

tial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>

Shymanovska-Dianykh L. M., Lozova O. V. & Kolomiets B. S. (2025). Formuvannya kultury bezpekooriento-vanoho menedzhmentu v systemi upravlinnia zak-ladom osvity yak umova dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: napriamy, zakhody ta freimork [Formation of a safety-oriented management culture in the management system of an educational institution as a condition for achieving sustainable develop-ment goals: directions, measures, and framework]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 82, 28–35. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>

Shymanovska-Dianykh L. M. & Lozova O. V. (2025). Stse-

narna otsinka upravlynskykh rishen u budivelniyi sferi v konteksti yii staloho rozvytku ta innovatsi-inoho upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh proaktyvnoho ta kryzovoho menedzhmentu [Scenario assessment of management decisions in the construction sector in the context of its sustain-able development and innovative human resource management under proactive and crisis man-agement]. *Biznes Inform*, 6, 408–414. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.01.2026 р.  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.01.2026 р.  
Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.

УДК 658.012.2:658.8

JEL: M10; M31; L21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-598-610>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2026 ТАРАСЮК М. В., ХАРЧУК Т. В.

УДК 658.012.2:658.8

JEL: M10; M31; L21

### Тарасюк М. В., Харчук Т. В. Концептуальні засади інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством

У статті досліджено концептуальні засади інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством в умовах формування інноваційно-адаптивного етапу розвитку управлінських концепцій. Обґрунтовано, що ускладнення зовнішнього середовища, зростання рівня невизначеності, цифровізація економіки та посилення ролі інновацій і людського капіталу зумовлюють трансформацію стратегічного управління від жорстко регламентованих моделей планування до процесно-орієнтованих, гнучких і людиноцентричних підходів. На основі узагальнення еволюції концепцій стратегічного менеджменту показано закономірне зміщення управлінського фокусу від контролю внутрішніх фінансових параметрів до забезпечення адаптивної взаємодії підприємства з динамічним і турбулентним ринковим середовищем. Доведено, що сучасний інноваційно-адаптивний етап стратегічного управління характеризується домінуванням концепції динамічних можливостей, інтеграцією принципів сталого розвитку, активним використанням цифрових технологій і поширенням стратегічного мислення на всі рівні організаційної ієрархії. Особливу увагу приділено переосмисленню ролі маркетингу в системі стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано, що маркетинг у сучасних умовах виходить за межі традиційної функціональної підсистеми та трансформується у наскрізний бізнес-процес, інтегрований у стратегічну архітектуру управління. Показано, що саме маркетингові бізнес-процеси виступають носіями стратегічної чутливості підприємства, забезпечують формування клієнтської цінності, створюють інформаційну основу для прийняття і корекції стратегічних рішень, а також сприяють подоланню розриву між стратегічним плануванням і практичною реалізацією стратегії. Доведено, що інтеграція маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління є необхідною умовою формування динамічних можливостей, підвищення адаптивності бізнес-моделі та забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Зроблено висновки, що маркетинг у межах інноваційно-адаптивної парадигми набуває системоутворюючого характеру та виступає ключовим механізмом трансляції стратегічних цілей у процесну площину розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, маркетингові бізнес-процеси, інноваційно-адаптивний етап, динамічні можливості, процесний підхід, клієнтська цінність, цифровізація.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Тарасюк Михайло Вікторович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет “Києво-Могилянська академія” (вул. Г. Сковороди, 2, Київ, 04655, Україна)

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

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7081-7217>

**Researcher ID:** O-2926-2016

**Харчук Тетяна Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України (вул. Фізкультури, 1, Київ, 03150, Україна)

**E-mail:** [tkharchuk@uni-sport.edu.ua](mailto:tkharchuk@uni-sport.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>

**Tarasiuk M. V., Kharchuk T. V. The Conceptual Foundations of Integrating Marketing Business Processes into the Enterprise Strategic Management System**

The article examines the conceptual foundations of integrating marketing business processes into the enterprise strategic management system within the context of the formation of an innovation-adaptive stage in the development of managerial conceptions. It is substantiated that the increasing complexity of the external environment, the rise in uncertainty, the digitalization of the economy, and the growing role of innovations and human capital drive the transformation of strategic management from rigidly regulated planning models toward process-oriented, flexible, and human-centered approaches. Based on a synthesis of the evolution of strategic management conceptions, the study demonstrates the systematic shift of managerial focus from controlling internal financial parameters to ensuring adaptive interaction between the enterprise and a dynamic and turbulent market environment. It is proved that the contemporary innovation-adaptive stage of strategic management is characterized by the dominance of the dynamic capabilities conception, the integration of sustainable development principles, active use of digital technologies, and the spread of strategic thinking across all levels of the organizational hierarchy. Special attention is given to the rethinking of marketing's role within the enterprise strategic management system. It is substantiated that marketing in the modern context goes beyond a traditional functional subsystem and transforms into an end-to-end business process integrated into the strategic management architecture. The study shows that marketing business processes serve as carriers of the enterprise's strategic responsiveness, ensure the creation of customer value, provide the informational base for strategic decision-making and adjustments, and contribute to bridging the gap between strategic planning and practical strategy implementation. It is demonstrated that integrating marketing business processes into the strategic management system is a necessary condition for developing dynamic capabilities, enhancing business model adaptability, and ensuring the strategic resilience of the enterprise. The article concludes that marketing, within the innovation-adaptive paradigm, acquires a system-forming role and acts as a key mechanism for translating strategic objectives into the processual dimension of enterprise development.

