

УДК 658.8:005.334

JEL: L21, M21, M31, D81

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).352253

**Н. А. Тухтенко**

доктор економічних наук, професор

E-mail: tuhtenko1@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4634-9139

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Французький бульв., 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

## **АДАПТИВНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Стаття присвячена визначенню шляхів підвищення адаптивності управлінських рішень до швидких (часто — невизначених) трансформацій сучасного бізнес-середовища, що розглядається нами як один із вирішальних чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах постійних змін і зростання ризиків. Маркетингове консультування при цьому розглядається як важливий інструмент, який дозволяє оптимізувати менеджерські процеси суб'єкта господарювання на засадах об'єктивної обґрунтованості, системності, гнучкості та результативності рішень, що приймаються у оперативному, тактичному і стратегічному управліннях. Уточнено сутність маркетингового консультування в контексті адаптації системи менеджменту до змін, в тому числі через розуміння інформаційно-аналітичного, консалтингово-процесного і управлінсько-результативного вимірів. Обґрунтований механізм впливу та взаємної обумовленості маркетингового консультування на прийняття гнучких управлінських рішень з урахуванням альтернативності їх формулювання. Представлено адаптивну модель маркетингового консультування, яке є інтегрованим у систему менеджменту з урахуванням циклічного характеру взаємодії між бізнес-середовищем, консультуванням і управлінськими рішеннями в умовах сучасних трансформацій. Запропоновано оцінку ефективності маркетингового консультування через систему якісних і кількісних показників, що враховують як управлінську логіку й поведінку, так і кількісну формалізацію таких адаптивних характеристик менеджменту, як швидкість реагування, гнучкість, обґрунтованість управлінських рішень. Сформульовано практичні рекомендації через алгоритм впровадження адаптивного маркетингового консультування в управлінський цикл підприємства. Він включає інституціоналізацію; інтеграцію; формування альтернатив; оперативну адаптацію; реалізацію; оцінювання ефективності та коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку й системного розвитку маркетингових і управлінських компетенцій персоналу для забезпечення якості менеджменту та конкурентних переваг підприємства у реальному бізнес-просторі.

**Ключові слова:** управлінські рішення, маркетингове консультування, адаптивність, гнучкість, невизначеність, трансформаційні зміни, компетенції, ефективність, біз-

нес-середовище, якість.

**Вступ.** Сучасні трансформації бізнес-середовища, які пов'язані із динамічністю ринкових процесів, зростанням невизначеності, тотальною цифровізацією, кризовими явищами (військовою агресією, пандеміями, природними стихійними лихами тощо), суттєво ускладнюють процеси господарювання як у світової й національної економіках, так і на рівні підприємства. У таких турбулентних умовах традиційні підходи до управління все частіше виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу пошуку адаптивних інструментів, які здатні підвищити ефективність управлінських рішень для збереження конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Особливої ваги при цьому набуває маркетингове консультування, яке здатне забезпечити системне використання управлінською ланкою інформації про стан ринку, аналітичних інструментів та прогнозів у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. Розглядаючи маркетингове консультування як інтегрований елемент системи менеджменту підприємства, а не як допоміжний сервіс, нами чітко усвідомлюється здатність підприємства у зменшенні рівня невизначеності у складному бізнес-середовищі сьогодення та можливість підвищення гнучкості управління та його якості.

Аналізуючи зарубіжні та вітчизняні дослідження, ми бачимо суттєву увагу авторів до питань управління маркетингом, консалтингу, адаптивного менеджменту і прийняття управлінських рішень у складних умовах швидких змін та невизначеності. Особливого значення набуває окреслена проблематика в умовах війни, що здійснює суттєвий вплив на українську економіку та її інтеграцію до європейського і світового бізнес-простору. Використані нами концептуальні положення дослідників як теоретичну основу дозволили сформулювати авторський підхід до обґрунтування сутності аналізу маркетингового консультування в системі прийняття управлінських рішень підприємства. При цьому недостатньо врахованими, з нашої точки зору, є питання удосконалення механізмів адаптивного прийняття управлінських рішень на основі маркетингового консультування через розробку відповідних підходів для забезпечення в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища. Зазначене дозволило б не тільки підвищити якість управлінських рішень у складних умовах господарювання, а й забезпечити їх оперативне коригування відповідно до поведінки споживачів, зміни ринкової кон'юнктури та конкурентного

бізнес-середовища. У окреслених умовах вважаємо важливим розробку адаптивної моделі маркетингового консультування, яка здатна інтегрувати інформаційно-аналітичні, консалтингово-процесні та результативні компоненти управління для збереження конкурентних переваг підприємства в умовах складних викликів. Обґрунтування сутності аналізу маркетингового консультування в системі прийняття управлінських рішень підприємства є важливим у напрямі практичної адаптації господарювання до умов трансформацій бізнес-середовища та обумовлює актуальність обраної нами проблематики для забезпечення конкурентних переваг в умовах швидких, часто непередбачуваних змін глобалізованого світу.

