

УДК 658.8

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Д.Д.-Н. Корнилова, Е.Э. Бисикало, О.Б. Ямбаева, Н.Ю. Копылова**

Байкальский государственный университет, Иркутск, email: kornilova\_ddn@mail.ru, bisikaloe@bgu.ru, yambaeva.oksana@mail.ru, payanata@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы развития и использования концептуальных понятий в сфере маркетингового управления. Авторы отмечают, что неоднозначная трактовка ключевых терминов значительно затрудняет эффективное применение маркетинговых подходов на практике и препятствует научному развитию современной концепции маркетинга. В работе проведён анализ эволюции маркетинговых концепций — от производственной и товарной до классической — и показано, как менялась роль потребителя в управленческих парадигмах. Особое внимание уделено различию терминов «управление маркетингом», «маркетинговое управление» и «маркетинг-менеджмент». Авторами обосновано, что маркетинговое управление представляет собой стратегическую концепцию управления всей организацией, ориентированную на долгосрочные взаимовыгодные отношения с потребителями и учёт интересов всех стейкхолдеров. В отличие от управления маркетингом как узкой функциональной деятельности, маркетинговое управление интегрирует маркетинговый подход во все бизнес-процессы компании. Также рассмотрены основные принципы маркетингового управления бизнесом как современной управленческой концепции. Результаты исследования могут быть полезны для формирования эффективных стратегий управления в условиях высокой рыночной конкуренции.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинг-менеджмент, маркетинговое управление, устойчивое развитие, стратегическое управление.

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MARKETING MANAGEMENT

**D.D.-N. Kornilova, E.E. Bisikalo, O.B. Yambaeva, N.Y. Kopylova**

Baikal State University, Irkutsk, email: kornilova\_ddn@mail.ru, bisikaloe@bgu.ru, yambaeva.oksana@mail.ru, payanata@mail.ru

**Abstract.** The article discusses current issues related to the development and application of conceptual frameworks in the field of marketing management. The authors note that ambiguous interpretations of key terms significantly complicate the effective use of marketing approaches in practice and hinder the scientific development of the modern marketing concept. The study analyzes the evolution of marketing concepts — from production and product orientations to the classical marketing concept — and demonstrates how the role of the consumer has changed within management paradigms. Special attention is paid to distinguishing between the terms «marketing management», «marketing administration», and «marketing management» as an anglicism. The authors argue that marketing management should be understood as a strategic concept of managing the entire organization, focused on long-term mutually beneficial relationships with consumers and taking into account the interests of all stakeholders. Unlike marketing management as a narrow functional activity, marketing management integrates a marketing approach into all business processes of a company. The basic principles of marketing business management as a modern management concept of marketing are also considered. The results of the study may be useful for developing effective management strategies in conditions of high market competition.

**Keywords:** marketing, marketing management, marketing administration, management, strategy, sustainable development, strategic management.

Дата поступления статьи в редакцию: 10.06.2026

Дата принятия статьи в печать: 03.08.2026

## Введение

В современных условиях высокой конкуренции за внимание потребителя, поиск эффективной управленческой концепции является первоочередной задачей для руководства любой компании. Среди современных управленческих подходов все большую актуальность приобретают такие как: концепция маркетингового управления бизнесом, рыночно-ориентированное управ-

ление, маркетинго-ориентированное управление, маркетинг-менеджмент, управление маркетингом. Однако, на практике, чаще всего, такое разнообразие терминов сводится к тому, что все они используются в качестве синонимов.

#### Цель исследования

Целью статьи является определение понятия «маркетинговое управление», а также установление взаимосвязи с терминами: маркетинг, управление маркетингом, маркетинг-менеджмент.

