МАРКЕТИНГ

DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-413-424
УДК 005.93:658.8
JEL Classification: M1; M31

Дмитро Володимирович Доценко
аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: ddv@f-es.com.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0002-1361-9411
ResearcherID: NGS-1294-2025

ПОНЯТТЯ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

Анотація. *У статті досліджено сутність поняття маркетинг-орієнтованої системи управління підприємством та обґрунтовано підходи до її структуризації. Визначено ключові принципи маркетингового управління, зокрема орієнтацію на споживача, інтеграцію маркетингу в усі функціональні підрозділи та ухвалення рішень на основі маркетингових досліджень. Проаналізовано еволюцію управлінських концепцій – від виробничої та збутової до сучасної маркетингової – та показано, що за маркетингової концепції досягнення довгострокового прибутку можливе лише через максимальне задоволення потреб споживачів. Узагальнено результати останніх досліджень і публікацій з цієї теми, які підтверджують, що маркетинг-орієнтоване управління підвищує адаптивність підприємства до динамічного ринкового середовища та його конкурентоспроможність. Розроблено узагальнену модель структури системи управління підприємством на засадах маркетингу, яка передбачає безперервний цикл: виявлення потреб ринку – формування маркетингової стратегії – інтегроване виконання через основні функції підприємства – створення цінності для споживача – зворотний зв'язок від ринку. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження маркетинг-орієнтованої системи управління на вітчизняних підприємствах, зокрема розбудови маркетингової інформаційної системи, матричної структури взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами та культури, орієнтованої на споживача.*

Ключові слова: *маркетинг-орієнтоване управління; система управління підприємством; ринкова орієнтація; маркетингова стратегія; організаційна структура; маркетингові дослідження.*
Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. У сучасних умовах турбулентного ринкового середовища успішність підприємства значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни попиту, вподобань споживачів та дії конкурентів. Традиційні моделі управління підприємством сфокусовані переважно на внутрішніх операціях або збуті продукції та не завжди забезпечують необхідну гнучкість та ринкову адаптивність. Як наслідок, виникає проблема підвищення ефективності системи управління підприємством шляхом перенесення фокуса на потреби ринку та споживача, тобто впровадження управління на засадах маркетингу. Маркетинг-орієнтована система управління розглядається як така, що ставить споживача в центр ухвалення управлінських рішень і інтегрує маркетингові підходи в усі аспекти діяльності фірми. Актуальність проблеми зумовлена потребою підприємств забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність шляхом створення високої споживчої цінності та лояльності клієнтів в умовах жорсткої конкуренції та насичення ринків. Водночас багато підприємств досі не мають цілісної маркетинг-орієнтованої системи управління, що виявляється у фрагментарному застосуванні маркетингу (лише як функції збуту або реклами) та недостатній орієнтації всіх підрозділів на спільну ринкову мету. Таким чином, постає науково-практичне завдання розробити підходи до структуризації системи управління підприємством, за яких маркетинг стає її основою, забезпечуючи узгодженість стратегії, структури і процесів із вимогами ринку.

(cc) BY-NC

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція управління, орієнтована на маркетинг, сформувалася в теорії менеджменту в середині XX століття як реакція на еволюцію ринкових умов. Класик менеджменту П. Друкер ще у 1954 р. відзначив, що метою бізнесу є створення клієнта, а отже, підприємство має лише дві основні функції – маркетинг та інновації. Надалі він підкреслював, що маркетинг настільки базовий, що «охоплює весь бізнес... і турбота про нього має проникати в усі сфери підприємства» [1]. Ці ідеї заклали підґрунтя для формування маркетингової концепції управління, згідно з якою досягнення цілей організації можливе лише за умови кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб споживачів шляхом інтеграції зусиль усіх підрозділів. Ф. Котлер і інші дослідники маркетингу сформулювали цю концепцію як орієнтацію фірми на визначення і задоволення потреб вибраних цільових ринків, що протиставляється збутовій концепції, орієнтованій на короткострокові продажі. Згідно з Ф. Котлером, «ключ до досягнення цілей організації – бути ефективнішим за конкурентів у створенні, наданні та комунікації цінності для обраних споживачів» [2].

У 1990-х рр. концепція маркетингу набуває подальшого розвитку у вигляді теорії ринкової орієнтації (market orientation). Зокрема, J. Narver та S. Slater розробили вимірювані показники ринкової орієнтації і емпірично підтвердили позитивний зв’язок між високою ринковою орієнтацією компанії та її прибутковістю. Вони показали, що підприємства, які краще розуміють потреби своїх клієнтів і координують міжфункціональну взаємодію заради їх задоволення, досягають вищих фінансових результатів [7]. Паралельно A. Kohli та B. Jaworski описали ринкову орієнтацію як організаційну поведінку, що передбачає генерацію маркетингової інформації по всій фірмі, її поширення між підрозділами та оперативне реагування на неї, тобто перетворення маркетингових знань у дії. Таким чином, до кінця XX ст. в науці утвердилося розуміння, що впровадження маркетингової концепції на рівні всієї системи управління є запорукою конкурентних переваг фірми.

