



УДК 658.8:005.591

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1231-1242](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1231-1242)

Угоднікова Олена Ігорівна к.е.н., доц. кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

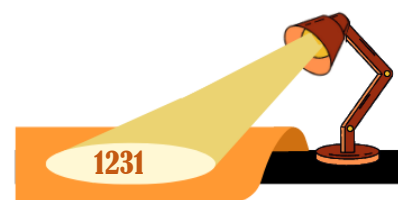
Шаповалов Олександр Вікторович аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, <https://orcid.org/0009-0006-8703-9451>

Виноградов В'ячеслав Володимирович аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, <https://orcid.org/0009-0002-9538-5793>

Пигида Дмитро Анатолійович аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, <https://orcid.org/0009-0003-1904-0176>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. В умовах динамічних змін ринкового середовища, цифровізації економіки та посилення конкурентного тиску ефективне управління маркетинговими процесами набуває ключового значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Зростає потреба у формуванні цілісного організаційно-економічного забезпечення, здатного інтегрувати маркетингові функції у загальну систему управління підприємством та підвищити результативність прийняття управлінських рішень. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері маркетингового менеджменту, в сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до формування організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами на підприємствах. Більшість існуючих підходів мають фрагментарний характер та не враховують взаємозв'язок організаційних і економічних інструментів управління маркетингом. У ході наукового аналізу використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до трактування сутності маркетингових процесів та організаційно-економічного забезпечення управління ними. Системний підхід використано для формування цілісної структури організаційно-економічного забезпечення управ-





ління маркетинговими процесами на підприємстві. Процесний метод дозволив виокремити основні етапи та рівні управління маркетинговими процесами. Абстрактно-логічний метод застосовано для формулювання висновків і теоретичних узагальнень дослідження.

У ході дослідження уточнено сутність маркетингових процесів у системі управління підприємством, систематизовано складові організаційно-економічного забезпечення управління маркетингом та обґрунтовано доцільність інтеграції стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління маркетинговою діяльністю. На підставі отриманих результатів доведено, що формування ефективного організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін ринкового середовища та зростанню їх конкурентоспроможності. Запропоновані наукові положення можуть бути використані підприємствами при вдосконаленні організаційної структури маркетингового управління, формуванні системи бюджетування та контролю маркетингової діяльності, а також при розробці маркетингових стратегій і програм розвитку.

Ключові слова: маркетинг, управління, організаційно-економічне забезпечення, маркетингова діяльність, підприємство

Uhodnikova Olena PhD of Economics, Assoc. Professor of the Department of Finance, Accounting and Business Security of O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

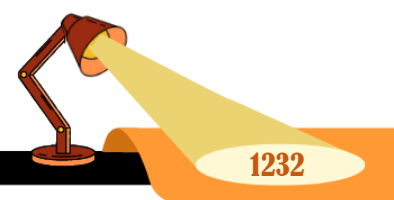
Shapovalov Oleksandr Postgraduate student, Department of Department of Management and Public Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0006-8703-9451>

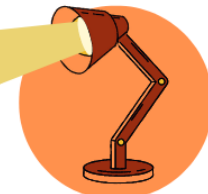
Vynohradov Viacheslav Postgraduate student, Department of Department of Management and Public Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0002-9538-5793>

Pygyda Dmytro Postgraduate student, Department of Department of Management and Public Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0003-1904-0176>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF MARKETING PROCESS MANAGEMENT AT ENTERPRISES

Abstract. In the context of dynamic changes in the market environment, digitalization of the economy, and intensifying competitive pressure, effective





management of marketing processes becomes crucial for ensuring the sustainable development of enterprises. There is a growing need to form an integrated organizational and economic support system capable of embedding marketing functions into the overall enterprise management system and enhancing the effectiveness of managerial decision-making. Despite the considerable number of scientific studies in the field of marketing management, modern economic science still lacks a unified approach to the formation of organizational and economic support for managing marketing processes at enterprises. Most existing approaches are fragmented and do not sufficiently take into account the interrelation between organizational and economic tools of marketing management.