**Keywords:** strategic management, marketing business processes, innovation-adaptive stage, dynamic capabilities, process-oriented approach, customer value, digitalization.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Tarasiuk Mykhailo V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, National University of “Kyiv-Mohyla Academy” (2 H. Skovorody Str., Kyiv, 04655, Ukraine)

**E-mail:** mihailotarasiuk@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7081-7217>

**Researcher ID:** O-2926-2016

**Kharchuk Tetiana V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Economics of Sport, National University of Ukraine on Physical Education and Sport (1 Fizkultury Str., Kyiv, 03150, Ukraine)

**E-mail:** tkharchuk@uni-sport.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>

На сучасному етапі розвитку економіки стратегічне управління підприємством формується в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, цифровізації економічних процесів, загострення конкурентної боротьби та зростання ролі нематеріальних чинників створення вартості. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління, що ґрунтуються переважно на функціональній диференціації та статичних моделях планування, виявляються обмеженими з точки зору забезпечення стратегічної гнучкості й довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Це об'єктивно зумовлює необхідність переходу до процесно-орієнтованої логіки стратегічного управління, у межах якої ключовим завданням стає узгодження стратегічних цілей підприємства з реальною архітектурою його бізнес-процесів та механізмами створення споживчої цінності.

Особливого значення в цьому контексті набуває інтеграція маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством, оскільки саме маркетинг забезпечує зв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та динаміч-

ними параметрами ринкового середовища. Маркетингові бізнес-процеси формують інформаційно-аналітичну основу стратегічних рішень, визначають орієнтири розвитку бізнес-моделі та виступають інструментом трансляції стратегічних пріоритетів у практичну діяльність підприємства. Водночас у наукових дослідженнях питання інтеграції маркетингових бізнес-процесів у стратегічне управління здебільшого розглядається фрагментарно, без належного концептуального узагальнення їх ролі як системоутворюючого елемента стратегічної архітектури підприємства. Це зумовлює актуальність розроблення концептуальних засад такої інтеграції, що дозволяють забезпечити процесну узгодженість, стратегічну адаптивність та орієнтацію підприємства на стає створення ринкової цінності.

Аналіз сучасних наукових публікацій засвідчує, що проблематика стратегічного управління підприємством перебуває у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, однак її концептуальний розвиток відбувається нерівномірно, з домінуванням окремих функціональних або інструментальних аспектів. У працях С. Б. Довбні та І. В. Папуші [6] обґрунтовано еволюційний характер

стратегічного управління та виділено послідовну зміну управлінських парадигм – від бюджетування і довгострокового планування до стратегічного управління, орієнтованого на реагування в умовах невизначеності. Подальший розвиток цих ідей у дослідженнях А. В. Миколюк [8] дозволяє розширити межі класичного корпоративного бачення стратегічного менеджменту, продемонструвавши його універсальність і здатність адаптуватися до різних інституційних середовищ, зокрема публічного сектору. Водночас Н. Е. Красностанова [7] акцентує увагу на трансформації стратегічного управління у напрямі сталого розвитку, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних детермінант у процес формування стратегічних рішень.

**З**начний масив досліджень присвячено розвитку ресурсної, знанневої та процесної парадигм стратегічного менеджменту, логічним продовженням яких стала концепція динамічних можливостей. У межах цих підходів стратегія дедалі частіше трактується як безперервний процес адаптації, а не як статичний план. Водночас аналіз праць П. Натта і Р. Бакоффа [4], а також досліджень у межах нового публічного менеджменту засвідчує посилення людиноцентричної та результативної орієнтації стратегічного управління, що актуалізує роль міжфункціональної взаємодії та процесної логіки. Окремий науковий напрям формують дослідження, присвячені цифровізації стратегічного управління, які доводять, що цифрові платформи та аналітичні інструменти суттєво змінюють механізми формування і реалізації стратегії, скорочуючи часові лаги управлінських реакцій і підвищуючи адаптивність організацій.

Водночас аналіз наукових публікацій з проблематики маркетингу свідчить про поступове переосмислення його ролі у системі управління підприємством. У роботах Н. Пархоменко [9], О. Шуміло, О. Кіма, Є. Ковші [10], а також В. Вовка і О. Черкаського [5] маркетинг розглядається як стратегічно значуща сфера, здатна впливати на формування потенціалу розвитку, конкурентних переваг і ринкової стійкості підприємства. Аналогічні висновки можна зробити на основі аналізу досліджень зарубіжних авторів [1; 2; 3].

Проте в більшості досліджень маркетингова складова аналізується або як функціональна стратегія, або як інструмент досягнення окремих стратегічних цілей, без належного обґрунтування її процесної та системоутворюючої ролі в загальній архітектурі стратегічного управління. Це зумовлює наявність наукової прогалини, пов'язаної з недостатнім концептуальним осмисленням інте-

грації маркетингових бізнес-процесів у стратегічне управління підприємством.

Попри значний масив наукових досліджень, присвячених еволюції концепцій стратегічного управління, формуванню динамічних можливостей підприємств, цифровізації управлінських процесів та розвитку маркетингових стратегій, у сучасній науковій літературі зберігається низка концептуально невирішених питань. Передусім більшість наявних підходів характеризуються фрагментарністю: стратегічне управління, бізнес-процеси та маркетинг здебільшого аналізуються як відносно автономні об'єкти дослідження. Маркетинг у межах стратегічного менеджменту переважно розглядається або як функціональна стратегія, або як інструмент реалізації окремих конкурентних рішень, без належного осмислення його ролі як наскрізного бізнес-процесу, інтегрованого в усі рівні стратегічної архітектури підприємства. У результаті залишається недостатньо дослідженим механізм трансляції стратегічних цілей у процесну площину через систему маркетингових бізнес-процесів, що ускладнює забезпечення цілісності та керованості стратегічного розвитку.

Крім того, в умовах інноваційно-адаптивного етапу стратегічного управління недостатньо розробленими залишаються концептуальні засади інтеграції маркетингових бізнес-процесів як носіїв стратегічної чутливості, клієнтоорієнтованості та зворотного зв'язку з ринком. Наявні дослідження, хоча й визнають зростання ролі маркетингу, не формують цілісної моделі його системоутворюючої функції у формуванні динамічних можливостей підприємства, особливо в контексті цифровізації, сталого розвитку та міжфункціональної синхронізації управлінських рішень.