Варто відзначити внесок європейських дослідників у розвиток маркетинг-орієнтованого підходу. Зокрема, Ж.-Ж. Ламбен розвинув ідеї маркетинг-стримуваного менеджменту (market-driven management), наголошуючи, що маркетинг виконує подвійну роль – виступає і філософією бізнесу, і активним процесом, інтегрованим зі стратегічним та операційним управлінням. Він ставить під сумнів традиційну вузьку роль маркетингу як однієї з функцій (наприклад, управління маркетинг-міксом), натомість пропонує ширше бачення, де створення споживчої цінності стає відповідальністю кожного члена організації, а успіх визначається здатністю фірми генерувати цю цінність краще за конкурентів [3]. Цей підхід, по суті, означає структурну й культурну трансформацію управління підприємством згідно з принципами маркетингу.

В Україні проблематика маркетингового управління також привертала увагу науковців. Так, М. Одрехівський у своїй монографії дослідив теорію і практику маркетинг-орієнтованого управління рекреаційними інноваційними підприємствами, обґрунтувавши доцільність впровадження маркетингової філософії для підвищення ефективності функціонування підприємств рекреаційної сфери [5]. Н. Шпак

(cc) BY-NC

та науковці розробили науково-методичний підхід до організації маркетингово-логістичної системи управління екологічно інноваційними підприємствами, запропонувавши матричну структуру для поєднання маркетингових та логістичних рішень і наголосивши на важливості створення маркетингової інформаційної системи для підтримки управлінських рішень.

Окремі аспекти інтеграції маркетингу в управління підприємствами висвітлено також у працях інших вітчизняних авторів, зокрема щодо впровадження маркетингу в систему управління якістю, інноваціями, персоналом тощо. Сучасні приклади ефективності маркетинг-орієнтованого підходу демонструють дослідження у різних галузях. Наприклад, А. Черній зазначив, що для фармацевтичних підприємств перехід до маркетинг-орієнтованого управління став ключовим фактором успіху, дозволяючи адаптувати діяльність до змін ринку, задовольняти потреби споживачів і отримувати конкурентні переваги. Вони відзначають інтеграцію маркетингових інструментів на всіх стадіях управління – від розробки продуктів до комунікацій з клієнтами – та наводять приклади, де впровадження такого підходу сприяло зростанню частки ринку й лояльності споживачів [4].

Таким чином, аналіз літератури показує, що концепція маркетинг-орієнтованого управління є добре обґрунтованою і підтримується як теоретично, так і емпірично. Проте залишається багато невирішених питань щодо її практичної реалізації та структурного закріплення на підприємствах, що зумовлює необхідність подальших досліджень, зокрема в напрямку розробки узагальненої моделі системи управління підприємством на засадах маркетингу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У результаті аналізу наукових джерел виявлено, що хоча загальні переваги маркетинг-орієнтованого управління широко визнаються, недостатньо уваги приділено питанню його структуризації на рівні системи управління підприємством. Багато праць зосереджуються або на стратегічних аспектах (формування маркетингової стратегії, орієнтація корпоративної культури на споживача), або на окремих функціональних напрямах (маркетинг збуту, продуктова політика, клієнтський сервіс). Менш дослідженими залишаються інтеграційні механізми, що поєднують усі функції підприємства навколо маркетингових цілей. Потребує подальшого дослідження питання щодо того, як організаційна структура та процеси можуть бути трансформовані під маркетингову філософію, щоб уникнути опору змінам і забезпечити синергію між відділами. Невирішеним залишається питання метричного оцінювання рівня маркетинг-орієнтованості системи управління та її впливу на показники діяльності в різних галузях економіки. Також потребують уточнення практичні рекомендації щодо впровадження маркетинг-орієнтованого управління в українських реаліях, враховуючи обмежені ресурси та досвід підприємств. З огляду на це, у цій статті акцентовано увагу на розкритті сутності поняття системи управління на засадах маркетингу та розробці узагальненої структурної моделі такої системи, що заповнить виявлені прогалини та стане основою для практичних впроваджень.

