

## РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ

## THE IMPLEMENTATION OF THE MARKETING-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF RESTRICTED RESOURCES

УДК 658.8:65.01

**Коцко Т.А.**

к. е. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Національний технічний  
університет України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

**Шеховцова І.А.**

старший викладач  
кафедри менеджменту  
Національний технічний  
університет України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

**Жарук О.В.**

магістр  
Національний технічний  
університет України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

*У статті обґрунтовується доцільність реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємств в умовах ресурсних обмежень та невизначеності середовища діяльності. Посилення маркетингової складової в системі управління підприємством розглядається як передумова її поступової трансформації. Розкрито особливості маркетингово-орієнтованого підходу, об'єктивну необхідність впровадження інструментів маркетингу в управлінську політику сучасних підприємств. Досліджено основні проблеми побудови систем маркетингового управління на вітчизняних підприємствах, передумови їх виникнення та природу. Обґрунтовано переваги маркетингово-орієнтованого підходу з точки зору появи можливостей відходу підприємств від стратегії «вчичкування» та поступового переходу до політики розвитку.*

**Ключові слова:** маркетингово-орієнтований підхід, розвиток підприємства, управління розвитком підприємства, обмеженість ресурсів, невизначеність зовнішнього середовища.

*В статті обґрунтовується цілесобразність реалізації маркетингово-орієнтованого підходу к управленію розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень і неопределенности среды деятельности. Усиление маркетинговой составляющей в системе управления предприятием рассматривается как предпосылка ее постепенной трансформации. Раскрыты особенности маркетингово-ориентированного подхода, объективная необходимость внедрения инструментов маркетинга в управленческую политику современных*

*предприятий. Исследованы основные проблемы построения систем маркетингового управления на отечественных предприятиях, предпосылки их возникновения и природа. Обоснованы преимущества маркетингово-ориентированного подхода с точки зрения появления возможностей ухода предприятий от стратегии «выжидания» и постепенного перехода к политике развития.*

**Ключевые слова:** маркетингово-ориентированный подход, развитие предприятия, управление развитием предприятия, ограниченность ресурсов, неопределенность внешней среды.

*The feasibility of implementing the marketing-oriented approach to managing of the development of enterprises in terms of the resources restrictions and uncertainty of the business environment are investigated. Strengthening the marketing component in the enterprise management system is considered as a prerequisite for its gradual transformation. The features of the marketing-oriented approach, the objective necessity of implementing marketing tools in the management policy of modern enterprises are shown. The main problems of construction the marketing management systems at domestic enterprises, the conditions of their origin and nature are investigated. The advantages of the marketing-oriented approach regarding appearance of opportunities for companies to move from the strategy of "waiting" and gradual transition to development policy are justified.*

**Key words:** marketing-oriented approach, enterprise development, management of enterprise development, resource restriction, uncertainty of the external environment.

**Постановка проблеми.** Тенденції соціально-економічних процесів, які спостерігаються в економіці України протягом останніх чотирьох років, суттєво змінили середовище діяльності вітчизняних підприємств. У цьому контексті перш за все слід відзначити тривалу економічну стагнацію, макрофінансову нестабільність, появу торгових обмежень з боку Російської Федерації та одночасне зростання відкритості ринків з країнами ЄС. Велике значення мали також суперечливі кроки держави щодо реформування окремих ринків, вимушена політика мілітаризації в умовах дефіциту фінансових ресурсів, а також падіння купівельної спроможності населення. Подібні тенденції посилювали невизначеність зовнішнього середовища, дезорієнтували господарюючих суб'єктів у виборі пріоритетів розвитку, обумовивши необхідність перегляду їх стратегічних орієнтацій.

На порядку денному перед менеджерами підприємств постало завдання подолання викликів,

пов'язаних з трансформацією тих чи інших ринків, звуженням одних ринкових сегментів та появою інших, зміною конкурентного середовища, моделі поведінки споживачів, поведінки держави як суб'єкта економічної політики тощо. Як показав досвід, орієнтація на стратегію «вчичкування» навіть за обмеженості ресурсів розвитку та значного потенціалу ризиків здебільшого не виправдала себе. Пасивна модель поведінки все ж послаблює стратегічні можливості підприємства. Обмежуючи вплив поточних загроз, пасивність збільшує вразливість до їх впливу в майбутньому. Водночас під час здійснення розвитку нових ринкових сегментів не завжди доцільно швидко залишати наявні, менш перспективні, або ж нести витрати диверсифікації. Невизначеність середовища в умовах обмеженості ресурсів розвитку часто потребує «обережних кроків», які б відкрили нові перспективи, оптимізуючи фінансові потоки з різних ринкових сегментів.