**В**ідсутність єдиного концептуального підходу до інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління зумовлює потребу в подальшому теоретичному узагальненні та розробленні науково обґрунтованої моделі, яка б поєднувала стратегічні цілі, процесну логіку та механізми створення клієнтської цінності в межах єдиної управлінської парадигми.

**Метою статті** є наукове обґрунтування концептуальних засад інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством в умовах інноваційно-адаптивного етапу розвитку управлінських концепцій. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких наукових завдань: узагальнення еволюції концепцій стратегічного управління та ідентифікацію ключових ознак його сучасного інноваційно-адаптивного етапу; обґрунтування трансформації

ролі маркетингу від функціональної підсистеми до наскрізного бізнес-процесу, що забезпечує стратегічну чутливість і клієнтоорієнтованість підприємства; визначення місця та ролі маркетингових бізнес-процесів у формуванні динамічних можливостей і стратегічної стійкості підприємства; а також формування цілісного концептуального підходу до інтеграції маркетингових бізнес-процесів у стратегічну архітектуру управління як механізму трансляції стратегічних цілей у процесну площину та забезпечення узгодженості стратегічного розвитку в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

**М**етодологічну основу дослідження сформовано з урахуванням складності та міждисциплінарного характеру проблеми інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством. Дослідження здійснювалося на засадах системного, процесного та еволюційного підходів, що дозволило розглядати стратегічне управління як цілісну, багаторівневу та динамічну управлінську систему. На першому етапі було проведено теоретико-методологічний аналіз еволюції концепцій стратегічного управління з використанням методів історико-логічного узагальнення, порівняльного аналізу та наукової абстракції. Це дало змогу ідентифікувати ключові етапи розвитку стратегічного менеджменту, виокремити ознаки сучасного інноваційно-адаптивного етапу та обґрунтувати зростання ролі процесно орієнтованих і людиноцентричних підходів в управлінні підприємством.

На другому етапі дослідження застосовано структурно-функціональний та процесний аналіз для обґрунтування трансформації маркетингу з функціональної підсистеми у наскрізний бізнес-процес стратегічного характеру. У межах цього етапу було здійснено узагальнення сучасних наукових підходів до стратегічного управління, концепції динамічних можливостей, сталого розвитку та цифровізації, що дозволило сформувати концептуальне бачення місця маркетингових бізнес-процесів у стратегічній архітектурі підприємства. Завершальний етап дослідження передбачав логічне моделювання процесу інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління, а також синтез отриманих теоретичних результатів з метою формування цілісних концептуальних положень. У процесі дослідження використовувалися методи наукового узагальнення, індукції та дедукції, що забезпечило внутрішню логічну узгодженість результатів і створило підґрунтя для подальших прикладних та емпіричних розвідок у цьому науковому напрямку.

Нині стратегічне управління підприємством зазнає глибоких трансформацій, що зумовлено ускладненням зовнішнього середовища, зростанням невизначеності, цифровізацією та посиленням ролі інноваційних чинників конкурентоспроможності. Аналіз еволюції концепцій стратегічного управління, здійснений у наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема С. Б. Довбні та І. В. Папуші [6], дає змогу простежити закономірну зміну управлінських парадигм і сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку процесно-орієнтованих підходів до стратегічного менеджменту.

Як зазначають С. Б. Довбня та І. В. Папуша [6], історично розвиток стратегічного управління відбувся поетапно, кожен з яких відображав рівень складності економічного середовища та домінуючі управлінські інструменти відповідного періоду. Початковий етап, що охоплює першу чверть ХХ століття, характеризувався орієнтацією на бюджетування та контроль, де управління підприємством фактично зводилося до фінансового планування та аналізу відхилень. Такий підхід був ефективним у відносно стабільних умовах господарювання, однак виявився обмеженим зі зростанням динаміки ринкових змін та волатильності ринку.

Подальший етап довгострокового планування, сформований у 1950-х роках, базувався на екстраполяції минулих тенденцій у майбутнє та передбачав використання гнучких бюджетів і формування фінансової структури на основі системи центрів фінансової відповідальності. Водночас домінування прогностичних методів, заснованих на історичних даних, поступово втрачало свою адекватність в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Це зумовило перехід до стратегічного планування наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років, коли фокус управління змістився з внутрішніх параметрів діяльності на комплексний аналіз зовнішніх факторів розвитку підприємства, зокрема шляхом використання SWOT-аналізу та концепції конкурентних переваг.

**Н**аступним логічним етапом стало формування стратегічного управління наприкінці ХХ століття, яке характеризувалося відмовою від жорстких циклів планування на користь більш гнучких управлінських рішень, орієнтованих на реагування на так звані «стратегічні сюрпризи». У межах цього підходу стратегія почала розглядатися не лише як формалізований план, а як безперервний процес прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Водночас сучасні умови господарювання дають підстави говорити про формування ново-

го, інноваційно-адаптивного етапу стратегічного управління, який якісно відрізняється від попередніх. Його ключовими ознаками є розвиток стратегічного підприємництва, за якого стратегічне мислення перестає бути виключною прерогативою вищого менеджменту та поширюється на всі рівні організації; синхронізація діяльності структурних підрозділів навколо єдиних стратегічних цілей; активне впровадження цифрових технологій управління, що забезпечують прискорення управлінських реакцій; а також урахування глобалізаційних впливів і міжсистемних взаємодій.

У межах цього етапу відбувається зміна управлінської парадигми: ієрархічна модель планування «зверху-вниз» поступається інтерактивним формам стратегічної взаємодії, у яких ініціатива середньої управлінської ланки та процесна логіка відіграють дедалі важливішу роль. Одночасно змінюється роль людського фактору – персонал розглядається не як сукупність виконавців, а як носій людського капіталу, здатного генерувати інновації та формувати довгострокову цінність для підприємства.