Метою статті є сформулювати та обґрунтувати концептуальний підхід до системи управління підприємством на засадах маркетингу, визначити її сутність і структуру, а також розробити узагальнену модель такої системи. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дати визначення поняття «маркетинг-орієнтована система управління підприємством» та уточнити його

(cc) BY-NC

зміст; виявити ключові принципи та характеристики управління підприємством на основі маркетингової концепції; порівняти маркетинг-орієнтовану систему управління з іншими підходами (виробничим, товарним, збутовим тощо) і показати її відмінності; запропонувати модель структуризації системи управління, що інтегрує маркетинг у всі функції підприємства, та подати її у вигляді схеми; проаналізувати роль маркетингових досліджень та інформаційних систем у підтримці маркетинг-орієнтованого управління; сформулювати висновки щодо переваг впровадження маркетинг-орієнтованої системи управління та рекомендації для підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під системою управління підприємством на засадах маркетингу розуміємо таку систему менеджменту, у якій маркетинг виступає визначальною філософією бізнесу та інтегруючим елементом всієї управлінської діяльності. Це означає, що пріоритетом ухвалення рішень є потреби та цінності споживачів цільового ринку, а всі підрозділи та процеси підприємства скоординовані для ефективного реагування на зміни ринкового середовища. Маркетинг-орієнтоване управління не зводиться до діяльності маркетингового відділу – воно пронизує всю організацію, визначаючи її стратегію, структуру й культуру. Таким чином, система управління набуває рис відкритої, гнучкої та динамічної системи, що налаштована на постійне вивчення ринку та адаптацію до нього.

Для кращого розуміння маркетинг-орієнтованої системи варто розглянути еволюцію управлінських концепцій підприємства. Класично виділяють декілька концепцій (орієнтацій) управління бізнесом: виробничу, товарну (продуктову), збутову, маркетингову та соціально-етичну. Кожна з них по-різному відповідає на запитання щодо того, що є пріоритетом фірми і яким шляхом вона досягає успіху. У табл. 1 узагальнено ключові відмінності цих концепцій.

Таблиця 1

Основні характеристики концепцій управління підприємством (з погляду маркетингової орієнтації)

Концепція управління	Фокус (пріоритет)	Засоби досягнення мети	Ключова мета
Виробнича (production concept)	Висока ефективність і масовість виробництва	Масове виробництво, зниження собівартості, підвищення продуктивності	Максимізація випуску, зниження цін, збільшення ринкового охоплення
Товарна (product concept)	Якість і унікальність товару	Інновації, вдосконалення продукту, нові характеристики	Привернути споживача найкращим товаром на ринку
Збутова (selling concept)	Обсяги продажів (власний продукт повинен бути проданий)	Агресивні продажі, реклама, стимулювання збуту	Короткострокове збільшення продажів, отримання прибутку через обсяг реалізації
Маркетингова (marketing concept)	Потреби та бажання цільових споживачів	Комплексний маркетинг: дослідження ринку, сегментація, координація всіх служб навколо задоволення потреб	Довгостроковий прибуток через максимальне задоволення споживачів, встановлення лояльності
Соціально-етична (societal marketing)	Потреби споживачів *та* суспільства (суспільне благо)	Маркетинг з урахуванням екологічних та соціальних наслідків, підтримка сталого розвитку	Довгострокова вигода і для компанії, і для суспільства; стійка конкурентна позиція при збереженні суспільного добробуту

(cc) BY-NC

Як видно з табл. 1, маркетингова концепція управління принципово відрізняється від попередніх орієнтацією на споживача та довгостроковий результат. Якщо виробнича концепція покладається на припущення «гарний товар продає себе сам» за достатнього обсягу виробництва, а збутова – на активне нав'язування товару споживачу, то маркетингова виходить із протилежного: споживач купить лише те, що задовольняє його потреби найкраще. Тому завдання фірми – глибоко зрозуміти ці потреби та сконцентрувати всі зусилля на їх більш повному задоволенні, ніж конкуренти. При цьому прибуток розглядається як наслідок встановлення довготривалих відносин із задоволеним клієнтом, а не як результат одноразового продажу будь-якими засобами. Іншими словами, маркетингова система управління орієнтована на створення цінності для споживача як на пріоритет, що, зрештою, забезпечує і успіх самого бізнесу.

Принципи та характеристики маркетинг-орієнтованого управління. Спираючись на теоретичні концепції та практичний досвід, можна виділити низку ключових принципів, на яких ґрунтується система управління підприємством на засадах маркетингу:

- орієнтація на споживача. Всебічне розуміння цільового клієнта, його потреб, мотивів, переваг. Продукти, послуги й усі управлінські рішення формуються з огляду на цінності для споживача. У центрі уваги – вирішення проблем споживача краще за інших. Як зазначає Ф. Котлер, компанія реалізує маркетингову концепцію, коли знає потреби свого ринку і задовольняє їх ефективніше за конкурентів [2];