Переосмислення стратегічних орієнтацій підприємств, обґрунтування нових механізмів розвитку виявилися надзвичайно непростими завданнями в умовах посилення ресурсних обмежень і появи нових викликів. *Виникла об'єктивна необхідність пошуку інструментів активізації власних можливостей підприємств, спроможних забезпечити ефективну трансформацію їх ресурсного потенціалу, оптимізувати цілу систему загроз.* Важливим напрямом виявлення таких можливостей є реалізація маркетингово-орієнтованого підходу до управління підприємствами.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми впровадження маркетингово-орієнтованого підходу в управлінську практику широко висвітлюються в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема в роботах Ф. Котлера [6], М. Бейкера [1], А.В. Короткова [5], М.І. Беляєвцева [2], Л.В. Балабанової [8], О.А. Біловодської [3], В.В. Россохи [10], С.М. Ілляшенка [7], Д.В. Райко [11]. Науковцями докладно розкрито сутність цього підходу, його переваги, особливості побудови відповідної підсистеми тощо. Водночас питання реалізації маркетингово-орієнтованого підходу як інструмента забезпечення розвитку за умов критичної активізації загроз зовнішнього середовища та обмеженості власних ресурсних можливостей потребують обґрунтування окремих аспектів. Актуальність зазначеного підходу у цьому контексті пов'язана з розкриттям його переваг з точки зору можливостей балансування пріоритетів політики «вичікування» та розвитку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розгляд особливостей маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємств в умовах ресурсних обмежень, невизначеності та критичної ескалації загроз зовнішнього середовища, а також обґрунтування методологічних аспектів його реалізації в практичній площині.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У практичній діяльності вітчизняних підприємств маркетинговий підхід набуває все більшого поширення та адаптується відповідно до нових потреб ринку. Очевидно, що роль маркетингу зростає [9, с. 446–490; 12, с. 45], відбувається трансформація його методологічної бази, технологій, інструментарію [7–10]. Специфіка зовнішнього середовища диктує свої вимоги, вітчизняні підприємства вимушені посилювати маркетингову складову в управлінській політиці, орієнтуватись на впровадження сучасних маркетингових технологій. Крім того, маркетинг відіграє одну з провідних ролей у забезпеченні успіху підприємств-інноваторів. *Дослідження Р.Г. Купера засвідчили, що близько 75% ідей нових товарів генерується на основі аналізу потреб ринку, притому 75% їх ринкових невдач пояснюється переважною дією ринкових факторів* [7, с. 22–23]. Суб'єкти ринку стають більш інформо-

ваними, їх поведінка набуває значно більшого раціоналізму, що обумовлює необхідність системного вдосконалення маркетингової політики.

Першочерговий акцент у системі пріоритетних завдань маркетингової політики вітчизняних підприємств все ж здійснюється на організації збутової діяльності. *Через комплекс причин ігнорується той факт, що управління на принципах маркетингу може дати змогу врахувати велику кількість прихованих факторів у діяльності підприємств.* В умовах ресурсних обмежень така перевага набуває значної актуальності. Крім того, сьогодні недооцінюється роль маркетингової орієнтації з точки зору вирішення завдання антикризового управління [9, с. 493–499], формування принципово нових переваг у конкурентній боротьбі, виявлення стратегічних проєкцій підприємств, реалізації потенціалу розвитку тощо.

*Ефективність використання маркетингового інструментарію визначається комплексом передумов.* Маркетингова політика дає змогу реалізувати пріоритети розвитку за умови чітко обґрунтованої базової та функціональних стратегій підприємства, їх раціональної інтегрованості на основі відповідної системи управління. *Намагання вибудувати ефективну маркетингову стратегію, ігноруючи пріоритети інших функціональних сфер, що характерне для багатьох вітчизняних підприємств, може забезпечувати позитивні ефекти лише у короткотерміновому періоді.* Якщо говорити про маркетингову орієнтацію підприємства загалом, тобто побудову відповідної системи управління, то слід сказати про маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємством.