Зазначені теоретичні положення мають принципове значення для дослідження інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством. На сучасному інноваційно-адаптивному етапі маркетинг виходить за межі традиційної функції збуту та комунікацій і трансформується в наскрізний бізнес-процес, що забезпечує стратегічну чутливість підприємства до змін ринкового середовища, формування клієнтської цінності та підтримку адаптивності бізнес-моделі. Саме в цьому контексті інтеграція маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління набуває концептуального значення та потребує ґрунтового наукового обґрунтування.

Подальший розвиток теоретичних засад стратегічного управління доцільно розглядати крізь призму міжсекторальної еволюції стратегічного мислення, зокрема з урахуванням трансформацій, що відбулися у сфері публічного управління. Аналіз наукових підходів, представлених у працях А. В. Миколюк [8], дає змогу розширити традиційне бачення стратегічного менеджменту та обґрунтувати його універсальний характер, що проявляється у здатності адаптуватися до різних інституційних контекстів – як корпоративного, так і публічного.

Генезис стратегічного мислення має глибоке історичне коріння, пов'язане з воєнними теоріями управління, у межах яких стратегія розглядалася як системний план дій, сформований з урахуван-

ням ресурсного потенціалу, поведінки противника та характеристик середовища. Згодом, у процесі інституціоналізації управлінських практик у ХХ столітті, ці підходи були адаптовані до потреб великомасштабних корпорацій, а після Першої світової війни – і до публічного сектору, що зумовило поширення стратегічного планування як інструменту координації ресурсів і досягнення суспільно значущих цілей.

У концептуальному вимірі стратегічний менеджмент еволюціонував у напрямі поступового ускладнення аналітичного інструментарію та зміни фокусу управлінських рішень. Класичний етап характеризувався домінуванням формалізованих методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, портфельні матриці та моделі життєвого циклу, які створили методологічне підґрунтя для системного осмислення внутрішнього потенціалу організації та зовнішніх викликів. Однак подальший розвиток теорії управління засвідчив обмеженість виключно позиційного підходу, що зумовило перехід до ресурсної та знанневої парадигм, у межах яких стратегічна перевага почала пов'язуватися з наявністю унікальних ресурсів, організаційних компетенцій та здатністю акумулювати й використовувати знання як стратегічний актив.

Логічним продовженням цього розвитку стала концепція динамічних можливостей, яка акцентує увагу не стільки на статичних перевагах, скільки на спроможності організації постійно трансформувати свої внутрішні процеси та компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме в межах цього підходу стратегія набуває процесного характеру, а управлінські рішення розглядаються як результат безперервної адаптації, а не одноразового планування.

Особливо показовою є еволюція стратегічного менеджменту в публічному управлінні, де традиційна бюрократична модель поступово поступається результативно орієнтованим і людиноцентричним підходам. У цьому контексті концептуальні моделі, запропоновані П. Наттом і Р. Бакоффом [4], обґрунтовують доцільність переходу від формального дотримання процедур до лідерства, орієнтованого на досягнення конкретних суспільних результатів. Подальший розвиток цих ідей відбувся в межах нового публічного менеджменту, що інтегрував ринкові принципи ефективності, конкурентності та раціонального використання ресурсів у діяльність державних інституцій.

Сучасний етап стратегічного управління в публічному секторі, який у науковій літературі дедалі частіше визначається як новий стратегічний ме-

неджмент, характеризується посиленням людиноцентричної орієнтації та переосмисленням критеріїв результативності. Ефективність діяльності органів влади дедалі більше оцінюється не лише за фінансовими показниками, а за рівнем якості життя громадян, доступністю послуг та здатністю інституцій реагувати на суспільні запити.

Вагомим чинником сучасної трансформації стратегічного управління є диджиталізація, що зумовлює перехід від традиційних форм стратегічного планування до цифрових платформ управління. Приклади впровадження електронного урядування, зокрема в Естонії та в межах української цифрової екосистеми «Дія», свідчать про формування нових моделей стратегічної взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Паралельно з цим посилюється значення учасно-орієнтованих підходів, які передбачають залучення зацікавлених сторін до формування та реалізації стратегій, що підвищує їхню легітимність і адаптивність.

Узагальнюючи зазначені підходи, слід наголосити, що сучасна теорія стратегічного менеджменту відмовляється від універсальних рішень на користь комбінованих, контекстно чутливих моделей управління. Для підприємств це означає необхідність інтеграції функціональних і процесних компонентів стратегії, зокрема маркетингових бізнес-процесів, як ключових носіїв динамічних можливостей. У такому трактуванні інтеграція маркетингу в систему стратегічного управління виступає не допоміжним елементом, а стратегічним механізмом забезпечення клієнтоорієнтованості, гнучкості та здатності підприємства до сталого розвитку в умовах високої турбулентності середовища.

Подальший розвиток теоретичних положень стратегічного управління підприємством доцільно розглядати крізь призму сучасної трансформації управлінських концепцій у напрямі багатовекторності та сталого розвитку. Узагальнення наукових підходів, представлених у роботі Н. Е. Красностанової [7], засвідчує відхід від традиційної моделі, орієнтованої виключно на економічні результати, та формування комплексного бачення підприємства як соціально-економічної й екологоорієнтованої системи, здатної до довгострокового відтворення та адаптації.

Ключовою тенденцією еволюції стратегічного управління є перехід до триєдиної концепції сталого розвитку, у межах якої стратегічні рішення формуються з урахуванням економічних, екологічних і соціальних детермінант. Економічний вектор при цьому зберігає визначальне значення, однак наповнюється новим змістом, пов'язаним із підви-

щенням ефективності через оптимізацію та інтеграцію бізнес-процесів. Екологічна складова дедалі частіше розглядається не як зовнішнє обмеження, а як фактор формування конкурентних переваг, що реалізується через впровадження «зелених» технологій, екологізацію виробництва та дотримання принципів відповідальності за негативний вплив на довкілля. Соціальний вектор, своєю чергою, акцентує увагу на ролі людського капіталу, клієнтської цінності та соціальної стабільності як умов сталого функціонування підприємства.