- інтегрований маркетинг (міжфункціональна координація). Маркетингова орієнтація передбачає, що всі підрозділи підприємства працюють узгоджено для створення споживчої цінності. Виробництво забезпечує необхідну якість і гнучкість, дослідницько-конструкторський відділ – інновації, фінанси – необхідні ресурси, служба підтримки – високий рівень сервісу тощо. Успіх досягається не окремими зусиллями відділу маркетингу, а синхронною роботою всіх функцій. Така координація може вимагати змін в організаційній структурі – наприклад, впровадження кросфункціональних команд чи матричних структур, де маркетингові цілі координуються на рівні проєктів і процесів. Досвід показує, що матричні структури управління (наприклад, за поєднанням маркетингової та логістичної функцій) забезпечують більш швидку реакцію на ринкові зміни й уникнення функціональних обмежень;

- ухвалення рішень на основі маркетингових даних. Для маркетинг-орієнтованого управління критичною є наявність актуальної інформації про ринок. Це включає постійні маркетингові дослідження, моніторинг зовнішнього середовища, аналіз поведінки споживачів та конкурентів. На підприємстві формується маркетингова інформаційна система – сукупність процесів та інструментів для збору, обробки й поширення маркетингової інформації. Вона дає змогу менеджменту базувати свої рішення на фактах і аналітиці, а не лише на інтуїції. Як зазначається в дослідженнях, запровадження маркетингової інформаційної системи забезпечує поліпшення планування і прогнозування маркетингової діяльності, зростання попиту та контроль виконання маркетингових заходів. Сучасні технології (CRM-системи, аналітика «Big Data», цифрові інструменти відстеження споживчих поведінкових метрик) значно підсилюють цей принцип, дозволяючи більш точно сегментувати ринки та персоналізувати маркетингові впливи;

(cc) BY-NC

- довгострокова стратегічна спрямованість. Маркетинг-орієнтоване управління фокусується на встановленні довготривалих відносин із клієнтами, формуванні лояльності та стійкої репутації бренду. Короткострокові вигоди (наприклад, разовий прибуток від нав'язливого продажу товару, що не задовольняє потреби) розглядаються як шкідливі для бізнесу, оскільки підривають довіру споживача. Натомість стратегічна ціль – створити базу постійних клієнтів, які задоволені і стають «адвокатами» бренду. Це узгоджується з концепцією маркетингу відносин (relationship marketing) та переходом до парадигми утримання клієнтів. Отже, система управління будується з урахуванням довгострокових наслідків рішень: інвестиції у якість продукту та сервіс, в імідж і соціальну відповідальність виправдані з позиції майбутніх доходів і стійкості бізнесу;

- адаптивність та гнучкість управління. Оскільки ринок постійно змінюється, маркетингова система управління має бути гнучкою, щоб своєчасно коригувати стратегію і тактику. Це досягається плоскішими організаційними структурами, делегуванням повноважень frontline-персоналу (який безпосередньо контактує з клієнтами), впровадженням принципів agile-менеджменту в розробці нових продуктів тощо. Підприємство формує культуру, що заохочує зміни заради кращого задоволення клієнтів, а не опирається їм. Менеджмент регулярно переглядає портфель продуктів і послуг відповідно до зворотного зв'язку від ринку.

Перераховані принципи взаємопов'язані й у сукупності визначають характер функціонування маркетинг-орієнтованої системи управління. Їх реалізація потребує певних змін як у структурі управління підприємством, так і в його процесах. Розглянемо запропоновану модель такої системи.

Модель структури системи управління підприємством на засадах маркетингу. На рис. 1 зображено узагальнену схему маркетинг-орієнтованої системи управління. Вона відображає основні структурні елементи та взаємозв'язки між ними у циклі управління, що базується на інформації про ринок і спрямований на створення цінності для споживача.

Як видно з рис. 1, відправною точкою системи є потреби ринку – сукупність вимог, уподобань і очікувань споживачів, а також умов зовнішнього середовища. Ці потреби виявляються та аналізуються через маркетингові дослідження та маркетингову інформаційну систему, що акумулює дані про споживачів, конкурентів, ринкові тренди. На основі цієї інформації керівництво формує маркетингову стратегію і планування – визначає цільові сегменти, позиціонування, асортиментну, цінову, комунікаційну політику тощо.

Маркетингова стратегія далі конкретизується в завдання для основних функціональних підсистем підприємства. Зокрема, для виробництва/операцій це означає виготовлення продукції відповідно до вимог якості та кількості, обумовлених маркетинговим планом; для досліджень та розробок (R&D) – створення нових продуктів чи вдосконалення існуючих, виходячи з виявлених споживчих запитів; для системи збуту та сервісу – налагодження каналів розподілу, рівня обслуговування, комунікації з клієнтами згідно з обраною стратегією. Усі ці підсистеми працюють не ізольовано, а синхронізовано через спільну маркетингову стратегію та координацію з боку керівництва. На схемі (рис. 1) це відображено стрілками від блоку стратегії до кожної з функцій.