**Огляд літератури.** Обґрунтуванню сутності та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень присвячено роботи зарубіжних та вітчизняних авторів з менеджменту, маркетингу, економіки праці, управління людськими ресурсами, консалтингу тощо. Серед класичних підходів до управління слід виділити роботи Р. Drucker та Н. Mintzberg [1, 2], які пов'язують управлінські рішення з досягненням стратегічних цілей підприємства на основі поєднання аналітичного мислення, управлінського досвіду та організації, що слід інтерпретувати як формування базових засад для розвитку адаптивних підходів до управління. Р. Kotler та К. Keller здійснили суттєвий внесок у розвиток маркетингового менеджменту і обґрунтуванню важливості маркетингової інформації, досліджень й аналітики у процесах прийняття управлінських рішень, що особливо важливо в умовах зростаючої невизначеності [3]. М. Armstrong, наприклад, прийняття рішень розглядає як процес, особливо важливий в умовах невизначеності, коли слід проаналізувати декілька альтернатив, після чого визначитися з остаточним рішенням [4]. Їх точки зору обумовлюють важливість розуміння маркетингового консультування як необхідного інструменту аналітичної підтримки менеджменту.

Р. Kaplan та D. Norton представили надзвичайно важливі дослідження по оцінці результативності управлінських рішень для вимірювання ефективності діяльності підприємства – концепцію збалансованої системи показників [5]. Це слід розглядати як базову концепцію для формування якісних і кількісних показників ефективності маркетингового консультування.

Питання формування інтегральних та композитних показників ефективності широко представлені у звітах ряду міжнародних організацій. Так, OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) у По-

сібнику з побудови композитних індикаторів представила підходи до поєднання різних індикаторів для оцінювання складних соціально-економічних процесів [6], що може бути використано для методології побудови системи показників ефективності маркетингового консультування. Також у звітах Світового банку зроблений наголос на необхідність урахування інституційних та поведінкових чинників при оцінюванні результатів управлінських рішень в умовах глобальних трансформацій [7]. Інтегральні управлінські рішення пропонуються розглядати Е. Кузнецовим як результат системної адаптованої взаємодії ефективності й результативності дій кадрів менеджменту [8], що вказує на необхідність урахування змін у діяльності сучасного підприємства для підвищення якості управління.

Зростання ролі інноваційних управлінських підходів та консалтингової підтримки в умовах трансформацій підкреслюється певним колом дослідників. Так, колектив авторів зазначає, що вони сприяють підвищенню адаптивності підприємств та зниженню управлінських ризиків [9], що загалом узгоджується з розумінням маркетингового консультування як елемента адаптивного управління. В роботі іншої групи дослідників систематизуються сучасні тенденції розвитку маркетингу в контексті гнучкості його інструментів до кризових викликів, що передбачає необхідність адаптації маркетингових стратегій й управлінських рішень до швидких змін бізнес-середовища [10]. У роботі А. Бучковської та Н. Горбаль слушно показана необхідність трансформації маркетингових комунікацій в умовах воєнних викликів сьогодення на основі перегляду традиційних підходів до них [11], що є підставою до адаптації управлінських рішень й підвищення конкурентоспроможності підприємств у галузевому розрізі в екстремальних умовах функціонування бізнесу. Галузевий аспект трансформаційних процесів маркетингової діяльності підприємств показаний також у роботі Н. Косар, Н. Кузьо, О. Косар [12], дослідження яких доводять, що використання маркетингової аналітики й адаптивних управлінських рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку експрес-доставки України.

Узагальнюючи представлений аналіз наукових досліджень слід зауважити, що при достатній кількості поглядів у сферах маркетингового менеджменту, управлінського консалтингу, адаптивного управління, питанням обґрунтованого поєднання маркетингового консультування з адаптивним прийняттям управлінських рішень з оцінкою їх ефективності, залишаються недостатньо розробленими. Тому в умовах су-

часних трансформацій та складних викликів розробка адаптивної моделі маркетингового консультування для прийняття відповідних управлінських рішень є як ніколи актуальною для підвищення якості менеджменту та рівня конкурентних переваг підприємства.

**Метою дослідження** Метою нашого дослідження є теоретико-методичне обґрунтування маркетингового консультування як адаптивного інструменту системи управлінських рішень підприємства та розроблення адаптивної моделі його функціонування й системи показників оцінювання ефективності в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання ряду завдань: уточнення економічної сутності маркетингового консультування в контексті адаптивного управління; систематизація адаптивних аспектів маркетингового консультування; обґрунтування впливу маркетингового консультування на гнучкість і результативність управлінських рішень; розроблення адаптивної моделі маркетингового консультування; формування системи якісних і кількісних показників оцінки його ефективності; обґрунтування алгоритму впровадження маркетингового консультування в управлінський цикл підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є системний та процесний підходи до аналізу управлінських рішень підприємства, що базуються на сучасних концепціях маркетингового менеджменту, адаптивного управління й управлінського консалтингу. У межах дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких дозволило забезпечити комплексність та обґрунтованість отриманих результатів. Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції застосовано для узагальнення теоретичних положень щодо ролі маркетингового консультування в системі управлінських рішень і формування авторського бачення адаптивних аспектів маркетингового консультування. Для зіставлення наукових підходів до трактування маркетингового консультування, адаптивності управління та результативності управлінських рішень використано метод порівняльного аналізу, який дозволив виявити спільні риси й відмінності в існуючих концепціях та обґрунтувати необхідність їх інтеграції в межах авторської моделі. Метод моделювання був використаний з метою формування адаптивної моделі маркетингового консультування, що дозволило відобразити логіку взаємодії трансформаційних чинників бізнес-середовища, інструментів маркетингового консультування та упра-

влінських рішень підприємства. Побудова моделі узгоджується з процесним підходом до управління. Для розроблення системи показників ефективності маркетингового консультування використано методи структурно-логічного аналізу та формалізації, що дозволило виокремити систему якісних та кількісних індикаторів. Метод узагальнення та абстрагування застосовано при обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо впровадження адаптивного маркетингового консультування та алгоритму його реалізації в систему управлінських рішень підприємства. Використання зазначених методів дослідження забезпечило досягнення поставленої мети, реалізацію завдань та формування науково обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій.