Важливою рисою сучасних концепцій стратегічного управління є трактування стратегії не як статичного набору директив, а як динамічного й безперервного процесу. Аналіз еволюції наукових підходів, відображених у працях вітчизняних дослідників, свідчить про зміщення акценту з формалізованого планування на постійну корекцію стратегічних цілей відповідно до змін зовнішнього середовища. У такому контексті стратегічне управління розглядається як механізм підтримки відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами ринку, що особливо актуально в умовах високої турбулентності та невизначеності.

Центральне місце в сучасних концепціях стратегічного управління посідає людський капітал, який визначається як ключовий носій стратегічних переваг. Розвиток підприємства дедалі більше залежить від якості відбору й підготовки персоналу, здатності формувати гнучкі системи функціональних обов'язків, узгоджених зі стратегічними цілями, а також від рівня інформаційного забезпечення управлінських і виконавчих ланок. У цьому сенсі стратегія набуває виразно людиноцентричного характеру, а управління персоналом інтегрується в загальну архітектуру стратегічних рішень.

Водночас у сучасній науковій думці підприємство остаточно утверджується як цілісна багаторівнева система, у межах якої стратегічне управління вибудовується за ієрархічним принципом. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку, ділова – формує підходи до конкурентної боротьби, тоді як функціональні стратегії забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів у конкретних сферах діяльності. Така ієрархія зумовлює необхідність узгодження функціональних рішень, зокрема у сфері маркетингу, з довгостроковими цілями підприємства та його бізнес-моделлю.

Суттєвим етапом еволюції стратегічного управління стало впровадження інструментів вимірювання та контролю реалізації стратегії. Збалансована система показників розглядається як

методологічна основа для інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів, що дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства з позицій фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання й розвитку. Саме процесна перспектива в межах цієї системи створює передумови для формалізації ролі маркетингових бізнес-процесів як інструментів досягнення стратегічних цілей.

**О**собливої актуальності зазначені підходи набувають у сучасних українських умовах, для яких характерним є розрив між формуванням стратегічних планів і наявністю дієвих механізмів оцінювання результатів їх реалізації. Подолання цього розриву потребує відкритості стратегічних систем, підвищення якості управління та синхронізації керуючої й керованої підсистем, а також формування стратегічної стійкості до ринкових і соціально-економічних потрясінь.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сучасна еволюція концепцій стратегічного управ-

ління спрямована на посилення інноваційності, гнучкості та соціальної відповідальності підприємств.

У таких умовах стратегічне управління перестає бути інструментом виключно економічної оптимізації та трансформується в механізм довгострокового виживання й розвитку підприємства як складної соціально-екологічної системи. Саме в цьому контексті інтеграція маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління набуває принципового значення, оскільки забезпечує поєднання економічних, соціальних і клієнтоорієнтованих пріоритетів у межах єдиної стратегічної логіки.

Узагальнення попередніх теоретичних положень дозволяє вибудувати логічну послідовність розвитку управлінської думки та обґрунтувати перехід до сучасної моделі стратегічного управління, у межах якої маркетинг поступово трансформується з функціонального елементу в системоутворююче ядро стратегії підприємства.

Таблиця 1

**Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством та інструментарію їх реалізації**

Етап	Період	Домінуюча концепція	Ключовий інструментарій
Бюджетування та контроль	I чверть XX ст.	Фінансове планування	Бюджети, аналіз відхилень
Довгострокове планування	1950-ті рр.	Екстраполяція трендів	Прогнозування на основі минулих даних
Стратегічне планування	1960–70-ті рр.	Аналіз зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, конкурентні переваги
Стратегічне управління	Кінець XX ст.	Реагування у реальному часі	Гнучкі рішення, «стратегічні сюрпризи»
Інноваційно-адаптивний етап	Сучасність	Динамічні можливості	Цифровізація, сталий розвиток, стратегічне підприємництво

Джерело: складено на основі [6; 7; 8].

Історичний розвиток стратегічного менеджменту свідчить про закономірне зміщення управлінського фокусу: від контролю внутрішніх фінансових параметрів до забезпечення адаптивної взаємодії підприємства з динамічним і турбулентним зовнішнім середовищем.

На ранніх етапах стратегічного розвитку управління було зорієнтоване переважно на бюджетування та фінансовий контроль, що відповідало умовам відносної стабільності економічного середовища. Подальший перехід до довгострокового планування ґрунтувався на екстраполяції минулих тенденцій і відображав прагнення підприємств зменшити невизначеність за рахунок прогнозування. Однак зростання конкурентного тиску та ускладнення ринкових структур зумовили форму-

вання концепції стратегічного планування, у межах якої ключовим стало дослідження зовнішнього середовища та пошук стійких конкурентних переваг. Наступний етап – стратегічне управління - закріпив відмову від жорстких планових циклів і актуалізував потребу у швидкому реагуванні на непередбачувані зміни, так звані стратегічні сюрпризи.

**С**учасний етап розвитку концепції стратегічного управління доцільно визначати як інноваційно-адаптивний. Його поява зумовлена сукупною дією кількох чинників, серед яких ключове місце посідають формування динамічних можливостей підприємства, зростання ролі людського капіталу, інтеграція принципів сталого розвитку та всеосяжна цифровізація управлінських

процесів. У межах цього етапу стратегія перестає бути ієрархічно заданою конструкцією та набуває процесного характеру, що передбачає постійну трансформацію компетенцій, організаційних рутин і бізнес-процесів відповідно до змін ринкового середовища.

**К**онцепція динамічних можливостей акцентує увагу на здатності підприємства не лише володіти ресурсами, а й безперервно оновлювати їхню конфігурацію, забезпечуючи стратегічну гнучкість і стійкість. Людиноцентричність у цьому контексті означає визнання персоналу носієм знань, креативності та інноваційного потенціалу, що безпосередньо впливає на якість стратегічних рішень. Водночас інтеграція принципів сталого розвитку формує багатовимірну логіку стратегії, у межах якої економічні цілі узгоджуються з екологічною відповідальністю та соціальною цінністю. Цифровізація, своєю чергою, створює технологічні передумови для прискорення управлінських реакцій, поглиблення міжфункціональної взаємодії та формування наскрізних інформаційних потоків.