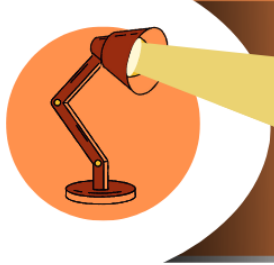
During the scientific analysis, general scientific and special research methods were employed. The methods of analysis and synthesis were used to generalize scientific approaches to interpreting the essence of marketing processes and the organizational and economic support for their management. The systems approach was applied to develop a holistic structure of organizational and economic support for managing marketing processes at enterprises. The process approach made it possible to identify the main stages and levels of marketing process management. The abstract–logical method was used to formulate conclusions and theoretical generalizations of the study.

The study уточнив the essence of marketing processes within the enterprise management system, systematized the components of organizational and economic support for marketing management, and substantiated the feasibility of integrating strategic, tactical, and operational levels of marketing management. Based on the obtained results, it is proven that the formation of effective organizational and economic support for managing marketing processes contributes to increasing enterprises' adaptability to changes in the market environment and strengthening their competitiveness. The proposed scientific provisions can be applied by enterprises when improving the organizational structure of marketing management, forming systems of budgeting and control of marketing activities, as well as in developing marketing strategies and development programs.

Keywords: marketing; management; organizational and economic support; marketing activity; enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств формуються під впливом глобалізації ринків, цифровізації бізнес-процесів, зростання ролі даних та посилення конкурентного тиску. Маркетинг у цих умовах трансформується з окремої функціональної сфери у ключовий елемент системи управління підприємством, що безпосередньо впливає на формування доходів, конкурентних переваг і довгострокової стійкості. Водночас ефективність маркетингової діяльності дедалі більше залежить не лише від інструментів





просування, а від здатності підприємства вибудувати цілісну систему управління маркетинговими процесами, підкріплену належним організаційно-економічним забезпеченням.

Особливо гостро проблема проявляється у процесі цифрової трансформації маркетингу, коли підприємства впроваджують окремі інструменти - CRM-системи, платформи маркетингової автоматизації, аналітичні сервіси - без належної адаптації організаційної структури, системи мотивації та бюджетування. У результаті маркетингові процеси залишаються фрагментарними, а економічні результати їх реалізації складно ідентифікувати та оцінити, що свідчить про необхідність переходу від інструментального підходу до системного управління маркетинговими процесами. Додатковим фактором актуалізації проблеми є зростання ролі електронної комерції та мобільного споживання, що суттєво змінює поведінку клієнтів і логіку взаємодії з ринком. Збільшення обсягів онлайн-продажів та частки мобільних покупок вимагає від підприємств перебудови маркетингових процесів у режимі реального часу, підвищення гнучкості управління та посилення контролю за економічною ефективністю кожного етапу взаємодії зі споживачем. За таких умов організаційно-економічне забезпечення має виступати інструментом узгодження стратегічних цілей, операційних дій і фінансових результатів маркетингу. Отже, наукова проблема полягає у відсутності комплексного, інтегрованого підходу до формування організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами на підприємствах, який би відповідав сучасним тенденціям розвитку маркетингу та обмеженням ресурсного середовища, що зумовлює необхідність поглибленого теоретичного осмислення сутності маркетингових процесів і розробки науково обґрунтованих підходів до їх організаційно-економічного забезпечення з метою підвищення результативності маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами розглядається крізь призму трансформації ролі маркетингу в системі управління підприємством, розвитку маркетингових компетенцій, узгодження маркетингу зі стратегією та адаптації до динамічного конкурентного середовища. Важливий аспект сучасних дискусій пов'язаний зі зміною місця маркетингового підрозділу в структурі управління підприємством. Зокрема, у роботі Номбург та ін. аналізується тенденція до зниження впливу маркетингового департаменту на стратегічні рішення, що може призводити до фрагментації маркетингових процесів і ослаблення їх координації на рівні підприємства [1]. Wierenga наголошує, що подальший розвиток маркетингового менеджменту залежить від поглиблення досліджень у сфері управлінського ухвалення рішень, використання аналітики та поєднання даних із менеджерськими компетенціями