**Результати та обговорення.** Трансформаційні процеси сучасного бізнес-середовища зумовлюють переосмислення традиційних підходів до управління підприємствами. Глобальна конкуренція, цифровізаційні процеси в економіці, зміна поведінки споживачів, зростання невизначеності ринкових умов господарювання обумовлюють нові вимоги до процесів прийняття управлінських рішень. В окреслених умовах швидких змін та невизначеності управлінські рішення мають бути гнучкими та адаптивними, а не тільки економічно обґрунтованими.

Перехід до гнучких методологій господарювання та адаптивних організацій окреслюється сучасними дослідниками як одна із важливих стратегій трансформаційного періоду. Так, під час пандемії COVID-19 світові бренди зрозуміли необхідність швидкого переходу на гнучкі принципи діяльності, що дозволило їм забезпечити безперервність бізнесу й використовувати нові можливості. За даними Gartner, 70% організацій визначають гнучкість як головний пріоритет своєї стратегії та трансформації [13]. Сучасні дослідження та практика господарювання підтверджують думку про те, що прийняття управлінських рішень в умовах сучасних трансформацій повинне базуватись на актуальній інформації щодо різних аспектів ринкового середовища для корегування стратегічного розвитку підприємства. При цьому маркетингове консультування набуває оновленого змісту, що пов'язане не тільки з аналізом ринку, а головне – з необхідністю обґрунтування управлінського вибору в умовах нестабільності.

Н. Khan дійшов висновку, що «організації з низьким рівнем адаптації маркетингової програми до змінних вимог ринку страждають від низьких показників діяльності фірми» [14, с. 7]. S. Hammoud робить

висновок про те, що «загальна бізнес-проблема полягає в тому, що деякі організації стикаються зі зниженням доходів, коли вони не адаптуються до змін у бізнес-середовищі», а «конкретна бізнес-проблема» пов'язана з тим, що керівникам «бракує маркетингових стратегій для адаптації своїх організацій до змін у бізнес-середовищі» [15].

Тому важливо підкреслити, що саме здатність підприємств інтерпретувати ринкові сигнали й швидко трансформувати їх у конкретні управлінські дії визначає конкурентоспроможність бізнесу в умовах сьогодення. При цьому очевидним є зростання ролі маркетингових досліджень та консалтингової діяльності в управлінні сучасною організацією.

Визначаючи сутність маркетингових досліджень ми погоджуємося з точкою зору В. Храпкіної та К. Кузнецової, які пропонують розглядати їх «як вид діяльності, що пов'язує споживачів, покупців і громадськість з маркетингом за допомогою інформації, яка може бути використана: для виявлення і визначення маркетингових можливостей і проблем; для розробки, вдосконалення та оцінки маркетингової діяльності; для відстеження, а також для кращого розуміння процесів управління маркетингом» [16]. При цьому важливо усвідомити, що маркетингові дослідження мають бути важливою частиною управлінської системи підприємства, процес якої потребує «відповідних ресурсів, теоретичної підготовки, практичного досвіду та послідовності на всіх етапах реалізації» [17].

А. Мокряков, розглядаючи консалтингову діяльність в цілому слушно називає її сучасним управлінським інструментом, затребуваним у багатьох сферах життєдіяльності суспільства, який є вагомим підґрунтям для своєчасного і правильного прийняття управлінських рішень [18]. Ця думка підтверджує важливість обраної нами проблематики, яка присвячена пошуку шляхів підвищення якості прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства за рахунок оптимізації маркетингового консультування в умовах адаптації до зовнішніх викликів та збереження конкурентних переваг.

Сьогодні вже є недостатнім розглядати маркетингове консультування як лише форму професійної допомоги менеджменту пізнати ринкове середовище. Умови трансформаційних змін обумовлюють необхідність усвідомлення маркетингового консультування як інституціалізованого елементу системи управління підприємством, що виконує адаптивну функцію. Слід погодитися з думкою, що економічна сутність маркетингового консультування полягає у забезпеченні процесу прийняття упра-

влінських рішень релевантною маркетинговою інформацією зовнішнього та внутрішнього середовищ, їх діагностикою, аналітичними інтерпретаціями та практичними рекомендаціями, орієнтованими на мінливі ринкові умови для забезпечення цілей розвитку господарюючого суб'єкта [3, 20]. Це вже не епізодичне вивчення ринку або оцінка конкурентного середовища. Як адаптивний інструмент управління маркетингове консультування проявляється через три основні функції: інформаційно-аналітичну, прогностичну та рекомендаційну.

Інформаційно-аналітична функція пов'язана із забезпеченням управлінських рішень якісною інформацією (актуальною, повною та релевантною). Вона потребує постійного оновлення і є критерієм обґрунтованості управлінських рішень в умовах нестабільного ринкового середовища [3, 9, 19].