Обґрунтування переваг маркетингового інструментарію саме як інструментарію забезпечення розвитку підприємства за умов ресурсних обмежень потребує розкриття сутності поняття «маркетингове управління» та пов'язаних з ним понять. У джерелі [13, с. 326] акцентується увага на тому, що *роль маркетингового управління розглядають з двох точок зору.* Відповідно до першої маркетинг – це частина процесу управління, що реалізує систему функцій, пов'язаних з реалізацією продукції. Друга точка зору розуміє маркетинг як систему, яка є основою управління підприємством загалом. Зазначений підхід характеризується орієнтацією на ринкові пріоритети від самого початку створення підприємства.

Науковець також звертає увагу на те, що маркетингове управління в науковій літературі асоціюється з поняттям маркетингового менеджменту, часто їх отождоюють. На думку автора, ці поняття дещо різняться між собою, одночасно взаємофункціонуючи в одному цілому. Так, *маркетингове управління підприємством – це насамперед організаційний комплекс, котрий об'єднує в собі як процеси стратегічного управління підприємством*

(розроблення стратегії, планування діяльності, реалізації, а також контроль за розробленою стратегією на основі ефективної адаптації її до ринкових умов), так і реалізацію комплексу маркетингових завдань, пов'язаних із виробництвом, просуванням та збутом продукції. При цьому під управлінням маркетингом слід розуміти комплекс маркетингових завдань, спрямованих на реалізацію маркетингових стратегій.

У джерелі [11, с. 109] звертається увага на те, що управління маркетингом та маркетинговий менеджмент – це поняття, що доповнюють один одного та знаходяться у тісному взаємозв'язку. Маркетинговий менеджмент необхідно розуміти як управління усіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу. Саме маркетинговий менеджмент науковці розглядають як маркетингово-орієнтований підхід, що ставить споживачів у центр уваги всього підприємства [11, с. 110]. На думку О.А. Біловодської, найбільш коректним терміном, який охоплює усі рівні використання концепції маркетингу, є «управління маркетинговою діяльністю» (або спрощений його аналог «управління маркетингом») [3, с. 12].

Розглянуті вище підходи до розуміння базових понять концепції маркетингу лише підтверджують тезу про необхідність формування системи передумов, які б дали змогу забезпечити ефективність реалізації маркетингового інструментарію в управлінні розвитком підприємства. Незважаючи на те, що маркетингово-орієнтований підхід за своєю сутністю логічно ототожнювати з розглянутим поняттям маркетингового менеджменту, він може бути покладений в основу моделі поведінки підприємства, яке в умовах значних загроз зовнішнього середовища намагається відійти від стратегії «вичікування» і поступово перейти до політики розвитку, маючи при цьому певні недоліки та суперечності, закладені в системі управління. Тоді необхідність повної перебудови концепції управління підприємством може не мати підґрунтя з огляду на обмеженість ресурсних можливостей. Проте маркетингова орієнтація, яка пов'язана з частковими змінами в системі управління, дасть змогу вибудувати виважену управлінську політику і розвиватися в умовах невизначеності, формуючи елементи конкурентоспроможного потенціалу. Подібна модель управлінської політики певною мірою ігнорує стратегічні пріоритети, однак обмежує загрози, пов'язані з їх вибором та реалізацією за умов невизначеності.

Розуміння переваг вищеприписаного підходу до управління розвитком підприємств в умовах ресурсних обмежень потребує виявлення системи проблем маркетингового управління, характерних для вітчизняних підприємств. У цьому контексті перш за все слід звернути увагу на проблему відсутності взаємозв'язку в системі «фінансова – вироб-

нича – маркетингова політика». Основна проблема ефективного розвитку багатьох підприємств зводиться до відсутності чітко сформованої базової стратегії, часто її декларативного характеру і, відповідно, декларативності системи функціональних стратегій. Дезінтеграція цілей та пріоритетів підприємства, а також ізолюваність окремих напрямів управлінської політики обумовлюють неефективне використання його ресурсних можливостей та формування кризового потенціалу навіть за умов позитивної динаміки розвитку.