[2]. Значний внесок у розуміння адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища зроблено в межах концепції динамічних здібностей і бізнес-моделей. Теесе обґрунтовує, що конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі визначається здатністю формувати та трансформувати бізнес-моделі відповідно до змін ринку [3]. Конкурентне середовище та стратегічні фактори також формують методологічну основу для дослідження маркетингових процесів. Porter акцентує увагу на впливі конкурентних сил на вибір стратегії підприємства, що визначає необхідність систематичного аналізу ринку та конкурентів як складової маркетингових процесів [4]. Водночас важливим залишається питання формування маркетингових компетенцій як передумови ефективного управління процесами. Дау доводить, що розрив у маркетингових можливостях підприємств стримує результативність маркетингових стратегій і потребує цілеспрямованого розвитку організаційних здібностей та управлінських практик [5].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що сучасні наукові підходи концентруються на стратегічній ролі маркетингу, управлінських рішеннях, конкурентному аналізі та динамічних здатностях підприємств. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання інтеграції організаційних та економічних інструментів у єдину систему забезпечення управління маркетинговими процесами на підприємствах, що зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних підходів до формування комплексної моделі організаційно-економічного забезпечення маркетингового управління.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розвитку науково-методичних підходів до формування організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами на підприємствах з метою підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Маркетингові процеси в системі управління підприємством доцільно розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, створення та доведення ціннісної пропозиції до споживача з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. На відміну від традиційного уявлення про маркетинг як окрему функцію, сучасний підхід акцентує увагу на його процесній природі, що передбачає безперервність, адаптивність та інтеграцію з іншими управлінськими процесами. Зміст маркетингових процесів охоплює послідовність етапів, починаючи з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та завершуючи оцінюванням результатів маркетингової діяльності. До таких етапів належать вивчення потреб і поведінки споживачів, сегментація ринку, вибір цільових сегментів, формування маркетингової стратегії, розробка комплексу маркетингу та контроль його реалізації. Кожен із

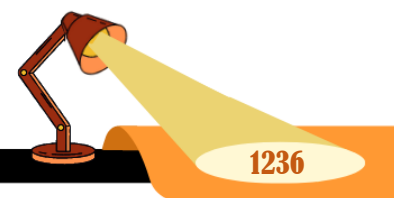


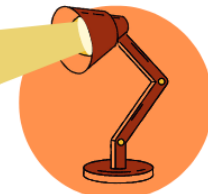
зазначених етапів має власну управлінську логіку, але водночас є складовою єдиного процесу створення споживчої цінності. У системі управління підприємством маркетингові процеси виконують інтегруючу функцію, поєднуючи стратегічні орієнтири розвитку з оперативною діяльністю. Саме через маркетинг відбувається трансляція цілей підприємства у конкретні ринкові дії, узгодження виробничих можливостей із потребами споживачів, а також координація взаємодії між функціональними підрозділами. Отже, маркетингові процеси виступають важливим інструментом забезпечення цілісності управлінської системи.

В умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває адаптивна функція маркетингових процесів. Їх гнучкість дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, трансформацію споживчих переваг, дії конкурентів та вплив макроекономічних факторів. Завдяки цьому маркетингові процеси стають джерелом інформаційної підтримки управлінських рішень і сприяють зниженню рівня невизначеності у діяльності підприємства. Роль маркетингових процесів у забезпеченні стійкого розвитку суб'єктів господарювання проявляється через формування довгострокових конкурентних переваг, зростання лояльності споживачів та стабілізацію фінансових результатів. Орієнтація на потреби ринку дозволяє підприємству не лише забезпечувати поточну ефективність, а й закласти підґрунтя для інноваційного розвитку, розширення ринкової присутності та диверсифікації діяльності. У цьому контексті маркетинг виступає ключовим чинником збалансування економічних, соціальних і ринкових аспектів розвитку.

Отже, уточнення сутності та змісту маркетингових процесів у системі управління підприємством дає змогу розглядати їх як стратегічно важливий елемент забезпечення стійкого розвитку. Ефективно організовані маркетингові процеси сприяють підвищенню результативності управління, посиленню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової життєздатності суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки.