(cc) BY-NC

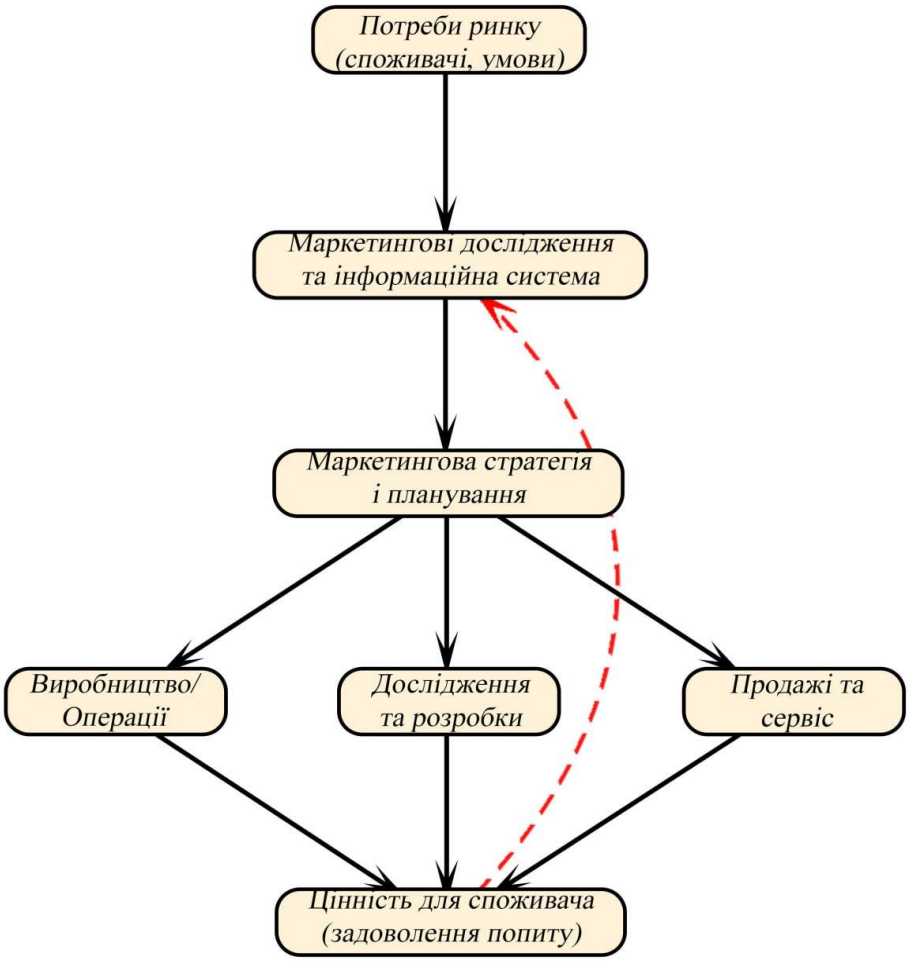

Рис. 1. Узагальнена модель маркетинг-орієнтованої системи управління підприємством

Примітка: пунктирною стрілкою позначено зворотний зв'язок від споживача/ринку.

Результатом узгодженої діяльності є створення цінності для споживача, що проявляється у вигляді товарів і послуг, котрі задовольняють його потреби (тобто вирішують проблему або дають вигоду). Якщо маркетинг-орієнтована система функціонує ефективно, споживач отримує саме те, що очікував (або більше), і залишається задоволеним. На схемі цей вихід позначено як задоволення попиту споживача. Задоволений споживач, у свою чергу, генерує для підприємства зворотний зв'язок – повторні покупки, лояльність, рекомендації, а також безцінну інформацію про свій досвід і нові потреби. Цей зворотний зв'язок (показаний пунктирною стрілкою від споживача до блоку маркетингових досліджень) надходить назад у систему через механізми збору маркетингової інформації (опитування, аналіз продажів, відгуки, моніторинг ринку). Таким чином, замкнене коло завершується й одночасно запускається знову: актуалізуються дані про ринок, коригується стратегія, удосконалюються продукти – і підприємство постійно еволюціонує разом зі змінами середовища.

(cc) BY-NC

Представлена модель відображає ідеальну схему, до якої може прагнути підприємство, що впроваджує маркетинг-орієнтовану систему управління. У реальності її реалізація може наштовхуватися на різноманітні бар'єри: організаційні (жорсткі ієрархії, «силосне» мислення підрозділів), культурні (опір змінам, орієнтація лише на короткострокові фінансові показники), ресурсні (брак коштів на дослідження, IT-системи тощо). Тому перехід до такої системи потребує підтримки з боку вищого керівництва і поступового впровадження ключових елементів.