Прогностична функція проявляється через процесні аспекти адаптивності, які відображають вплив маркетингового консультування на швидкість і варіативність прийняття управлінських рішень. Скорочення часу між виявленням змін і прийняттям рішень для прийняття альтернативних управлінських сценаріїв є ключовими ознаками адаптивного управління, що забезпечує гнучкість управлінських процедур та циклічний характер управління з постійним зворотним зв'язком [2, 5].

Рекомендаційна функція відображає результативні аспекти маркетингового консультування на якість реалізації управлінських рішень та рівень управлінських ризиків. Здатність підприємства знижувати управлінські ризики та підвищувати результативність управлінських дій розглядається як ключовий критерій ефективності адаптивного управління [1, 6].

Системне забезпечення усіх трьох функцій дозволяє перетворювати маркетингові дані у практично значущі управлінські рішення [2, 9], що дозволяє зменшити інформаційну асиметрію та управлінську невизначеність.

Виходячи із зазначеного визначимо, що маркетингове консультування в системі адаптивного управління доцільно розглядати як обов'язковий елементом професійної системи менеджменту, що є посередником між зовнішнім середовищем і внутрішніми управлінськими процесами, орієнтований на підтримку гнучкого управлінського вибору на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному, оперативному), формулювання альтернативних сценаріїв діяльності, зворотній зв'язок та своєчасне коригування управлінських рішень для забезпечення їх якості (результативності, гнучкості, швидкості, варіативності), знижен-

ня невизначеності і управлінських ризиків для збереження конкурентних переваг підприємства в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища [1–3, 5, 6, 8, 9, 19, 20, 21].

Сформульоване нами розуміння маркетингового консультування доводить його ключову роль у підвищенні гнучкості та результативності сучасних управлінських рішень. Це обґрунтовує важливість розробки адаптивної моделі маркетингового консультування при прийнятті управлінських рішень в умовах трансформацій бізнес-середовища, яка:

- забезпечує інтеграцію маркетингового консультування безпосередньо в систему прийняття управлінських рішень;
- систематизує адаптивні аспекти управлінських рішень як результат консалтингової підтримки;
- обґрунтовує циклічний характер взаємодії між бізнес-середовищем, консультуванням і управлінськими рішеннями в умовах трансформацій.

Концептуально у запропонованій моделі ми розглядаємо маркетингове консультування як інтегрований адаптивний механізм менеджменту підприємства, що є вбудованим у систему управлінських рішень з урахуванням наступних аспектів:

1. Управлінські рішення формуються під безпосереднім впливом трансформацій бізнес-середовища;
2. Маркетингове консультування виконує роль «адаптаційного фільтра» між зовнішніми змінами та управлінськими діями;
3. Адаптивність управлінських рішень забезпечується через поєднання аналітичних, прогностичних і рекомендаційних інструментів;
4. Процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер і передбачає постійний зворотний зв'язок.

Структурно запропонована нами модель представлена на рис. 1 і передбачає шість базових блоків.

Блок 1 «Зовнішнє бізнес середовище» ініціює потребу в адаптації управлінських рішень. Він охоплює сукупність чинників, що формують невизначеність і динаміку управлінських умов у трансформаційному аспекті: зміни споживчої поведінки, конкурентного середовища, технологічні зрушення, цифровізацію, макроекономічні та інституційні трансформації, кризові явища глобального характеру (війна, пандемія, стихійні лиха тощо).

Блок 2 «Маркетингове консультування» виступає інтегруючою ланкою, яка забезпечує перетворення зовнішніх ринкових сигналів у релевантну управлінську інформацію. Воно поєднує функції збору, обробки та інтерпретації маркетингових даних з формуванням рекомендацій для управлінських рішень.

Блок 3 «Адаптивні інструменти», що забезпечують управління в період змін: маркетингові дослідження; ринковий і конкурентний аналіз; бенчмаркінг; сценарне планування; маркетингову аналітику та прогнозування тощо. Використання даних інструментів дозволяє формулювати альтернативні управлінські сценарії та зменшувати рівень управлінської невизначеності.

Блок 4 «Адаптивні аспекти управління» відображає якісну трансформацію управлінського процесу, що є центральною ідеєю адаптивного підходу. При цьому формуються ключові властивості управлінських рішень: гнучкість; швидкість реагування; альтернативність; аналітична обґрунтованість; прогностична спрямованість тощо.

Блок 5 «Управлінські рішення», які формуються на трьох рівнях: стратегічному; тактичному; оперативному. Це забезпечує узгодженість рішень між цими рівнями та їх відповідність трансформаційним умовам бізнес-середовища.

Блок 6 «Результати» реалізації управлінських рішень, які відображають ефективність адаптивного управління: зниження рівня управлінської невизначеності; зменшення управлінських ризиків; підвищення результативності управлінських рішень; формування (збереження) конкурентних переваг, якості виробленої продукції (товарів, послуг) тощо.

Запропонована модель є циклічною, тобто передбачає зворотній зв'язок між результатами реалізації управлінських рішень й подальшим маркетинговим консультуванням. Це дозволяє підприємству систематично здійснювати коригування управлінських рішень відповідно до нових трансформаційних викликів бізнес-середовища. Представлена нами модель дозволяє забезпечити безперервний процес адаптації управлінських рішень (а не разову реакцію), що є вкрай необхідним в умовах динамічних змін.