Саме в межах інноваційно-адаптивного етапу відбувається принципова трансформація ролі маркетингу в системі стратегічного управління. Маркетинг перестає розглядатися як окрема функція, зосереджена на збуті чи комунікаціях, і набуває ознак наскрізного бізнес-процесу, інтегрованого в усі рівні стратегічної архітектури підприємства. Таке інтегрування має ґрунтовне наукове обґрунтування.

*По-перше*, саме маркетингові бізнес-процеси виступають носіями стратегічної чутливості підприємства. Дослідження ринку, аналіз поведінки споживачів, моніторинг змін попиту та очікувань клієнтів забезпечують своєчасну ідентифікацію слабких сигналів і потенційних стратегічних зрушень. У результаті маркетинг формує інформаційну основу для адаптації бізнес-моделі та коригування стратегічних пріоритетів у режимі, наближеному до реального часу.

*По-друге*, інтеграція маркетингових бізнес-процесів забезпечує синхронізацію діяльності підприємства навколо формування клієнтської цінності. У межах збалансованої системи показників маркетинг відіграє роль сполучної ланки між фінансовими цілями, внутрішніми бізнес-процесами та перспективою розвитку. За відсутності чітко інтегрованої маркетингової складової стратегічне управління втрачає орієнтир на споживача, що знижує його здатність до створення стійких конкурентних переваг.

*По-третє*, маркетингові бізнес-процеси є ключовим елементом формування стратегічної

стійкості підприємства. Завдяки постійному зворотному зв'язку з ринком вони дозволяють подолати традиційний розрив між стратегічним плануванням і практичною реалізацією стратегії. У такому підході стратегія трансформується зі статичного документа на динамічний цикл адаптації, у межах якого планування, реалізація та корекція стратегічних рішень відбуваються безперервно.

Таким чином, інтеграція маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління слід розглядати не як розширення функціонального інструментарію, а як необхідну умову формування динамічних можливостей підприємства. За цих умов маркетинг перетворюється на стратегічний механізм, що поєднує інноваційність, клієнтоорієнтованість і соціальну відповідальність у єдину архітектуру виживання та розвитку підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Узагальнення еволюції концепцій стратегічного управління та обґрунтування інноваційно-адаптивного етапу дозволяють зробити висновок, що ефективність сучасної стратегії підприємства дедалі більше визначається не формальною наявністю стратегічних документів, а здатністю забезпечити їхню реалізацію через узгоджену систему бізнес-процесів. У цьому контексті особливої ваги набуває проблема трансляції стратегічних цілей у процесну площину, де саме маркетингові бізнес-процеси виступають ключовим механізмом поєднання довгострокових пріоритетів розвитку з поточними управлінськими рішеннями та операційною діяльністю. Орієнтація на клієнтську цінність, адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечення стратегічної стійкості підприємства зумовлюють необхідність системного узгодження маркетингових бізнес-процесів зі стратегічними цілями, що потребує подальшого наукового осмислення та методичного обґрунтування.

**Е**фективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від рівня узгодженості маркетингових бізнес-процесів зі стратегічними цілями розвитку. Маркетинг у сучасних умовах перестає бути суто функціональною підсистемою, орієнтованою на збут чи просування продукції, і трансформується у ключовий інтеграційний механізм стратегічного управління бізнес-системою в цілому [9]. Саме через маркетингові бізнес-процеси стратегічні орієнтири підприємства набувають практичної реалізації на міжнародних ринках.

Ієрархічна природа узгодження маркетингу зі стратегією передбачає його вбудованість у всі рівні управління бізнес-системою. На корпоративно-

му рівні маркетингові рішення мають корелювати з місією, баченням і загальними цілями інтернаціоналізації, визначаючи пріоритетні ринки, масштаби присутності та логіку розподілу ресурсів. На рівні стратегічних бізнес-одиниць маркетингові процеси конкретизуються у вигляді товарно-ринкових стратегій, орієнтованих на окремі сегменти споживачів або групи продукції. Функціональний та оперативний рівні забезпечують реалізацію обраних стратегічних пріоритетів через формування адаптованих або стандартизованих комплексів маркетингу, що безпосередньо впливають на результати діяльності на зовнішніх ринках. Така багаторівнева інтеграція дозволяє уникнути фрагментарності управлінських рішень і забезпечує цілісність стратегічного розвитку бізнес-системи.

**В**ибір та конфігурація маркетингових бізнес-процесів у глобальному середовищі зумовлюються стратегічною метою підприємства та поєднанням типу ринку й типу експортної продукції. Стратегія проникнення орієнтована на поглиблення присутності на вже освоєних ринках і передбачає концентрацію маркетингових зусиль на посиленні конкурентних переваг, що є доцільним за наявності технологічних або виробничих переваг бізнес-системи. Стратегія розвитку продукції, у свою чергу, потребує тісної інтеграції маркетингу з інноваційною та науково-дослідною діяльністю, оскільки створення нових товарів для іноземних ринків можливе лише за умови глибокого розуміння споживчих потреб і ринкових трендів. Найвищого рівня узгодженості управлінських рішень вимагає стратегія диверсифікації, що поєднує вихід на нові ринки з новими видами продукції та супроводжується зростанням ризиків, інвестиційного навантаження і складності координації бізнес-процесів.

Важливою складовою стратегічного узгодження є процесний підхід до формування та реалізації маркетингових заходів. Запропонований алгоритм маркетингових бізнес-процесів ґрунтується на чіткій субординації завдань, коли кожен маркетинговий крок логічно випливає з місії та стратегічних цілей бізнес-системи. Аналітичний етап, зокрема оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечує зіставлення потенціалу підприємства з можливостями та загрозами глобального ринку. Завершальним і водночас постійним елементом процесу є моніторинг та корекція маркетингової діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та уникати відхилення від стратегічних орієнтирів. Таким чином, маркетингові бізнес-процеси набу-

вають циклічного характеру, що відповідає логіці стратегічного управління.