Вивчення практичного досвіду побудови систем управління на вітчизняних підприємствах дає змогу виділити низку їх особливостей, які обмежують ефективність процесів розвитку:

- неформалізований характер систем управління, який є результатом відсутності базової концепції розвитку, її формального характеру;
- відсутність чіткої розмежованості центрів прийняття управлінських рішень, наявність системи паралельних повноважень;
- безсистемність стратегічного планування, неузгодженість стратегічних планів підприємства з його ресурсними можливостями;
- націленість на максимізацію доходів у короткотерміновому періоді, що нівелює стратегічно важливі пріоритети розвитку, обмежує конкурентоспроможний потенціал;
- відсутність навичок і прагнення стратегічно планувати на основі комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства, прогнозування загроз, використання сильних сторін;
- відсутність навичок маркетингового управління, нерозуміння стратегічних переваг маркетингової орієнтації підприємства.

На рис. 1 схематично зображено базові суперечності, які дуже часто закладені в системах управління сучасними підприємствами і є наслідком відсутності реальної концепції розвитку. Важливою особливістю визначених суперечностей є обмеження можливостей розвитку навіть за умов позитивних тенденцій у діяльності підприємства (наприклад, зростання прибутковості, розширення ринкової ніші, вихід на нові ринки). При цьому розвиток підприємства може супроводжуватися формуванням колосального потенціалу загроз.

Окремої уваги потребує дослідження домінуючих особливостей управління маркетинговою діяльністю вітчизняних підприємств, які нівелюють переваги маркетингової орієнтації загалом. Результати досліджень дають змогу виділити такі з них:

- не усвідомлення важливості маркетингової орієнтації підприємства, відсутність стратегій маркетингової діяльності;
- обмежений набір інструментів маркетингової політики, зокрема інструментів маркетингової комунікаційної політики;

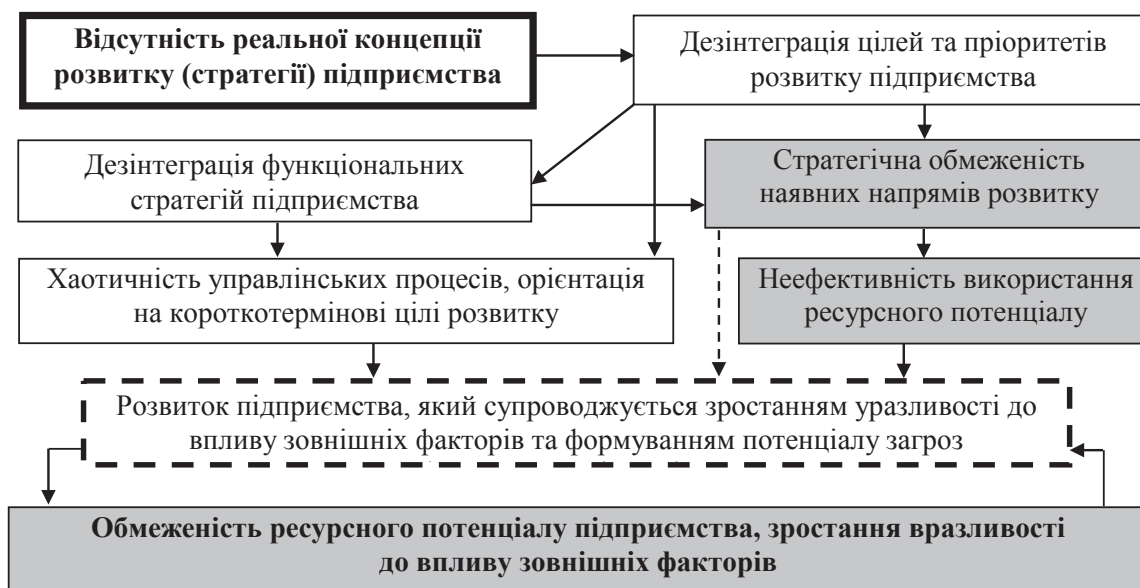


Рис. 1. Домінуючі суперечності в системі управління вітчизняних підприємств

- відсутність конкретних суб'єктів з конкретними, формалізованими повноваженнями у сфері управління маркетинговою діяльністю;
- ситуативний підхід до прийняття управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності;
- орієнтація маркетингової діяльності на вирішення поточних проблем реалізації продукції та максимізації доходів;
- фактично повна відсутність планового підходу до формування маркетингової політики (розроблення програм маркетингу, обґрунтування чіткого та ефективного інструментарію, асортименту продукції, послуг тощо);
- обмеженість або ж відсутність бюджету маркетингової діяльності підприємства;
- відсутність системи контролювання ефективності тих чи інших управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності;
- обмеженість у використанні технологій бенч-маркетингу, цифрового маркетингу тощо.