Важливим питанням у реальному застосуванні моделі на підприємствах є оцінка ефективності маркетингового консультування в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища на основі використання системи кількісних і якісних показників, здатних відобразити його вплив на процес прийняття управлінських рішень в умовах адаптивного менеджменту (та-

блиця 1) та створює підґрунтя для порівняльного аналізу в динаміці і досягнення управлінського ефекту.

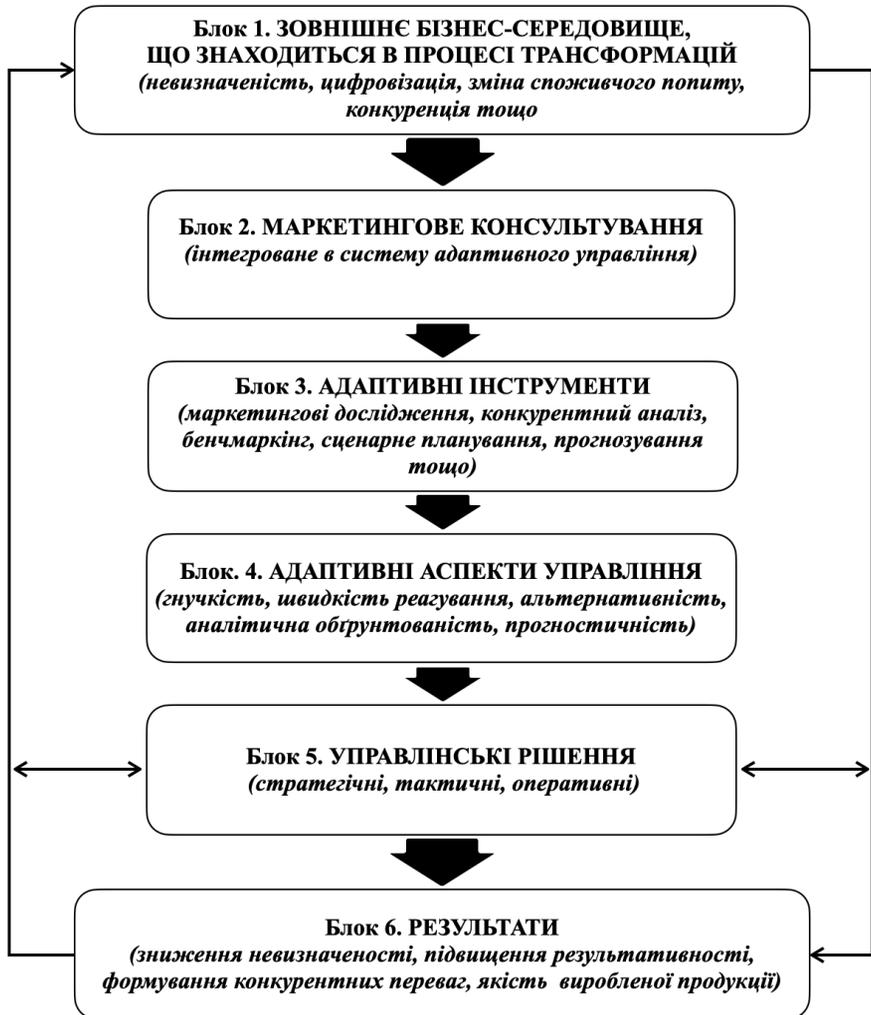


Рис. 1. Адаптивна модель маркетингового консультування при прийнятті управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1. Взаємозв'язок якісних і кількісних показників ефективності маркетингового консультування при прийнятті управлінських рішень

<b>Якісний показник ефективності</b>	<b>Змістова характеристика показника</b>	<b>Кількісний індикатор ефективності</b>	<b>Управлінський ефект</b>
Якість управлінського мислення	Здатність менеджменту використовувати аналітичний і ринковий підхід при прийнятті рішень (використання маркетингових звітів, прогнозів, сценаріїв)	Частка управлінських рішень, прийнятих на основі маркетингової аналітики, %	Підвищення обґрунтованості та прогнозування управлінських рішень
Рівень адаптивності управлінських рішень	Здатність швидко корегувати рішення відповідно до змін середовища (оперативний перегляд стратегії і тактичних планів)	Середній час коригування управлінських рішень, днів	Підвищення гнучкості управління
Альтернативність управлінського вибору	Наявність кількох сценаріїв прийняття рішень (розгляд альтернатив з урахуванням ризиків)	Кількість альтернативних сценаріїв на одне управлінське рішення	Зниження управлінських ризиків
Інтегрованість маркетингового консультування	Ступінь включення консультування в управлінський цикл (використання рекомендацій у плануванні і контролі)	Частка управлінських рішень, що ґрунтуються на консалтингових рекомендаціях	Узгодженість маркетингових та управлінських рішень
Зниження рівня управлінської невизначеності	Рівень прозорості управлінського середовища (чітке бачення ринкових ризиків та їх наслідків)	Індекс зниження управлінської невизначеності (до і після консультування)	Зменшення управлінських помилок

Організаційне навчання та накопичення знань	Формування внутрішніх маркетингових компетентностей (використання персоналом аналітичних інструментів)	Частка персоналу, що володіє маркетинговими аналітичними інструментами, %	Підвищення довгострокової управлінської спроможності
Управлінська довіра до маркетингового консультування	Готовність керівництва покладатися на рекомендації консультантів (повторне використання консалтингових послуг)	Частота повторного залучення маркетингових консультантів до прийняття управлінських рішень	Інституціоналізація маркетингового консультування в управлінні

Джерело: створено автором на основі [22, 23, 24, 25]

Важливість для менеджменту представлених нами у таблиці 1 якісних та кількісних показників ефективності у їх системному взаємозв'язку полягає у можливості оцінити вплив маркетингового консультування на управлінські рішення на різних етапах запропонованої нами на рис. 1 адаптивної моделі.