#### Материал и методы исследования

Концепция маркетингового управления актуальна для всех современных коммерческих компаний, функционирующих в рыночных условиях. Но, если в отношении значимости концепции не возникает споров, то в отношении понимания сути маркетингового управления есть множество различных подходов. Более того, нет единого подхода к определению термина «маркетинг» – ключевого понятия рассматриваемой концепции. Поэтому, прежде всего, необходимо рассмотреть основные подходы к определению термина «маркетинг», а также эволюционные этапы развития маркетинга.

Маркетинг, как универсальный инструмент снижения степени неопределенности как внешней, так и внутренней среды компании, позволяет адаптироваться к трудно прогнозируемым, непрерывным изменениям рыночной конъюнктуры, а также формировать успешное стратегическое видение будущего компании.

#### Результаты исследования

В недавнем исследовании консалтинговой компании McKinsey 83% руководителей глобальных корпораций заявили, что считают маркетинг главным драйвером роста практически всех показателей эффективности компании [25].

Существует большое количество дефиниций данного термина, и чем позже появляется определение, тем шире его значение. Действительно, маркетинг можно определить как в широком, так и в узком смысле. Так, например, как это делает McKenna Regis, определяя маркетинг как все, что нас окружает [24].

Более конкретные определения маркетинга можно сгруппировать в соответствии с родом понятий. На основе классификации Астратовой Г.В. можно предложить следующую классификацию терминов (табл. 1).

Таблица 1

Виды определений маркетинга

| № п/п | Родовое понятие                               | Пример определения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Автор, источник                                |
|-------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1     | Маркетинг как вид деятельности                | Маркетинг это вид деятельности, включающий набор институтов и процессов создания, коммуникации, предоставления, и обмена предложениями, имеющими ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом                                                                                                                                                                                              | Американская ассоциация маркетинга (AMA). [19] |
| 2     | Маркетинг как диалектическая система взглядов | «Маркетинг — это новая предпринимательская философия, система взглядов на современное рыночное производство. По сути своей концепция современного маркетинга — это концепция рыночного управления, ориентированная на интересы конечного потребителя. Она построена на интегрированном маркетинге, нацеленном на обеспечение удовлетворения запросов потребителей в качестве основы для достижения целей»       | Третьяк О.А.[15]                               |
| 3     | Маркетинг как наука                           | Маркетинг – маркетинг является комплексной социально-экономической дисциплиной, изучающей системным образом закономерности проявления, формирования, развития, идентификации и удовлетворения совокупности потребностей потребителя в процессе производства, распределения, обмена и потребления идей, товаров и услуг в целях удовлетворения потребностей отдельных личностей, организаций и общества в целом» | Астратова Г.В. [2]                             |

Как видно из определений, основная ориентация маркетинговых усилий направлена на удовлетворение потребностей потребителя, а в современных трактовках - также на широкий круг стейкхолдеров, в том числе, на интересы общества в целом. Но такой подход к потребителю, как известно, был не всегда. Так, на этапе развития производственной концепции, основной фокус был направлен на производственный процесс и технологии. Интересы потребителей практически не учитывались, так как основным стимулом к покупке считалась цена продукта. Маркетинг сводился к принципу «продать то, что произвели». Действительно, главенствующую позицию занимало производство товара, о системной взаимосвязи структурных подразделений компании никакой речи не шло. Во времена развития производственной концепции производители могли не только не изучать потребности клиента, но и диктовать свои условия. Так, обращение Генри Форда к своим покупателям по поводу возможности выбора цвета автомобиля, в то время не вызывало удивления. Генри Форд говорил: «Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black» [20]. Действительно, если Генри Форд, крупнейший на тот момент автопроизводитель, предлагал клиентам автомобиль только черного цвета, клиенты, несмотря на свои цветовые предпочтения, покупали только черный автомобиль (речь идет о знаменитой Т-модели).