У науковій літературі проблема організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговою діяльністю розглядається з різних методологічних позицій, що зумовлено багатовимірністю маркетингу як управлінського явища. Дослідники трактують його як сукупність умов, механізмів та інструментів, що створюють підґрунтя для ефективної реалізації маркетингових функцій і досягнення цілей підприємства. Водночас відсутність єдиного підходу до визначення змісту та структури організаційно-економічного забезпечення зумовлює потребу в узагальненні та систематизації наявних наукових поглядів (табл.1).





Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до трактування організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговою діяльністю

Підхід	Ключовий фокус	Основні елементи забезпечення	Обмеження підходу
Організаційний	Структура та регламентація управління	Організаційна структура, функції, повноваження, комунікації	Недостатня увага до економічної ефективності
Економічний	Фінансові результати та витрати	Бюджетування, контролінг, оцінка ефективності, стимулювання	Ігнорування процесної та організаційної складових
Системний	Цілісність управління	Організаційні, економічні та інформаційні елементи	Висока складність практичної реалізації
Процесний	Управління маркетинговими процесами	Процеси, KPI, відповідальність, контроль	Потребує розвиненої управлінської культури
Інтегрований	Узгодження всіх складових	Структура, процеси, економічні механізми, аналітика	Вимагає комплексних змін у системі управління

У межах організаційного підходу акцент робиться на побудові структури управління маркетинговою діяльністю, розподілі функцій і відповідальності, формалізації бізнес-процесів та регламентації взаємодії між підрозділами. Представники цього підходу розглядають організаційно-економічне забезпечення переважно як організаційний каркас маркетингової діяльності, що забезпечує узгодженість дій, координацію процесів та підвищення керованості маркетингу в межах підприємства.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що організаційно-економічне забезпечення управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як інтегровану категорію, яка поєднує організаційні, економічні, процесні та інформаційно-аналітичні складові. Така систематизація створює методологічну основу для формування комплексної моделі управління маркетинговими процесами, орієнтованої на підвищення ефективності та стійкого розвитку підприємства.

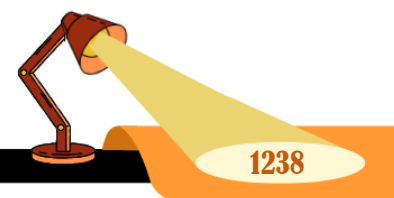
Управління маркетинговими процесами на підприємствах неможливе без тісної взаємодії організаційних і економічних інструментів, оскільки саме їх поєднання забезпечує узгодженість управлінських рішень і досягнення запланованих результатів. Організаційні інструменти формують структурно-процесну





основу маркетингової діяльності, визначаючи правила, ролі та механізми координації, тоді як економічні інструменти забезпечують ресурсне наповнення та оцінювання ефективності маркетингових дій. Відсутність балансу між цими складовими призводить до зниження керованості маркетингових процесів і неефективного використання ресурсів. Організаційні інструменти управління маркетинговими процесами охоплюють організаційну структуру маркетингової служби, розподіл повноважень і відповідальності, регламентацію бізнес-процесів, систему комунікацій та координації між підрозділами. Вони визначають, хто саме приймає маркетингові рішення, у якій послідовності реалізуються процеси та яким чином забезпечується взаємодія маркетингу з виробництвом, фінансами, логістикою та збутом. Саме завдяки організаційним інструментам маркетингові процеси набувають чіткої структури та стають керованими. Економічні інструменти, своєю чергою, пов'язані з плануванням і використанням фінансових ресурсів, необхідних для реалізації маркетингових процесів. До них належать бюджетування маркетингової діяльності, економічне обґрунтування маркетингових рішень, система контролінгу, оцінювання ефективності витрат і результатів, а також механізми матеріального стимулювання персоналу. Економічні інструменти дозволяють оцінити доцільність маркетингових заходів з позицій витрат і результатів, забезпечуючи фінансову дисципліну та прозорість маркетингової діяльності. Взаємозв'язок організаційних і економічних інструментів проявляється у тому, що організаційні рішення визначають логіку використання економічних ресурсів, а економічні обмеження, у свою чергу, впливають на вибір організаційних форм управління маркетингом. Наприклад, запровадження процесного підходу до управління маркетинговими процесами потребує встановлення відповідних показників результативності та механізмів економічного контролю для кожного процесу. Таким чином, організаційна структура без економічного наповнення залишається формальною, а економічні інструменти без організаційної підтримки - неефективними.