Здійснений нами аналіз дозволяє запропонувати реальному бізнес-простору ряд практичних рекомендацій. Вони дозволять підприємствам інтегрувати маркетингове консультування у систему менеджменту для прийняття управлінських рішень, здатних забезпечити адаптивність господарювання на засадах гнучкості, результативності та стійкості до складних трансформацій сучасного бізнес-середовища. На рис. 2 наведений запропонований нами алгоритм поетапного впровадження маркетингового консультування в систему управлінських рішень підприємства.

Дослідники підтверджують, що підприємства, які активно трансформують маркетингову діяльність і використовують аналітичні інструменти, демонструють вищу гнучкість управлінських рішень [12]. Тому представлений нами на рис. 2 алгоритм є важливим для господарювання в умовах складних викликів, оскільки відображає логіку інтеграції маркетингового консультування в менеджерський цикл підприємства та забезпечує безперервний механізм адаптації управлінських рішень до трансформацій бізнес-середовища. Це дозволяє отримати конкурентні переваги, забезпечити якість вироблених товарів і послуг та високий рівень професійних компетентностей управлінської команди підприємства.

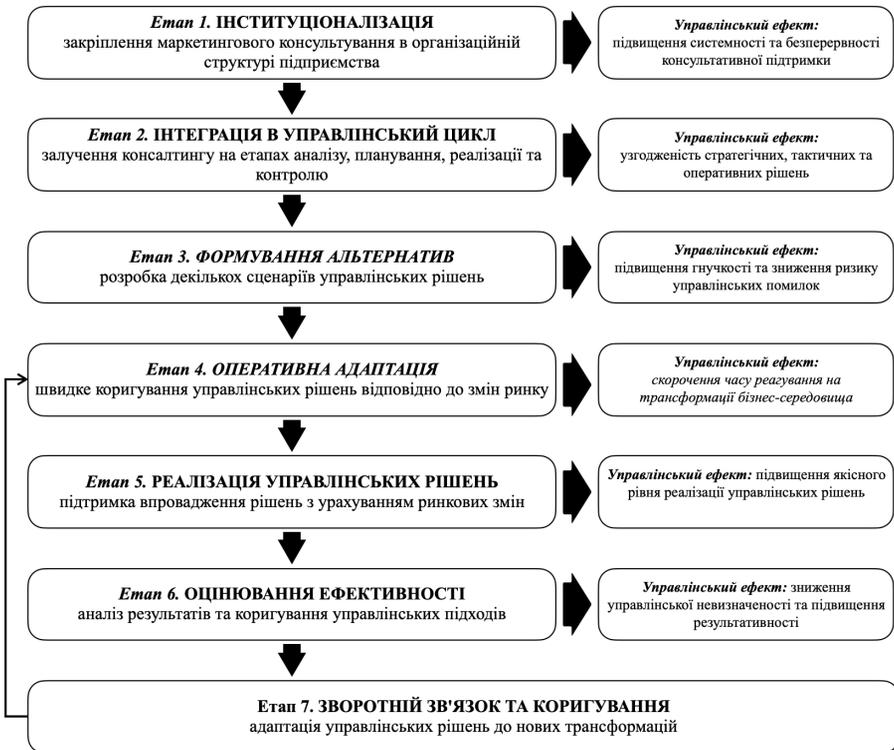


Рис. 2. Алгоритм поетапного впровадження маркетингового консультування в систему управлінських рішень підприємства в умовах сучасних трансформацій  
Джерело: розроблено автором на основі [1–3, 5–7, 9, 17, 19–21, 26]

**Висновки.** В умовах динамічних ринкових змін, зростаючої невизначеності і ускладнення конкурентних відносин у бізнес-середовищі, маркетингове консультування набуває ознак одного із ключових адаптивних інструментів підтримки процесів прийняття гнучких управлінських рішень. Обґрунтовано, що адаптивні аспекти маркетингового консультування проявляються через здатність системи менеджменту оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики, формувати альтернативні управлінські рішення, підвищувати їх аналітичну обґрунтованість та ефективність. В цілому слід зауважити, що поєднання гнучкості, швидкості реагування на зміни та альтернативності управлінських рішень на основі високого рівня професій-

них компетентностей менеджерів здатне забезпечити адаптивність підприємства в умовах трансформацій бізнес-середовища. При цьому інтеграція маркетингових досліджень в систему прийняття управлінських рішень сприяє зниженню невизначеності та ризиків, підвищенню результативності управлінської діяльності на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Запропонована адаптивна модель маркетингового консультування відображає логіку взаємодії між зовнішнім середовищем, консалтинговими інструментами та управлінськими рішеннями, що забезпечує їх узгодженість та гнучкість.