Розглянуті проблеми маркетингового управління значною мірою є наслідками базових деформацій в системі управління і свідчать про дезінтегрованість стратегій різних рівнів, що є важливою передумовою неефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Їх наявність свідчить про обмеженість ролі маркетингового інструментарію в управлінні підприємствами, активізації нових чинників його розвитку, реалізації стратегічного потенціалу тощо.

З огляду на визначені проблеми, які часто зустрічаються на вітчизняних підприємствах, маркетингово-орієнтований підхід слід розглядати саме з точки зору можливостей відходу від політики «вичікування», визначення нових проєкцій розвитку, які в умовах зменшення невизначеності можна значно швидше та ефективніше реалізувати.

Доцільність орієнтації на модель маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень схематично обґрунтована на рис. 2.

Важливо звернути увагу на те, що посилення маркетингової складової в системі управління будь-яким підприємством збільшуватиме можливості побудови більш ефективної системи управління. Адже активізуватиметься діяльність щодо вивчення ринку, вдосконалення товарної, цінової та інших видів маркетингової політики. Виникатиме об'єктивна необхідність формування цілісної, структурно інтегрованої системи управління. Додатковим аргументом актуалізації завдань щодо орієнтації на маркетингово-орієнтовану модель управління є необхідність урахування комплексу об'єктивних факторів, пов'язаних із сучасними змінами споживчої поведінки, серед яких доцільно виділити такі [3; 9; 12]:

- поява нового покоління споживачів, зміна моделей їх поведінки;
- зростання вимогливості споживачів як результат значної конкуренції ринків, інформованості, освіченості, позитивного клієнтського досвіду;
- зміна каналів комунікації як наслідок переходу споживачів у діджитал-сферу, відповідно, зміна їх поведінки [4; 12];
- зменшення уваги клієнтів як результат інформаційного перенавантаження, зростання дефіциту їх часу;
- зростання швидкості прийняття управлінських рішень споживачами.

Слід звернути увагу також на зростання доступності товарів і послуг незалежно від географічного розташування суб'єктів ринку (компанія “Amazon”), появу нових моделей купівлі товарів і послуг (наприклад, купівлі в групах), зменшення