В рамках товарной концепции развития маркетинга, потребитель снова остается без должного внимания, компании работают по принципу «хороший товар продаст себя сам». Соответственно, именно товар ставился во главу угла, что часто приводило к неверным стратегическим решениям. Одним из основных рисков рассматриваемой концепции является, по мнению Филиппа Котлера, «...совершенствование продукта, который уже не интересен покупателю» [7]. Так, например, яркой иллюстрацией реализации данного риска является кейс компании Кодак. Как известно, именно инженеры компании Кодак впервые разработали технологию цифровой фотографии. Цифровая камера могла бы сделать компанию монополистом на рынке цифровых технологий, что также могло бы повлиять на развитие всей отрасли. Однако, руководство компании посчитали, что цифровая камера - это не тот товар, в который необходимо вкладывать средства. Основным источником дохода для компании была фотопленка и менеджмент компании не собирался отказываться от своей «дойной коровы». Тот факт, что потребительские свойства новой камеры значительно превосходят свойства камеры, использующей фотопленку, не был учтен, так как потребитель еще не играл роль главного участника рынка. Кроме того, одностороннее взаимодействие отделов НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, также R&D — Research & Development) и маркетинга также является одной из причин стратегических ошибок использования товарной концепции.

Коммерческая концепция также не подразумевает учета интересов потребителя, поскольку основной акцент в данной концепции маркетинга делается на продавце, который «может продать что угодно, кому угодно». Кроме преувеличенной роли продавца, коммерческая или сбытовая концепция использует методы агрессивного маркетинга, которые, в те времена были, безусловно эффективными. Однако, как мы знаем, целью агрессивного маркетинга является далеко не удовлетворение потребностей потребителя, а его убеждение в необходимости приобретения товара или услуги. Это и является главным недостатком этой концепции. Ведь главной задачей агрессивного маркетинга, является получение максимальной выгоды для продавца, но это инструмент краткосрочного характера. В долгосрочной перспективе, такой подход не может считаться эффективным, поскольку преобладание интересов продавца над интересами потребителя, а иногда и полное их игнорирование, не может привести компанию к успеху в стратегических масштабах [13, 14].

Лишь в концепции классического маркетинга разрабатываются инструменты, направленные на исследование потребностей потребителя. Именно в этот период, на наш взгляд, и зарождается концепция маркетингового управления. Маркетинг больше не сводится к функции сбыта, появляются аналитическая, производственная и управленческая функции. Более того, управленческая функция маркетинга становится ведущей, маркетинг воспринимается как концепция управления. В этот период появляется новый термин - «marketing management», который до сих пор не имеет в отечественной литературе единого значения. Чаще всего в переводной литературе встречается следующие значения данного термина: маркетинговое управление, управление маркетингом. Также, некоторые авторы рассматривают понятие «marketing management» как англицизм, используя термин «маркетинг-менеджмент». Неоднозначность перевода еще больше добав-

ляет сложности в понимании сути понятия, однако, необходимо отметить, что наиболее близкое значение, по нашему мнению, к вводимому Ф.Котлером понятию «marketing management» имеет термин «маркетинговое управление», нежели «управление маркетингом». Ключевое значение имеет слово «management» (с англ. - управление), в то время как, «marketing» можно перевести в качестве прилагательного - маркетинговое. Кроме того, несмотря на синонимичность терминов маркетинговое управление и маркетинговый менеджмент (маркетинг-менеджмент), в условиях реализации Федерального закона от 28.02.2023 №52-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственном языке Российской Федерации», направленного на защиту русского языка от чрезмерного употребления иностранных слов, предпочтительнее использовать термин - маркетинговое управление [1].

Российские исследователи часто используют словосочетания «управление маркетингом» и «маркетинговое управление» в качестве синонимов, однако, на наш взгляд, это не совсем корректно, поскольку данные термины имеют определенные отличия.

Кульчикова Ж. Т., Баранова Н. А. считают, что управление маркетингом («управление маркетинговой функцией», «управление маркетинговой деятельностью», «процесс согласования внешней и внутренней среды предприятия») предполагает формирование маркетинговой системы предприятия. То есть авторы считают, что управление маркетингом подразумевает управление только маркетинговой функцией в деятельности организации: «..управление маркетингом в отличие от маркетингового управления представляет собой набор процедур и действий, направленных на организацию маркетинговой деятельности на предприятии» [11].