Важливим аспектом структуризації маркетинг-орієнтованого управління є інтеграція маркетингової діяльності в усі функціональні сфери. Розглянемо декілька прикладів такої інтеграції:

- у сфері розробки нових продуктів маркетинговий підхід означає тісну співпрацю між відділом маркетингу та R&D від самого початку розробки. Маркетинг надає інформацію про те, які характеристики продукту потрібні споживачу, тестує прототипи на фокус-групах, впливає на дизайн. У результаті знижуються ризики випуску продукту, не потрібного ринку (проблема, відома як «маркетингова короткозорість»);

- у виробництві інтеграція проявляється в гнучкому виробничому плануванні під реальні коливання попиту, які відстежує маркетинг. Концепція бережливого виробництва (Lean) і Just-in-Time постачання теж доповнюються елементами, орієнтованими на споживача – виробляти тільки те, що потрібно клієнту, мінімізуючи зайві операції. Якість продукції контролюється з урахуванням споживчого сприйняття (customer perceived quality), а не лише внутрішніх стандартів;

- у системі збуту й обслуговування маркетингова інтеграція означає, що продавці й персонал сервісу не просто виконують транзакції, а будують відносини. Вони навчені слухати клієнта, розуміти його довгострокові потреби, надавати зворотний зв'язок у компанію. Підприємство може впроваджувати стандарти обслуговування, орієнтовані на перевищення очікувань клієнта, активно працювати зі скаргами як з джерелом удосконалення. Наприклад, використання CRM-систем дозволяє відстежувати історію кожного клієнта і персоналізувати підходи до нього.

В управлінні персоналом принцип маркетингової орієнтації трансформується в концепцію внутрішнього маркетингу. Співробітники розглядаються як внутрішні клієнти компанії, задоволеність і залученість яких є передумовою якісної роботи з зовнішніми клієнтами. Кадрова політика будується так, щоб відібрати, навчити й мотивувати персонал до орієнтації на клієнта. Формуються корпоративні цінності, де на першому місці – розуміння і задоволення потреб споживача. Таким чином, культура підприємства стає маркетинг-орієнтованою.

Інтеграція маркетингу в усі функції знаходить відображення і в організаційній структурі. Як зазначалося, один зі шляхів – матрична структура, де, наприклад, по одному виміру відображені функції (виробництво, фінанси, маркетинг), а по іншому – продуктові лінійки або ринкові сегменти. У такій структурі керівник продуктового напряму несе відповідальність за успіх на ринку й координує всі функції, пов'язані з продуктом, включно з маркетингом. Це гарантує, що голос споживача буде врахований у кожній функціональній області. Деякі компанії створюють спеціальні команди проєктів, куди входять представники різних підрозділів, і які

(cc) BY-NC

спільно працюють над виведенням нового продукту чи поліпшенням процесу обслуговування клієнтів. Така міждисциплінарна співпраця зменшує бар'єри між відділами і прискорює впровадження рішень, орієнтованих на ринок.

На основі розглянутої моделі можна окреслити очікувані позитивні результати для підприємства, яке успішно структуровано на засадах маркетингу. Передусім це підвищення рівня задоволеності клієнтів і формування їхньої лояльності. Задоволений споживач із більшою імовірністю здійснить повторну покупку, буде менш чутливим до цін конкурентів і може рекомендувати компанію іншим. Як показують дослідження, підприємства, що перейшли до маркетинг-орієнтованої моделі, демонструють зростання частки ринку і зміцнення конкурентних позицій. Крім того, з часом зростає життєва цінність клієнтів (Customer Lifetime Value) – сумарний дохід від одного клієнта за весь період відносин, що позитивно впливає на фінансові результати.

Другою групою результатів є підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Інтеграція маркетингової інформації в планування виробництва та запасів дозволяє зменшити витрати на зберігання нереалізованої продукції, уникнути дефіциту потрібних товарів, оптимізувати логістику. Спільна робота над створенням цінності для клієнта стимулює усунення дублюючих або зайвих функцій (наприклад, коли різні відділи виконували схожі завдання без координації). У результаті підвищується продуктивність і швидкість виходу на ринок з новими рішеннями. За рахунок кращого знання ринку компанія знижує ризики неправильних інвестицій (у невдалі продукти, нерелевантні рекламні кампанії тощо), що також покращує фінансову стійкість.