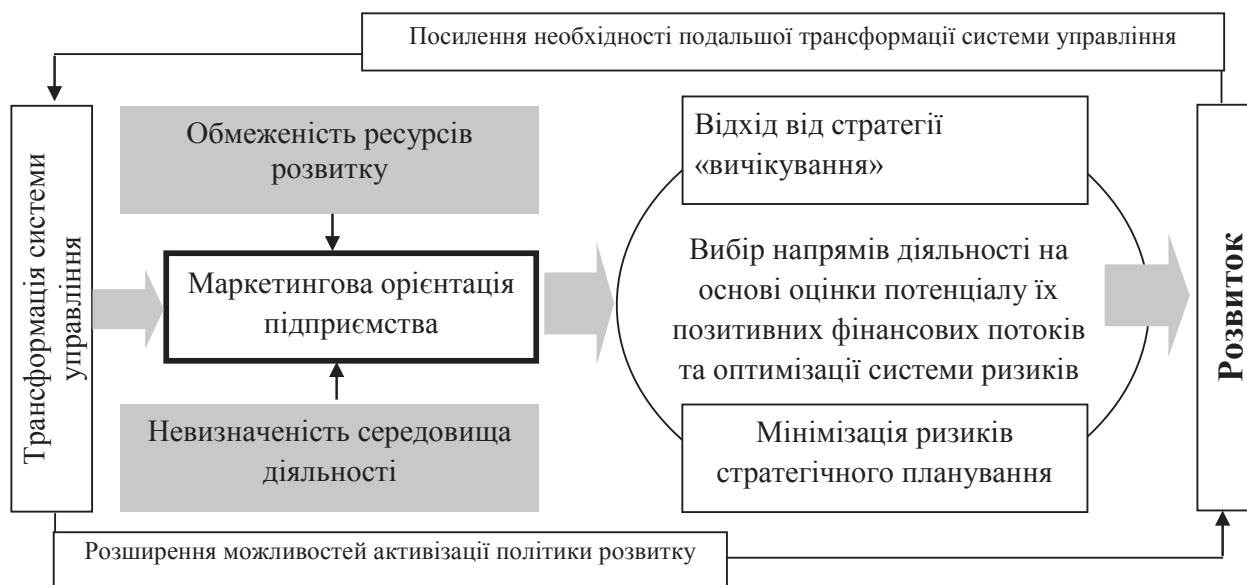


Рис. 2. Доцільність реалізації моделі маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності зовнішнього середовища



Рис. 3. Можливості, які створює маркетингова орієнтація підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності середовища діяльності

ролі цінової конкуренції в результаті активної інноваційної політики компанії, зростання інформованості споживачів (розширення сегменту прайс-агрегаторів).

Маркетингова орієнтація підприємства відкриває можливості використання принципово нових технологій його розвитку, зокрема сучасних, які дають змогу певною мірою нівелювати вплив факторів, пов'язаних з неефективністю інституцій, монополізмом, нераціональною поведінкою держави як суб'єкта державного регулювання тощо (рис. 3). Подібний поступ у трансформації управлінської політики дає змогу у зовсім іншій проекції оцінити ринкові можливості, перспективи розвитку.

Модель трансформації управлінської політики через домінування маркетингової складової, маючи очевидні недоліки, все ж відкриває можливості побудови системи управління, спроможної забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів та уникати комплексу загроз в умовах невизначеності середовища діяльності підприємства.

Водночас важливим завданням реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства в практичній площині є забезпечення інтеграції елементів його маркетингової підсистеми в загальну систему управління. Адже йдеться про поступову трансформацію системи управління, в якій матимуть місце очевидні недоліки, виправлення яких все ж є неминучим.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, маркетингово-орієнтований підхід у сучасному менеджменті – це перш за все ринково-орієнтована система управління з орієнтацією на запити ринку, пошук нових проекцій розвитку. Концепція маркетингу як фундаментальна основа управлінської політики динамічно трансформується. Розуміння напрямів такої трансформації, її особливостей, тенденцій дає змогу виявляти нові проекції розвитку підприємства, під зовсім іншим кутом зору оцінювати його потенціал, а отже, вносити відповідні зміни в систему управління, використовуючи сучасний інструментарій

маркетингової політики. В умовах обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища зазначені переваги маркетингово-орієнтованого підходу набувають значної актуальності, оскільки створюють можливості реалізації не лише антикризових пріоритетів, але й передумов стратегічного розвитку, уникаючи критично небезпечних загроз зовнішнього середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бейкер М. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 1192 с.
2. Белявцев М.І., Воробйова В.Н. Маркетинговий менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 332 с.
4. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 64–74. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_64\\_74.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_64_74.pdf).
5. Короткова А.В., Синяева І.М. Управление маркетингом. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юнити-Дана, 2005. 463 с.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 810 с.
7. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2008. 615 с.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
9. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус»», 2010. 621 с.
10. Россоха В.В., Гуменна О.В., Пічик К.В., Романченко Н.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. В.В. Россохи. Київ: Каравела, 2013. 244 с.
11. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 107–123.
12. Святненко В.О. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Економіка. 2014. № 8 (161). С. 44–49.
13. Яневич М.М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2010. Вип. 14–15. С. 325–334.
14. Яроміч С.А., Величко Т.Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 740–745.