Ермаков Д.Н. также разделяет понятия маркетинговое управление и управление маркетингом, сводя последнее к управлению спросом [6].

Маркетинговое управление предполагает разработку общекорпоративных стратегий на основе принципов современного маркетинга. Маркетинговое управление, как современная управленческая концепция, предполагает достижение общекорпоративных целей посредством ориентации всей системы управления на потребителей, установление с ними долговременных и взаимовыгодных партнерских отношений, а также учет потребностей других заинтересованных сторон деятельности организации. Механизмом маркетингового управления служит коммуникативная связь предприятия с рынком и рассмотрение предприятия как «открытой системы» [4].

Банчева А.А. также уточняет отличия терминов «управление маркетингом» и «маркетинговое управление»: «...управление маркетингом целесообразно использовать для обозначения маркетинга как функционального подразделения или узкой, четко определенной сферы деятельности... Маркетинговое управление необходимо рассматривать как концепцию стратегического управления предприятием, главной особенностью которой является применение маркетингового подхода к решению всех управленческих задач, возникающих перед руководством, в процессе взаимодействия с рынком» [3].

Также необходимо отметить, что именно в рамках концепции маркетингового управления актуализируются вопросы устойчивого развития общества в целом. В целях повышения лояльности клиентов, укрепления связей с местными сообществами и снижения репутационных рисков компании всё чаще обращаются к инструментарию так называемого «устойчивого маркетинга». При этом важно учитывать эволюционный характер развития терминологии в данной сфере: исторически сложившиеся понятия «экологический» и «зелёный» маркетинг, часто используемые как взаимозаменяемые стилистические синонимы, со временем трансформировались в более широкую парадигму устойчивого маркетинга, которая интегрирует экологические, социальные и управленческие аспекты (ESG). Для корректного применения данных инструментов необходимо чётко обозначить их концептуальные границы. Несмотря на терминологическую близость и частичную взаимозаменяемость, каждое из перечисленных направлений обладает специфическим содержанием и фокусом. Ниже приведены определения каждого из указанных видов маркетинга в процессе их эволюционного развития.

Возможность решения вопросов защиты и охраны окружающей среды на уровне организации являются предпосылками развития экологического маркетинга [9].

Экологический маркетинг (период активного развития: 1975–1989 гг.) — совокупность маркетинговых видов деятельности, направленных на снижение последствий уже существующих экологических проблем [23]. На начальном этапе развития концентрировался преимущественно

на предприятиях добывающей, энергетической и нефтехимической отраслей в условиях усиления государственного экологического регулирования.

Зелёный маркетинг (период активного развития: 1990–2000 гг.) – направление, сформировавшееся в ответ на серию глобальных экологических катастроф и рост потребительского спроса на экологически чистые товары и технологии. В отличие от предшествующего этапа, охватывает компании всех отраслей экономики и фокусируется на продвижении «зелёных» продуктов и практик, варьируясь по степени экологизации бизнес-процессов от минимальной (lean green) до максимальной (extreme green) [22]. Именно в это время появляются такие термины как гринвошинг или, так называемый «зеленый камуфляж» (greenwashing), зеленая упаковка, зеленые практики.

Устойчивый маркетинг (этап развития после 2000 г.) – процесс планирования, выполнения и контроля производства, ценообразования и распределения продукции, гарантирующий одновременное соблюдение трёх условий: 1) удовлетворение потребностей клиента; 2) достижение организационных целей; 3) гармонизацию всех процессов с экосистемой [21]. Концепция выходит за рамки исключительно экологического аспекта, ориентируясь на потребности будущих поколений, принципы справедливости и решение глобальных проблем общества.