Окремого значення в контексті узгодження маркетингу зі стратегією набуває вибір між концепціями глобальної стандартизації та багатонаціональної адаптації. Стандартизований підхід є доцільним за орієнтації бізнес-системи на ефект масштабу, уніфікацію бренду та зниження витрат, тоді як адаптаційна стратегія дозволяє максимально врахувати культурні, правові та споживчі особливості локальних ринків. На практиці більшість бізнес-систем застосовують комбіновані підходи, що свідчить про необхідність гнучкого стратегічного узгодження маркетингових рішень залежно від умов функціонування конкретного ринку.

Ефективність узгодження маркетингових бізнес-процесів зі стратегічними цілями неможлива без належного ресурсного та функціонального забезпечення. Формування ефективних інформаційних потоків, чіткий розподіл повноважень і відповідальності між учасниками бізнес-процесів, а також забезпечення маркетингу фінансовими та людськими ресурсами створюють організаційні передумови для реалізації експортного потенціалу бізнес-системи. За відсутності такого забезпечення навіть концептуально обґрунтована маркетингова стратегія не здатна забезпечити досягнення запланованих результатів.

Отже, маркетингові бізнес-процеси у глобальному середовищі доцільно розглядати як інструмент реалізації стратегічних цілей інтернаціоналізації, а не як автономну сферу управління. Стихийність та фрагментарність маркетингових рішень призводять до втрати конкурентних позицій і стратегічної нестабільності бізнес-системи. Натомість системне, ієрархічно та процесно узгоджене управління маркетингом забезпечує трансформацію стратегічних намірів у стійкі результати діяльності на міжнародних ринках і формує основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Наукові результати досліджень О. Шуміло, О. Кіма та Є. Ковші [10], дозволяють поглибити розуміння механізмів узгодження маркетингових бізнес-процесів зі стратегічними цілями підприємства в умовах глобалізації та посилення гіперконкуренції. Автори концептуалізують маркетингову стратегію як довгостроковий вектор розвитку бізнес-системи, спрямований на збалансування глобального попиту й пропозиції, що зумовлює необхідність її органічної інтеграції в систему стратегічного управління. За такого підходу маркетингові бізнес-процеси набувають детермінованого характеру, оскільки їхня логіка та послідовність фор-

муються виходячи з мотивів інтернаціоналізації підприємства, серед яких домінують прагнення до розширення клієнтської бази, оптимізації витрат або зниження країнових ризиків. Визначені стратегічні пріоритети трансформуються у процесну архітектуру маркетингу, ключовим елементом якої виступає взаємопов'язана тріада «сегментування – позиціонування – комплекс маркетингу», що забезпечує відповідність цільових ринків і маркетингових рішень реальним конкурентним перевагам та операційним можливостям підприємства.

**В**одночас обґрунтованою є позиція авторів щодо необхідності трирівневого узгодження маркетингових бізнес-процесів у вертикальній структурі управління. На корпоративному рівні маркетинг інтегрується зі стратегією зростання та портфельними рішеннями підприємства, зокрема через вибір форм міжнародної присутності – експорту, стратегічних альянсів, спільних підприємств або прямих іноземних інвестицій. На функціональному рівні узгодження проявляється у формуванні конкурентної поведінки на окремих національних ринках, що визначає масштаби охоплення та інтенсивність маркетингової активності. Інструментальний рівень забезпечує операційну реалізацію стратегічних намірів через конфігурацію елементів комплексу маркетингу, де принциповим є вибір між стандартизацією та адаптацією залежно від ступеня гетерогенності ринкового середовища та стратегічних цілей підприємства.

Особливе місце в системі стратегічного узгодження маркетингових бізнес-процесів посідають маркетингові комунікації та система розподілу, які в умовах глобального ринку трансформуються у стратегічні активи бізнес-системи. Вибір каналів збуту, рівень контролю над ними, а також підготовка персоналу мають відповідати масштабам і формату діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне доведення ціннісної пропозиції до кінцевого споживача. Комунікаційна політика, своєю чергою, виконує функцію стратегічного інструмента формування сприйняття бренду на різних ринках, адаптуючи рекламні повідомлення, стимули збуту та PR-заходи до обраної ринкової позиції підприємства без втрати стратегічної цілісності.

Важливим концептуальним висновком є розуміння узгодження маркетингових бізнес-процесів як безперервного та динамічного процесу, що потребує постійного стратегічного контролю та гнучкості управлінських рішень. У міру зміни умов глобального середовища підприємства змушені коригувати структуру маркетингових процесів, перерозподіляти ресурси між ринками та відмовлятися

від неперспективних напрямів діяльності. Ключовим інструментом зменшення невизначеності в такій ситуації виступають комплексні маркетингові дослідження, які формують інформаційну основу для прийняття раціональних стратегічних рішень і забезпечують відповідність маркетингової активності довгостроковим цілям розвитку бізнес-системи.

Таким чином, узгодження маркетингових бізнес-процесів зі стратегічними цілями підприємства полягає у послідовній трансформації загальної місії та стратегічних намірів у конкретний, процесно структурований маркетинговий інструментарій. Саме така інтеграція дозволяє підприємству зайняти адекватну конкурентну позицію на внутрішніх та міжнародних ринках, забезпечуючи стратегічну стійкість та адаптивність у глобальному економічному середовищі.