#### REFERENCES:

1. Beyker M. Marketing / M. Beyker – SPb: Piter, 2002. – 1192 s.
2. Beliavtsev M.I. Marketynhovyi menedzhment / M.I. Beliavtsev, V.N. Vorobiov. – K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2006. – 407 s.
3. Bilovodska O.A. Marketynhovyi menedzhment: [navch. posib.] / O.A. Bilovodska. – K.: Znannia, 2010. – 332 s.
4. Illiashenko S.M. Suchasni tendentsii zastosuvannia internet-tekhnologii u marketynhu // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2011. – № 4. – S. 64–74. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_64\\_74.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_64_74.pdf).
5. Korotkova A.V. Upravlenie marketingom / A.V. Korotkova, I.M. Sinyaevoy. – 2-e izd., pererab. i dop. – M.: Yuniti-Dana, 2005. – 463 s.
6. Kotler F. Marketing menedzhment / F. Kotler, K.L. Keller; 3-e izd. – SPb.: Piter, 2012. – 810 s.
7. Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu: Monohrafiia / Za red. d.e.n., profesora S.M. Illiashenka. – Sumy: Universytetska knyha, 2008. – 615 s.
8. Marketynh pidpriemstva: navchalnyi posibnyk / L.V. Balabanova, V.V. Kholod, I.V. Balabanova. – K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2012. – 612 s.
9. Marketynh. Menedzhment. Innovatsii: monohrafiia / za red. d.e.n., profesora S.M. Illiashenka. – Sumy: TOV "Drukarskyi dim "Papyrus"", 2010. – 621 s.
10. Marketynhovyi menedzhment: [navch. posib.] / V.V. Rossokha, O.V. Humenna, K.V. Pichyk, N.V. Romanchenko. Za red. V.V. Rossokhy. – K.: Karavela, 2013. – 244 s.
11. Raiko D.V., Lebedieva L.E. Model upravlinnia marketynhom u systemi menedzhmentu promyslovoho pidpriemstva / Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2015. – № 1. – S. 107–123.
12. Sviatnenko V.O. Marketynhovi tekhnologii yak zasib efektyvnoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv / Ekonomika. – 2014. – № 8 (161). – S. 44–49.
13. Yanevych M.M. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na marketynhovyykh zasadakh / Ukrainaska nauka: mynule, suchasne, maibutnie. – 2010. – Vyp. 14–15. – S. 325–334.
14. Yaromich S.A., Velychko T.H. Sutnist poniatia marketynhovooho menedzhmentu v naukovomu dyskursi / Ekonomika i suspilstvo. – 2017. – Vyp. 9. – S. 740–745.

**Kotsko T.A.**

Ph.D., Associate professor of the department of management  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

**Shehovtsova I.A.**

Senior Lecturer of the department of management  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

**Zharuk O.V.**

Master of National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

#### **THE IMPLEMENTATION OF THE MARKETING-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF RESTRICTED RESOURCES**

The essence of the marketing-oriented approach as the theoretical basis for forming the policy of enterprise development in the conditions of resource constraints and instability of the environment is studied. The system of advantages, which creates the marketing orientation of the enterprises, is revealed: the implementation of anti-crisis development priorities, the optimization of risks of strategic planning, leveling of factors of inefficiency of institutions, access to new segments of the market, the emergence of new projections of enterprise development. The advantages of the marketing-oriented approach regarding appearance of opportunities for companies to move from the strategy of «waiting» and gradual transition to development policy are justified.

It is proved that the problems of inefficiency of using the resource potential of domestic enterprises are related to the lack of real development strategies. An important consequence of this situation is the limitation of development opportunities, even if there are positive trends in the enterprise's activities, such as the growth of profitability, the expansion of the market niche, the emergence of new markets and etc. Moreover, the development of an enterprise, under such conditions, is often accompanied by the formation of a colossal potential of threats.

The main problems of construction the marketing management systems at domestic enterprises, the conditions of their origin and nature are investigated. It is determined that the lack of a strategic approach to the formation of marketing policy, a situational approach to making managerial decisions in the field of marketing activities levelling the potential benefits of marketing orientation of enterprises.

The emphasis is placed on the fact that the concept of marketing as a fundamental basis of management policy is dynamically transformed. Understanding the directions of such transformation, its features, trends, allows us to identify new projections of enterprise development, to completely evaluate its potential, and, consequently, to make appropriate changes in the management system using modern marketing policy tools. Given limited resources and ambiguity of the environment, the benefits of a marketing-oriented approach are becoming more relevant, since they create opportunities for the implementation of not only anti-crisis priorities, but also the prerequisites for strategic development, while avoiding critical threats of the environment.