ESG-маркетинг – подход, семантически близкий устойчивому маркетингу, но обладающий большей конкретностью. Подразумевает ведение маркетинговой деятельности в соответствии с тремя измеримыми принципами: Environmental (экологическая ответственность), Social (социальная ответственность) и Governance (качество корпоративного управления). Интегрирует в коммуникации и стратегию компании не только экологическую, но и социально-управленческую повестку, что существенно расширяет его содержание по сравнению с традиционным экологическим или зелёным маркетингом.

В современных условиях всё большее влияние на стратегическое развитие организаций оказывают внутренние стейкхолдеры – сотрудники компании, что обуславливает активное развитие внутреннего маркетинга. Являясь неотъемлемым элементом концепции маркетингового управления, данный инструмент приобретает особую значимость для предприятий сферы услуг и компаний, работающих в сегменте B2C (business to consumer), где качество клиентского опыта напрямую зависит от уровня взаимодействия персонала с потребителями. Внутренний маркетинг ориентирован на формирование лояльности работников, укрепление корпоративной культуры, развитие командного духа и повышение мотивации. Ключевая особенность подхода заключается в рассмотрении сотрудников не просто как исполнителей бизнес-процессов, а как важнейших неформальных каналов маркетинговых коммуникаций и амбассадоров бренда, от вовлечённости которых напрямую зависит репутация и конкурентоспособность организации.

### Заключение

Таким образом, маркетинговое управление бизнесом – это управление, сложившееся в результате эволюционного развития концепций маркетинга, определяющее общеорганизационную стратегию бизнеса, основными принципами которого являются:

- стратегическая направленность;
- ориентация на потребности покупателя;
- установление с покупателем долговременных, партнерских, доверительных взаимоотношений;
- учет интересов в маркетинговой стратегии стейкхолдеров компании;
- развитие устойчивого, внутреннего и экологического маркетинга.

В результате проведенных исследований терминов маркетинга и анализа основных этапов его развития было выявлено, что концепция маркетингового управления является одной из эволюционных стадий развития маркетинга. В отличие от предыдущих концепций, она ориентирована не только на выявление, изучение и удовлетворение потребностей потребителя, но и на сбалансированный учёт интересов всех стейкхолдеров организации – как внутренних (акционеры, руководители, сотрудники), так и внешних (клиенты, поставщики, конкуренты, государство, местные сообщества, экологическая среда и общество в целом). Именно в контексте данного управленческого подхода появляется такое понятие как «внутренний маркетинг», «устойчивый маркетинг», «экологический маркетинг». Кроме того, концепция маркетингового управления, это в первую очередь, концепция стратегического управления, поскольку, в рамках

данной концепции речь идет о взаимовыгодных, доверительных отношениях с потребителем, что гарантирует их долгосрочный характер. Концепция маркетингового управления значительно шире понятия «управление маркетингом», так как подразумевает системный подход к управлению всей организацией, взаимосвязи всех структурных подразделений компании, а не только управление маркетинговой функцией.