Прикладне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі та взаємопов'язаних кількісних та якісних показників ефективності для удосконалення професійної системи менеджменту підприємства з урахуванням сучасних трансформацій. При цьому реалізація адаптивного підходу до маркетингового консультування дозволяє суб'єктам господарювання підвищити якість управлінських рішень, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності емпіричної перевірки запропонованої адаптивної моделі та представленого алгоритму поетапного впровадження маркетингового консультування в систему управлінських рішень підприємства, кількісної та якісної оцінки впливу маркетингового консультування на показники діяльності підприємства та результативність управлінської команди у сучасному трансформаційному бізнес-середовищі.

#### Список використаної літератури

1. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century. HarperCollins, 2007.  
DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
2. Mintzberg H. Managing. Berrett-Koehler Publishers, 2009.  
URL: <https://books.google.com.ua/books?id=ztZc6XKSBWMC>
3. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Pearson Education, 2016.
4. Армстронг М. Менеджмент: методи і прийоми. Пер. з 3-го англ. вид. Київ : Знання-Прес, 2006. 876 с.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/3a008b9baccdc2292c2ad324a02a8c28.pdf>
6. OECD. Handbook on constructing composite indicators. OECD Publishing, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>

7. World Bank. World development report 2020. World Bank, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1457-0>
8. Кузнецов Е. А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24, № 2(60). С. 27–42.  
DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).339885](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).339885)
9. Opportunities, threats and risks of implementation of innovative business management technologies / S. M. Pliashenko, O. Bilovodska, T. Tsalko et al. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 1215–1229.  
DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.107>
10. Олівіченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 450–456.
11. Бучковська А. А., Горбаль Н. І. Вплив війни на маркетингові комунікації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2025. № 2(14). С. 138–149. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138>
12. Косар Н. С., Кузьо Н. С., Косар О. І. Маркетингова діяльність підприємств на ринку експрес-доставки України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2(9). С. 180–187.  
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.180>
13. 7 strategic and transformational trends to watch out for in 2026.  
URL: <https://www.sixpathsconsulting.com/strategy-and-transformation/>
14. Khan H. Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*. 2020. Vol. 29, No. 5. Article 101733.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733>
15. Hammoud S. Marketing strategies to adapt organizations to changes in the business environment, 2022.  
URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=14673>
16. Khrapkina V., Kuznietsova K. The role of marketing research to provide efficiency of the enterprises. *Economy. Finances. Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*. 2019. No. 5(45). P. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-5-7>
17. Малишенко Л. О., Трифонова О. В., Шиш А. М. Вплив маркетингових досліджень на прийняття управлінських рішень: роль аналітики в менеджменті та маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-96>
18. Mokryakov A. Consulting as a prospective field of activity in Ukraine. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*. 2024. Vol. 11, no. 1(41). P. 214–219. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2024.41.214>
19. Федорченко А. В. Маркетингові дослідження та прийняття управлінських рішень у складних економічних системах. *Маркетинг в Україні*. 2009. С. 24–29.
20. Старостіна А. О., Панасюк Ю. М. Маркетингове консультування в умовах турбулентних змін бізнес-середовища. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*. Київ, 2022. С. 144–146.
21. Тяхтенко Н. А., Навроцька М. М. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 29. С. 85–97. DOI: <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97>

22. Mintz O., Gilbride T. J., Lenk P., Currim I. S. The right metrics for marketing-mix decisions. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. Vol. 38, no. 1. P. 32–49.
23. Каченко А. Показники ефективності інтернет-маркетингу: ключові метрики та KPI. 2024. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/pokazniki-efektivnosti-internet-marketingu-klyuchovi-metriki-ta-kpi>
24. Milichovsky F., Simberova I. Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2015. Vol. 26, no. 2. P. 211–219. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>
25. Solcansky M., Simberova I. Measurement of marketing effectiveness. *Journal of Business Economics and Management*. 2015. Vol. 16, no. 2. P. 353–372.
26. Keller K. L., Brady M., Goodman M., Hansen T. Marketing management. 4th European ed. Pearson, 2019.

Стаття надійшла 05.11.2025

**N. A. Tyukhtenko**

DSc (Economics), Professor

E-mail: [tuhtenko1@gmail.com](mailto:tuhtenko1@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-4634-9139

Odesa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine

## **ADAPTIVE ASPECTS OF MARKETING CONSULTING WHEN MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONDITIONS OF MODERN BUSINESS ENVIRONMENT TRANSFORMATIONS**

The article is devoted to finding ways to increase the adaptability of management decisions to rapid (often uncertain) transformations of the modern business environment, which we consider as one of the decisive factors in ensuring the competitive advantages of the enterprise in conditions of constant changes and increasing risks. Marketing consulting is considered as an important tool that allows optimizing the managerial processes of a business entity on the basis of objective justification, systematicity, flexibility and effectiveness of decisions made in operational, tactical and strategic management. The study clarifies the essence of marketing consulting in the context of adapting the management system to changes, including through understanding the information-analytical, consulting-process and management-result dimensions. The mechanism of influence and interdependence of marketing consulting on the adoption of flexible management decisions is substantiated, taking into account the alternative nature of their formulation. An adaptive model of marketing consulting is presented, which is integrated into the management system, taking into account the cyclical nature of the interaction between the business environment, consulting and management decisions in the conditions of modern transformations. An assessment of the effectiveness of marketing consulting is proposed through a system of qualitative and quantitative indicators that take into account

both managerial logic and behavior, and quantitative formalization of such adaptive management characteristics as speed of response, flexibility, and validity of management decisions. Practical recommendations are formulated through the proposed algorithm for implementing adaptive marketing consulting into the management cycle of an enterprise. It includes institutionalization; integration; formation of alternatives; operational adaptation; implementation; assessment of the effectiveness and adjustment of management decisions based on feedback and systematic development of marketing and management competencies of personnel to ensure the quality of management and competitive advantages of the enterprise in the real business space.