Особливої актуальності інтеграція організаційних і економічних інструментів набуває в умовах цифровізації маркетингу, коли рішення мають прийматися оперативно та на основі даних. Використання аналітичних платформ, CRM-систем і систем маркетингової автоматизації потребує не лише фінансування, а й перегляду організаційних процесів, перерозподілу відповідальності та адаптації системи мотивації персоналу. У цьому контексті економічні інструменти виступають стимулом для ефективного використання цифрових рішень, а організаційні - забезпечують їх інтеграцію в управлінську практику. Отже, обґрунтування взаємозв'язку організаційних і економічних інструментів у процесі управління маркетинговими процесами дозволяє розглядати їх як єдину систему забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління маркетингом, оптимізації викорис-





тання ресурсів і досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Управління маркетинговими процесами на підприємстві має багаторівневий характер, що зумовлено складністю маркетингової діяльності та необхідністю узгодження стратегічних орієнтирів із поточними управлінськими рішеннями. У межах організаційно-економічного забезпечення доцільно виокремлювати стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, кожен з яких має власне функціональне наповнення, інструментарій і зону відповідальності. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність управління маркетинговими процесами та підвищити їх результативність (табл.2).

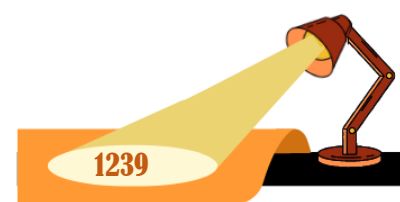
Таблиця 2

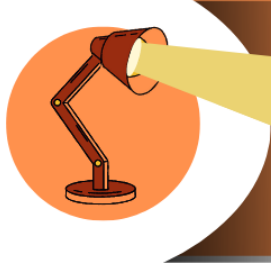
Рівні управління маркетинговими процесами та їх функціональне наповнення

Рівень управління	Основна мета	Ключові функції	Організаційні інструменти	Економічні інструменти
Стратегічний	Забезпечення довгострокового розвитку та конкурентних переваг	Формування маркетингової стратегії, вибір цільових ринків, позиціонування	Організаційна структура, центри відповідальності	Стратегічні бюджети, стратегічні KPI
Тактичний	Реалізація маркетингової стратегії	Розробка програм маркетингу, управління комплексом маркетингу	Координація підрозділів, регламенти	Деталізовані бюджети, планові показники
Операційний	Виконання маркетингових заходів	Реалізація кампаній, контроль виконання, збір даних	Операційні процедури, інструкції	Поточний контроль витрат, мотивація

Стратегічний рівень управління маркетинговими процесами орієнтований на довгострокові цілі розвитку підприємства та формування його ринкової позиції. На цьому рівні визначаються маркетингова місія, стратегічні цілі, цільові ринки, конкурентне позиціонування та ключові напрями маркетингової діяльності. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного рівня включає формування відповідної структури управління, визначення центрів відповідальності, розробку стратегічних бюджетів і системи стратегічних показників ефективності.

Тактичний рівень управління забезпечує трансформацію стратегічних рішень у конкретні маркетингові програми та плани. Його функціональне напов-





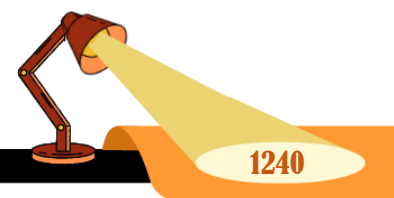
нення охоплює розробку маркетингового комплексу, планування рекламних кампаній, управління асортиментом, ціноутворенням і каналами збуту. У межах організаційно-економічного забезпечення тактичного рівня особлива увага приділяється деталізації бюджетів, розподілу ресурсів між напрямками маркетингової діяльності, встановленню показників результативності та координації дій між підрозділами.