### Литература

1. Федеральный закон от 28.02.2023 №52-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственном языке Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48976> (дата обращения 12.06.2026).
2. Астратова Г.В. Основы маркетинга: учебное пособие: учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2024. 232 с. ISBN: 978-5-7996-3795-8 EDN: SOSXRO.
3. Банчева А.А. Маркетинговое управление как новая форма работы предприятия на современном этапе // Вестник РГГУ. Серия: экономика. управление. право. 2007. № 12. С. 166-175. EDN: KZHDOP.
4. Белова Н.Н., Горте О.В. Маркетинг на отраслевых рынках и в сферах деятельности // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 11. С. 56-65. DOI: 10.17308/merps.2019.11/2002 EDN: YTXWBV.
5. Бисикало Е.Э., Корнилова Д.Д.Н., Шобдоева Н.В. Реализация целей устойчивого развития в регионах ресурсного типа // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 7-2. С. 233-238. DOI: 10.17513/vaael.3586 EDN: RQSRVW.
6. Ермаков Д.Н. Сущность и содержание понятия «управление маркетингом» // Научные труды вольного экономического общества России. 2016. № 2. С. 238-243. EDN: WFESBT.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.
8. Корокошко Ю.В. Маркетинг-менеджмент как инструмент повышения конкурентоспособности современной компании // Инновационная наука. 2020. № 5. С. 97-98. EDN: KRGDVI.
9. Корнилова Д.Д.Н., Шобдоева Н.В., Захаров Б.С. Проблемы терминологии в области экологического маркетинга // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3 (59). С. 254-256. EDN: UWCISV.
10. Корнилова Д.Д.Н., Шобдоева Н.В., Бисикало Е.Э. Комплексное развитие сельских территорий - оценка эффективности использования инструментов территориального маркетинга // Вестник Академии знаний. 2024. № 4(63). С. 220-223. EDN: UHGHTL.
11. Кульчикова Ж.Т., Баранова Н.А. Управление маркетингом: учебное пособие. Костанай: Костан. фил. ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2019. 98 с.
12. Сизова Н.П., Шобдоева Н.В., Шадонова Т.М. Уровень и тенденции развития крестьянских (фермерских) хозяйств в регионах Сибирского федерального округа // Проблемы современной экономики. 2020. № 4(76). С. 184-188. EDN: EXREWI.
13. Самаруха В.И., Самаруха А.В., Сорокина Т.В. Роль финансов в обеспечении экономической безопасности России в условиях геополитической трансформации мировой экономики // Известия Байкальского государственного университета. 2022. Т. 32, № 3. С. 474-484. DOI: 10.17150/2500-2759.2022.32(3).474-484 EDN: AVYZQL.
14. Тагаров Б.Ж., Бахматов С.А. Оценка процессов концентрации в финансовом секторе России // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15, № 2. С. 778-788. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(2).778-788 EDN: ASSLEU.
15. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 403 с. ISBN: 5-16-002029-2 EDN: QQSYUF.
16. Чимитова Д.Д.Н. Обеспечение устойчивого развития современной корпорации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. № 1. С. 97-99. EDN: JWPUDL.
17. Чимитова Д.Д.Н. Контроллинг как инструмент стратегического управления // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2006. № 4. С. 61-62. EDN: ITAVEN.
18. Шобдоева Н.В., Корнилова Д.Д.Н., Илькина А.В. Государственная поддержка развития сельского туризма // Сборник: Приоритетные направления научно-технологического развития аграрного сектора России. Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной Дню российской науки. Улан-Удэ, 2023. С. 344-349. EDN: DEAVJW.
19. Ama organization. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ama.org/> (дата обращения 18.06.2026).
20. Ford H, Crowther S. My Life and Work, Doubleday. 1922. 289 p.
21. Fuller Donald A. Sustainable marketing / Donald A. Fuller. [Электронный ресурс]. URL: <https://archive.org/details/sustainablemarke00full> (дата обращения 12.06.2026).

22. Ginsberg J.M. Choosing the Right Green Marketing Strategy / J.M. Ginsberg, P.N. Bloom. MIT Sloan Management Review [Электронный ресурс]. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/choosing-the-right-greenmarketing-strategy/> (дата обращения 12.06.2026).
23. Katrandjiev H. Ecological Marketing, Green Marketing, Sustainable Marketing: Synonyms or an Evolution of Ideas? [Электронный ресурс]. URL: [https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Katrandjiev\\_br1\\_2016-7.pdf](https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Katrandjiev_br1_2016-7.pdf) (дата обращения 12.06.2026).
24. McKenna Regis. Marketing is Everything // Harvard Business Review. 1991. P. 65-79.
25. Modern marketing: What it is, what it isn't, and how to do it | McKinsey. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата обращения 18.06.2026).