Маркетинг-орієнтована система управління сприяє також інноваційності підприємства. Постійний діалог зі споживачем та відстеження тенденцій дають ідеї для нововведень – як продуктових, так і процесних. Компанія, орієнтована на ринок, більш гнучко впроваджує нові технології, адже вона чутлива до того, що може поліпшити досвід клієнта. Це підтверджується, зокрема, впровадженням цифрових сервісів: багато маркетинг-орієнтованих фірм одними з перших адаптувалися до електронної комерції, використання соціальних мереж для комунікацій, персоналізації пропозицій через big data-аналітику.

Втім, варто зазначити, що звичайне слідування за всіма бажаннями клієнтів також може мати негативні наслідки, якщо нехтувати економічною доцільністю чи стратегією фокусування. Тому завдання керівництва – знайти баланс між гнучкістю та проактивністю маркетинг-орієнтованого підходу і чітким стратегічним баченням. Маркетингова філософія не заперечує важливості прибутку – навпаки, вона стверджує, що стійкий прибуток є результатом правильного маркетингу, який створює задоволеного клієнта. Відповідно, впроваджуючи маркетинг-орієнтовану систему, треба встановлювати метрики і контролі, що дозволять відстежувати як маркетингові (рівень задоволеності, утримання клієнтів), так і фінансові показники, коригуючи заходи за потреби.

Отже, маркетинг-орієнтована система управління підприємством являє собою багатогранну конструкцію, що потребує узгоджених змін на рівні філософії, структури, процесів і культури. Її впровадження є складним завданням, проте вигоди у вигляді кращої адаптивності, конкурентоспроможності та лояльної клієнтської бази цілком виправдовують такі зусилля.

(cc) BY-NC

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що перехід від традиційних підходів до управління підприємством до системи управління на засадах маркетингу є необхідною умовою довгострокового успіху в сучасному ринковому середовищі. Маркетинг-орієнтована система управління характеризується фокусом на потребах споживачів, інтеграцією зусиль усіх підрозділів для створення споживчої цінності, прийняттям рішень на основі маркетингової інформації та стратегічною спрямованістю на встановлення довготривалих відносин із клієнтами. Відмінності маркетингового підходу від виробничого чи збутового концептуально проявляються в тому, що прибуток розглядається як похідна від задоволення споживача, а не навпаки.

У процесі роботи уточнено поняття маркетинг-орієнтованої системи управління підприємством: це цілісна система менеджменту, у якій маркетинг є наскрізною функцією і філософією бізнесу, що визначає стратегію, структуру, процеси і культуру організації. Розроблено узагальнену модель такої системи (рис. 1), яка відображає циклічний процес управління, починаючи від вивчення ринку й формування маркетингової стратегії до створення цінності для споживача та отримання зворотного зв'язку. Ця модель може служити методологічною основою для діагностики рівня маркетингової орієнтації підприємства та планування організаційних змін.

Практичні рекомендації, що випливають із результатів дослідження, включають наступне: по-перше, підприємствам доцільно впроваджувати маркетингові інформаційні системи та регулярно проводити маркетингові дослідження для забезпечення управління достовірними даними про ринок. По-друге, варто переглянути організаційну структуру на предмет посилення міжфункціональної взаємодії – зокрема, розглянути використання матричної структури або крос-функціональних команд для реалізації маркетингових проєктів, що підтверджено позитивним досвідом інших компаній. По-третє, необхідно інвестувати в розвиток персоналу, формування проактивної, клієнтоорієнтованої культури: співробітники всіх рівнів мають розуміти важливість своєї ролі у створенні задоволеності споживача. Для цього можуть використовуватися тренінги з орієнтації на клієнта, внутрішні комунікаційні кампанії, які пропагують цінності компанії, сфокусовані на якості для клієнта.

Керівникам підприємств рекомендується переглянути систему показників ефективності таким чином, щоб поруч із фінансовими KPI враховувалися показники маркетингової результативності – частка утриманих клієнтів, індекс задоволеності споживачів, впізнаваність бренду тощо. Це дозволить гармонізувати зусилля різних підрозділів зі стратегічною маркетинговою метою.

Як підсумок, слід відзначити, що впровадження маркетинг-орієнтованої системи управління – це поступовий процес трансформації, який може тривати певний час і вимагатиме наполегливості. Проте вигоди у вигляді підвищення гнучкості бізнесу, його інноваційності, лояльності клієнтів та стабільності прибутків є стратегічно важливими для виживання і розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Отримані у статті результати можуть стати підґрунтям для подальших досліджень, зокрема щодо кількісної оцінки ефекту маркетингової орієнтації управління на фінансові показники підприємств, а також розробки галузевих рекомендацій з впровадження цього підходу.

(cc) BY-NC

Список використаних джерел

1. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. / П. Ф. Друкер. – Нью-Йорк: Harper & Brothers. 1954. – С. 404.

2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер , К. Келлер // Pearson Education. – 2016. – № 15. – С. 814.