Операційний рівень управління спрямований на безпосередню реалізацію маркетингових заходів і щоденне управління маркетинговими процесами. На цьому рівні здійснюється виконання маркетингових планів, контроль термінів і якості виконання робіт, збір первинної інформації та оперативне реагування на зміни ринкової ситуації. Організаційно-економічне забезпечення операційного рівня включає регламентацію процедур, систему поточного контролю витрат, облік результатів маркетингових активностей та мотивацію персоналу.

Взаємозв'язок між рівнями управління забезпечує зворотний зв'язок і адаптивність маркетингових процесів. Результати операційної діяльності слугують основою для коригування тактичних планів, а узагальнені показники ефективності - для перегляду стратегічних орієнтирів. Таким чином, організаційно-економічне забезпечення виступає механізмом інтеграції рівнів управління, що дозволяє узгодити цілі, ресурси та результати маркетингової діяльності. Отже, виокремлення та характеристика рівнів управління маркетинговими процесами дає змогу сформувати структуровану систему організаційно-економічного забезпечення, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства. Чіткий розподіл функцій і інструментів між рівнями управління сприяє підвищенню керованості маркетингових процесів, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами доцільно розглядати як комплекс цілеспрямованих змін, що поєднують трансформацію управлінської структури, процесів, компетенцій і фінансово-економічних механізмів. Сучасні ринкові тенденції – зростання частки цифрових каналів комунікацій, посилення ролі даних, швидка зміна споживчих очікувань - вимагають від підприємств переходу від фрагментарного використання маркетингових інструментів до побудови системи управління маркетингом як керованого процесного контуру. У цьому контексті практичні рекомендації мають бути спрямовані на підвищення керованості маркетингових процесів та їх економічної результативності.

Висновки. У ході проведеного дослідження обґрунтовано актуальність проблеми організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами в умовах трансформації сучасного ринкового середовища. Доведено, що маркетингові процеси доцільно розглядати як інтегрований елемент системи управління підприємством, який поєднує стратегічні орієнтири





розвитку з поточними управлінськими рішеннями та забезпечує формування стійких конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін ринкової кон'юнктури та зростання вимог споживачів. Узагальнення наукових підходів до трактування організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговою діяльністю засвідчило фрагментарність існуючих досліджень та необхідність їх інтеграції. Обґрунтовано доцільність системного поєднання організаційних і економічних інструментів, що формують цілісну основу для ефективного управління маркетинговими процесами. Встановлено, що саме узгоджене застосування організаційних структур, процесів, бюджетування та механізмів контролю забезпечує результативність маркетингових рішень і раціональне використання ресурсів. Під час наукового опрацювання проблематики визначено стратегічний, тактичний та операційний рівні управління маркетинговими процесами й розкрито їх функціональне наповнення в межах організаційно-економічного забезпечення. Доведено, що чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління сприяє узгодженості маркетингової стратегії, програм і поточних заходів, а також створює умови для ефективного зворотного зв'язку та оперативного коригування управлінських рішень.

Результати дослідження дали змогу сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління маркетинговими процесами з урахуванням сучасних ринкових тенденцій і цифрової трансформації бізнесу. Їх впровадження сприятиме підвищенню керованості маркетингової діяльності, зростанню ефективності використання маркетингових ресурсів та забезпеченню стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0416-3>
2. Wierenga, B. (2011). *Managerial decision making in marketing: The next research frontier*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16950-5>
3. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
4. C Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
5. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
6. Morgan, N. A., Whitley, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4–29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>





7. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 168–179. <https://doi.org/10.1177/00222429990630s115>
8. Webster, F. E., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35–43.
9. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
10. Gartner. (2024). The state of marketing budgets and strategy. Gartner Research.
11. McKinsey & Company. (2023). The future of marketing: Personalization and data-driven growth. McKinsey Global Institute.
12. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>

References:

1. Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0416-3>
2. Wierenga, B. (2011). *Managerial decision making in marketing: The next research frontier*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16950-5>
3. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
4. C Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
5. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
6. Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4–29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
7. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 168–179. <https://doi.org/10.1177/00222429990630s115>
8. Webster, F. E., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35–43.
9. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
10. Gartner. (2024). The state of marketing budgets and strategy. Gartner Research.
11. McKinsey & Company. (2023). The future of marketing: Personalization and data-driven growth. McKinsey Global Institute.
12. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>