**Keywords:** management decisions, marketing consulting, adaptability, flexibility, uncertainty, transformational changes, competencies, efficiency, business environment, quality.

### References

1. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperCollins. <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
2. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
4. Armstrong, M. (2006). *Menedzhment: Metody i pryomy* [Management: Methods and techniques] (3rd English ed., Trans.). Znannia-Pres. (in Ukrainian).
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
6. OECD. (2008). *Handbook on constructing composite indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>
7. World Bank. (2020). *World development report 2020*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1457-0>
8. Kuznietsov, E. A. (2025). Upravlinski rishennia: metodolohiia intehralnoi yakosti [Managerial decisions: Methodology of integral quality]. *Rynkova Ekonomika: Suchasna Teoriia i Praktyka Upravlinnia*, 24(2(60)), 27–42. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).339885](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).339885) [in Ukrainian].
9. Illiashenko, S. M., Bilovodska, O., Tsalko, T., et al. (2022). Opportunities, threats and risks of implementation of innovative business management technologies. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1215–1229. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.107>
10. Olinichenko, K. S., Chmil, H. L., & Bubenets, I. H. (2024). Tendentsii rozvytku suchasnoho marketynhu v Ukraini [Trends in the development of modern marketing in Ukraine]. *Biznes Inform*, (9), 450–456. [in Ukrainian].
11. Buchkovska, A. A., & Horbal, N. I. (2025). Vplyv viiny na marketynhovi komunikatsii pidpriemstv [The impact of war on marketing communications of enterprises]. *Menedzhment ta Pidpriemnytstvo v Ukraini: Etapy Stanovlennia i Problemy Rozvytku*, 2(14), 138–149. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138> [in Ukrainian].
12. Kosar, N. S., Kuzo, N. Ye., & Kosar, O. I. (2023). Marketynhova diialnist pidpriemstv na rynku ekspres-dostavky Ukrainy [Marketing activities of enterprises in the express delivery market of Ukraine]. *Menedzhment ta Pidpriemnytstvo v Ukraini: Etapy Stanovlennia i Problemy Rozvytku*, 2(9), 180–187.

- <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.180> [in Ukrainian].
13. Six Paths Consulting. (2025). *7 strategic and transformational trends to watch out for in 2026*. <https://www.sixpathsconsulting.com/strategy-and-transformation/>
  14. Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*, 29(5), Article 101733. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733>
  15. Hammoud, S. (2022). *Marketing strategies to adapt organizations to changes in the business environment* [Doctoral dissertation]. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=14673>
  16. Khrapkina, V., & Kuznietsova, K. (2019). The role of marketing research to provide efficiency of the enterprises. *Economy. Finances. Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*, (5(45)), 64–72. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-5-7>
  17. Malysenko, L. O., Tryfonova, O. V., & Shysh, A. M. (2023). Vplyv marketynhovykh doslidzhen na pryiniattia upravlinskykh rishen: Rol analytyky v menedzhmenti ta marketynhu [The impact of marketing research on managerial decision-making: The role of analytics in management and marketing]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-96> [in Ukrainian].
  18. Mokryakov, A. (2024). Consulting as a prospective field of activity in Ukraine. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*, 11(1(41)), 214–219. <https://doi.org/10.23939/law2024.41.214>
  19. Fedorchenko, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennia ta pryiniattia upravlinskykh rishen u skladnykh ekonomichnykh systemakh [Marketing research and managerial decision-making in complex economic systems]. *Marketynh v Ukraini*, 24–29. [in Ukrainian].
  20. Starostina, A. O., & Panasiuk, Yu. M. (2022). Marketynhove konsultuvannia v umovakh turbulentnykh zmin biznes-seredovyscha [Marketing consulting in conditions of turbulent business environment changes]. In *Obiednani naukoiu: perspektyvy mizhdystsyplinarykh doslidzhen* (pp. 144–146). Kyiv. [in Ukrainian].
  21. Tiukhtenko, N. A., & Navrotska, M. M. (2025). Aktualni pytannia innovatsiinoho upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh adaptatsii biznes-seredovyscha do transformatsiinykh zmin [Current issues of innovative human resource management in the context of adaptation of the business environment to transformational changes]. *Visnyk Mariupolskoho Derzhavnoho Universytetu. Serii: Ekonomika*, (29), 85–97. <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97> [in Ukrainian].
  22. Mintz, O., Gilbride, T. J., Lenk, P., & Currim, I. S. (2021). The right metrics for marketing-mix decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 32–49.
  23. Tkachenko, A. (2024). *Pokaznyky efektyvnosti internet-marketynhu: kliuchovi metryky ta KPI* [Internet marketing effectiveness indicators: Key metrics and KPIs]. <https://wezom.com.ua/ua/blog/pokazniki-efektivnosti-internet-marketingu-klyuchovi-metriki-ta-kpi> [in Ukrainian].
  24. Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 211–219. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>
  25. Solcansky, M., & Simberova, I. (2015). Measurement of marketing effectiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 353–372.
  26. Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing management* (4th European ed.). Pearson.