3. Ламбен Ж.-Ж. Управління, орієнтоване на ринок: стратегічний та операційний маркетинг / Ж-Ж. Ламбен , І. Схейлінг // Palgrave Macmillan. – 2012. – 3-тє видання.

4. Черній А. Маркетинг-орієнтоване управління у фармацевтичній промисловості / А. Черній, Н. Овсієнко, В. Черній // Економічний огляд. – 2025. – Вип. 197. – С. 303–309.

5. Одрехівський М. В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами : монографія / М. В. Одрехівський. – Дрогобич : РВ ДДПУ. 2009. – С. 488.

6. Одрехівський М. Маркетинг-логістично орієнтоване управління екологічними інноваційними підприємствами / М. Одрехівський, У. Когут, Д. Жила // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Економіка та управління. – 2021. – № 5(1). – С. 170–186.

7. Нарвер Дж. К. Вплив ринкової орієнтації на прибутковість бізнесу / Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер // Журнал маркетингу. – 1990. – Т. 54, № 4. – С. 20–35.

References

1. Druker, P. F. (1954). *Praktyka menedzhmentu [The Practice of Management].* Harper & Brothers.

2. Kotler, F., & Keller, K. (2016). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing Management]* (No. 15). Pearson Education.

3. Lamben, Zh.-Zh., & Skheiling, I. (2012). *Upravlinnia, oriientovane na rynok: stratehichnyi ta operatsiinyi marketynh [Market-Oriented Management: Strategic and Operational Marketing]* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

4. Chernii, A., Ovsiienko, N., & Chernii, V. (2025). Marketynh-oriientovane upravlinnia u farmatsevtychnii promyslovosti [Marketing-Oriented Management in the Pharmaceutical Industry]. *Ekonomichnyi ohliad – Economic Review*, (197), 303–309.

5. Odrekhivskyi, M. V. (2009). *Marketynhovo-oriientovane upravlinnia rekreatsiinymy innovatsiinymy pidpryiemstvamy* [*Marketing-Oriented Management of Recreational Innovative Enterprises].* RV DDPU.

6. Odrekhivskyi, M., Kohut, U., & Zhyla, D. (2021). Marketynh-lohistychno oriientovane upravlinnia ekolohichnymy innovatsiinymy pidpryiemstvamy [Marketing-Logistics-Oriented Management of Ecological Innovative Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia: Ekonomika ta upravlinnia – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Economics and Management*, 5(1), 170–186.

7. Narver, Dzh. K., & Sleiter, S. F. (1990). Vplyv rynkovoi oriientatsii na prybutkovist biznesu [The Effect of Market Orientation on Business Profitability]. *Zhurnal marketynhu – Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Отримано 11.05.2025

(cc) BY-NC

МАРКЕТИНГ

UDC 005.93:658.8
JEL Classification: M1; M31

Dmytro Dotsenko
PhD Student
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: ddv@f-es.com.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0002-1361-9411
ResearcherID: NGS-1294-2025

CONCEPT AND STRUCTURING OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON MARKETING

Abstract*. The article explores the essence of the concept of a marketing-oriented enterprise management system and substantiates approaches to its structuring. Key principles of marketing management are identified, including customer orientation, integration of marketing into all functional departments, and decision-making based on marketing research. The evolution of management concepts – from production and sales orientations to the modern marketing orientation – is analyzed, demonstrating that under the marketing concept, achieving long-term profit is possible only through maximizing customer satisfaction. Recent studies and publications on this topic are reviewed, confirming that marketing-oriented management increases an enterprise's adaptability to a dynamic market environment and significantly enhances its competitiveness. Moreover, the article elaborates on the critical role of continuous market research in providing relevant market insights and adapting strategic management decisions accordingly. A generalized model of the structure of an enterprise management system based on marketing is developed, which envisages a continuous cycle: identifying market needs, forming a marketing strategy, integrated execution through the firm's primary functions, creating customer value, and obtaining feedback from the market. Emphasis is placed on the importance of integrating marketing principles across all organizational processes to ensure a cohesive approach to market-oriented activities. Practical recommendations are proposed for implementing a marketing-oriented management system in domestic enterprises, particularly focusing on developing a robust marketing information system, implementing a matrix organizational structure to facilitate effective interaction between marketing departments and other business units, and fostering a strong customer-oriented corporate culture. The article concludes that the successful implementation of such a management system can lead to sustainable competitive advantages, improved customer loyalty, and overall enhanced business performance.*

Keywords*: marketing-oriented management, enterprise management system, market orientation, marketing strategy, organizational structure, marketing research.*
Fig.: 1. Table: 1. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:
Доценко Д. В. Поняття та структуризація системи управління підприємством на засадах маркетингу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 413-424. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-413-424.

(cc) BY-NC