживачів, співробітників, інтелектуального капіталу, ділових взаємин, важливості інформаційного зв'язку у системі. Такий механізм маркетингового управління ЗВО утворює поле взаємодії його функціональних підрозділів і окремих співробітників, сприйнятливих до нововведень, де кожен здатний до самонавчання, діє проактивно, усвідомлюючи свою відповідальність за маркетинг вищу в цілому. Таким чином, на цьому етапі послідовно формуються ланки ФКУ – РУ та МУ – РУ. Результатом зазначених взаємодій буде приведення об'єкта управління (розвиток споживачів) у відповідність з поставленими цілями. Зазначимо, що «оскільки неможливо досягти піку неперевершеного обслуговування раз і назавжди» [12, с. 67], метою маркетингового управління ЗВО є безперервне вдосконалення механізму його забезпечення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, на сучасному етапі розвитку маркетингу механізм маркетингового управління ВНЗ формується з урахуванням вагомості взаємодії внутрішніх і зовнішніх

стейкхолдерів, у результаті якої виробляються схожі, прийнятні для всіх набори цінностей. Звичайно ж, механізм маркетингового управління ВНЗ і надалі спиратиметься на попередні досягнення маркетингу – сегментацію, позиціонування, розробку комплексу маркетингу та ін., але основну увагу має бути зрушено на співпрацю зі споживачами, створення спільної цінності, тобто розвиток споживачів. У свою чергу, розвиток споживачів неможливий без визнання споживачів головним пріоритетом у діяльності ринкового суб'єкта. Тому задля безперервного розвитку вищу та відповідального ставлення всіх його співробітників цей пріоритет має бути закріплений як цінність на корпоративному рівні – як частина корпоративної культури, основний стандарт поведінки. Сьогодні, завдяки маркетингу, ВНЗ здатен здійснювати вплив далеко за своїми межами. На основі розуміння суспільних питань, що близькі бізнесу вищу, він може ініціювати соціальні і економічні перетворення у громадах, брати участь у вирішенні злободенних проблем суспільства. Ці напрями потребують подальшого вивчення.

### *Список використаної літератури*

1. Наукове видання Економічна енциклопедія: в 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.
2. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2008. 1472 с.
3. Коноплицький В.А., Філіна Г.І. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. К.: КНТ, 2007. 580 с.
4. Жулай С.Г. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. Агросвіт. 2015. № 20. С. 94–97.

5. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
6. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління: економічний вісник університету. 2011. Вип. 17/2. С. 73–78.
7. Гребньов Г.М. Формування напрямків підвищення ефективності маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2014. № 11. С. 395-400.
8. Біловодська О.А., Мельник Ю.М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. 2010. № 6 (Т. 4). С. 105 – 108.
9. Потапюк І.П. Формування організаційно-економічного механізму стратегічного маркетингового управління підприємствами сфери послуг. Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. 2015. №1. С. 292–296.
10. Мухин В.И. Основы теории управления: учебник. М.: Экзамен, 2003. 256 с.
11. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2010. 480 с.
12. Котлер Ф., Фокс Карен Ф.А. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. К.: УАМ, Хімджест, 2011. 580 с.