

**Ялкуйе Моктар**

магистрант

*Научный руководитель*

**Иовлева Ольга Владимировна**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

г. Екатеринбург, Свердловская область

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

***Аннотация:** в статье рассматривается эволюция взаимодействия управленческой и маркетинговой парадигм в деятельности современного предприятия. Анализируется переход от функционального разделения к интегрированной модели управления, ориентированной на создание ценности для потребителя. Особое внимание уделяется влиянию цифровой трансформации на процессы принятия решений, где стираются грани между внутренним менеджментом и внешней маркетинговой коммуникацией. Автором обосновывается необходимость формирования синергетического подхода, при котором маркетинг становится философией бизнеса, а менеджмент инструментом ее реализации, что в совокупности обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество в условиях нестабильности рынка.*

***Ключевые слова:** менеджмент, маркетинг, синергия, конкурентоспособность, цифровая трансформация, стратегическое управление, клиентоориентированность, интегрированные коммуникации.*

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой турбулентностью, цифровизацией и изменением моделей потребительского поведения, традиционное разделение функций менеджмента и маркетинга становится не просто устаревшим, но и опасным для выживания бизнеса. Долгое время в теории и практике эти две дисциплины существовали параллельно: менеджмент

отвечал за внутреннюю эффективность, структуру, персонал и финансы, а маркетинг за изучение рынка, рекламу и сбыт. Однако сегодня граница между «внутренним» и «внешним» размывается.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью поиска новых моделей управления, способных обеспечить синергетический эффект. Целью данной статьи является анализ современных подходов к интеграции менеджмента и маркетинга, а также определение роли их синергии в повышении конкурентоспособности предприятия в цифровой среде.

### 1. Теоретические аспекты взаимодействия менеджмента и маркетинга.

Исторически маркетинг рассматривался как одна из функций менеджмента, наряду с производством, финансами и кадрами. Классическая школа управления (Ф. Тейлор, А. Файоль) видела задачу в построении эффективной внутренней структуры. Маркетинг же, в понимании Ф. Котлера, это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Долгое время они существовали в разных плоскостях.

Однако эволюция рыночных отношений привела к смене парадигмы. Концепция социально-этичного маркетинга и маркетинга взаимоотношений (Р. Морган, Ш. Хант) потребовала пересмотра роли потребителя. Компании осознали, что нельзя создать качественный продукт без понимания рынка, и нельзя выстроить долгосрочные отношения с клиентом без эффективного внутреннего менеджмента качества и сервиса. Возникла потребность в интеграции, где маркетинг перестает быть просто отделом, а становится философией бизнеса, пронизывающей все уровни управления.

### 2. Цифровая трансформация как катализатор интеграции.

Цифровая экономика стала главным катализатором сближения менеджмента и маркетинга. Внедрение CRM-систем, Big Data, искусственного интеллекта и маркетинговой автоматизации привело к тому, что данные о клиентах стали ключевым ресурсом для принятия управленческих решений.

1. Клиентоцентричность. Если раньше маркетологи собирали «голос клиента» (VOC), а менеджеры принимали решения, то сегодня сбор и анализ данных

происходит в режиме реального времени. Управленческие решения (изменение логистики, ассортимента, сервисных стандартов) должны приниматься мгновенно на основе маркетинговой аналитики.

2. Управление репутацией (ORM/SERM). Репутация компании в digital-среде напрямую зависит от качества менеджмента. Негативный отзыв о плохой работе склада это проблема логистического менеджмента, но последствия (потеря лояльности) проблема маркетинга. Следовательно, управление репутацией требует совместных, синхронных действий.

3. Agile и Scrum в управлении. Методологии гибкого управления, пришедшие из IT, активно применяются в маркетинге. Создание кросс-функциональных команд, где маркетологи, разработчики и менеджеры работают вместе над созданием ценности для клиента, разрушает функциональные барьеры.

3. Синергия как фактор конкурентоспособности.

Синергия менеджмента и маркетинга означает достижение такого состояния системы управления, при котором общий эффект от взаимодействия двух функций превышает сумму эффектов каждой из них, работающих по отдельности. Рассмотрим, как это влияет на ключевые факторы конкурентоспособности:

Стратегическое планирование. Маркетинговые исследования рынка и конкурентов становятся основой для миссии и видения компании, которые разрабатывает высший менеджмент. Стратегия роста компании неразрывно связана с маркетинговой стратегией позиционирования.

Инновации и разработка продукта. Менеджмент обеспечивает ресурсы и процессы для создания продукта, а маркетинг идеи и требования рынка. Пример Apple или Tesla показывает, что технический менеджмент невозможен без глубокого маркетингового понимания потребностей пользователя.

Управление персоналом (HR-бренд). Внутренний маркетинг становится задачей менеджмента. Компания должна «продать» себя сотрудникам так же, как и потребителям.

Эффективность коммуникаций. Когда компания «делает то, что говорит» (менеджмент обеспечивает качество обещанного маркетингом), возникает доверие. Рассогласование же (например, агрессивная реклама и плохой сервис) ведет к кризису.

#### 4. Проблемы и барьеры на пути к синергии.

Несмотря на очевидные преимущества, многие компании сталкиваются с трудностями при интеграции.

Организационная структура. Жесткие иерархические структуры препятствуют обмену информацией между отделами.

Различие в KPI. Маркетологи часто оцениваются по охватам и лидам, а менеджеры по выполнению плана и сокращению издержек. Эти цели могут конфликтовать.

Бюджетирование. Сохранение «силосных» (разрозненных) бюджетов мешает реализации комплексных проектов.

Корпоративная культура. Отсутствие культуры сотрудничества и взаимопонимания между «технарями» и «гуманитариями» (маркетологами).

#### 5. Модель интегрированного управления в цифровой среде.

Для достижения синергии современным предприятиям рекомендуется переход к модели «Маркетинго-ориентированного менеджмента». Ключевые элементы этой модели следующие.

1. Единая информационная платформа: Использование CRM и ERP систем в едином контуре, где данные о клиентах доступны всем подразделениям.

2. Кросс-функциональные команды: Создание проектных групп под конкретные задачи, включающих специалистов по продажам, маркетингу, производству и логистике.

3. Customer Journey Map (CJM) как инструмент управления: Карта пути клиента должна быть не просто маркетинговым документом, а основой для оптимизации бизнес-процессов всего предприятия (менеджмента).

4. Единая система мотивации: Внедрение общих KPI, связанных с пожизненной ценностью клиента (LTV) и уровнем удовлетворенности (CSI/Net Promoter Score), что объединяет цели менеджмента и маркетинга.

Синергия менеджмента и маркетинга перестает быть желательным дополнением и становится критическим условием выживания и развития бизнеса в XXI веке. В условиях цифровой экономики компания не может быть успешной, если ее менеджмент игнорирует маркетинговые данные, а маркетинг не учитывает реальные производственные и управленческие возможности компании.

Интеграция этих функций позволяет создать адаптивную систему управления, способную быстро реагировать на изменения рынка, выстраивать доверительные отношения с клиентами и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

### *Список литературы*

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 448 с.
2. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2019. – 432 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 928 с.
4. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга: учебник для вузов / О.К. Ойнер. – М.: Юрайт, 2023. – 350 с.
5. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – Юбилейное изд. – СПб.: Питер, 2020. – 304 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2020. – 344 с.
7. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 288 с.

9. Патлова О.В. Цифровая трансформация маркетинга: новые вызовы и возможности / О.В. Патлова // Вопросы экономики и управления. – 2022. – №4 (26). – С. 12–18.