Результати дослідження В. А. Вовка та О. Ю. Черкаського [5] суттєво доповнюють наукове обґрунтування ролі маркетингових бізнес-процесів у системі стратегічного управління підприємством, акцентуючи увагу на їх детермінуючому впливі на формування потенціалу довгострокового розвитку. Автори послідовно доводять, що маркетинг у сучасній бізнес-системі не може розглядатися ізольовано як сукупність функціональних заходів, оскільки його стратегічна доцільність визначається ступенем відповідності генеральній стратегії підприємства та здатністю трансформувати стратегічні наміри у вимірювані результати. За такого підходу маркетингова стратегія постає похідною від місії та загального вектора розвитку компанії, а кожен маркетинговий бізнес-процес – від формування цілей і завдань до реалізації конкретних заходів – підпорядковується логіці створення доданої вартості та зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

**В**ажливим аспектом узгодження маркетингових процесів зі стратегічними цілями є раціоналізація використання ресурсів та оцінювання рентабельності маркетингових інвестицій, що забезпечує зв'язок між стратегічними амбіціями та економічною доцільністю управлінських рішень. Запропонований авторами підхід до аналізу показника ROMI дозволяє розглядати маркетинг як інвестиційний напрям діяльності, де ефективність визначається співвідношенням досягнутих результатів і понесених витрат. При цьому стратегічне узгодження досягається не лише через кількісні параметри, такі як обсяг продажів або частка ринку, а й через якісні характеристики, зокрема рівень лояльності споживачів, силу бренду

та стабільність ринкових позицій, що в сукупності формують маркетинговий потенціал розвитку підприємства.

Суттєвою перевагою розглянутого підходу є багаторівнева система оцінювання ефективності маркетингових бізнес-процесів, яка виконує функцію механізму стратегічного контролю та корекції. Розмежування показників, що характеризують управління товарними потоками, та індикаторів ефективності діяльності окремих підрозділів дозволяє забезпечити синхронізацію стратегічних цілей ринкового позиціонування з завданнями операційної ефективності. Таким чином, маркетингові процеси набувають ролі сполучної ланки між стратегічним рівнем управління та повсякденною господарською діяльністю підприємства, забезпечуючи прозорість і керованість реалізації стратегії.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають принципи стратегічної відповідності маркетингових бізнес-процесів, серед яких автори виділяють автентичність, інноваційність та адаптивність. Відмова від універсальних шаблонів на користь персоналізованих маркетингових рішень, що відображають унікальні цінності та компетенції підприємства, створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг. Водночас стратегічна креативність і висока швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища перетворюють маркетинг на активний механізм управління розвитком, здатний забезпечити гнучку адаптацію бізнес-системи в умовах нестабільності та зростаючої конкуренції.

Узагальнюючи, доцільно зазначити, що запропонований Вовком та Черкаським інтегральний підхід до оцінювання ефективності маркетингових стратегій дозволяє поєднати різноманітні показники в єдину аналітичну модель, яка відображає ступінь відповідності поточної маркетингової активності стратегічному баченню розвитку підприємства. Саме така методологія створює можливості для перетворення маркетингового потенціалу на реальні конкурентні переваги, забезпечуючи цілісність, узгодженість і результативність маркетингових бізнес-процесів у системі стратегічного управління підприємством.

Аналіз зарубіжних наукових досліджень [1; 2; 3] також свідчить про суттєве переосмислення ролі маркетингових бізнес-процесів у системі стратегічного управління підприємством, що відбувається під впливом цифровізації, розвитку штучного інтелекту та поширення практик гіперперсоналізації взаємодії зі споживачами. Маркетинг дедалі частіше трактується не як ізольована функціональна

підсистема, а як стратегічно значущий наскрізний процес, інтегрований у всі рівні управлінської ієрархії та орієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг. Для малих і середніх підприємств маркетингові бізнес-процеси виступають ключовим інструментом інтернаціоналізації та зростання, за умови їх інноваційної спрямованості та постійної адаптації до змін споживчої поведінки, зокрема в цифровому середовищі. Маркетинг у цьому контексті розглядається як динамічний процес, здатний забезпечувати стратегічну гнучкість і підтримувати ефективність підприємств в умовах високої ринкової мінливості.

Простежується прямий позитивний вплив цифрових маркетингових можливостей на фінансові та ринкові результати діяльності підприємств. Зарубіжні автори підкреслюють, що цифрові маркетингові бізнес-процеси виходять за межі комунікаційної функції та починають впливати на виробничі потужності, інноваційну активність і управління знаннями, виконуючи роль інтегратора між стратегічними цілями та операційною діяльністю. Маркетингові процеси здатні забезпечувати переконфігурацію ресурсів підприємства та підвищувати його стратегічну стійкість у волатильному середовищі. Таким чином, маркетингове планування розглядається як механізм реалізації динамічних можливостей, що безпосередньо пов'язує ринкові сигнали з управлінськими рішеннями стратегічного рівня.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасна еволюція концепцій стратегічного управління відображає глибинні трансформації логіки функціонування підприємств у динамічному, цифровізованому та високоневизначеному середовищі. Відмова від домінування жорстко регламентованих моделей стратегічного планування та контролю на користь гнучких, процесно орієнтованих і людиноцентричних підходів зумовлює формування інноваційно-адаптивного етапу стратегічного управління. Для цього етапу характерними є орієнтація на динамічні можливості, інтеграція цифрових технологій і принципів сталого розвитку, а також поширення стратегічного мислення на всі рівні організаційної ієрархії.

Стратегічне управління в сучасних умовах втрачає ознаки дискретного планового циклу та набуває рис безперервного процесу узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з динамічними вимогами ринку. За таких умов результативність стратегії визначається не стільки формальною наявністю стратегічних докумен-

тів, скільки здатністю підприємства транслювати стратегічні цілі у скоординовану систему бізнес-процесів, орієнтованих на створення та утримання конкурентних переваг.

Маркетинг у сучасній системі управління перестає бути ізольованою функціональною підсистемою та трансформується у наскрізний бізнес-процес, який забезпечує стратегічну чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища, формування клієнтської цінності та підтримку адаптивності бізнес-моделі. Саме маркетингові бізнес-процеси виступають ключовим каналом взаємодії підприємства з ринком і формують інформаційну основу для прийняття та корекції стратегічних рішень.

**І**нтеграція маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління дозволяє подолати традиційний розрив між стратегічним плануванням і практичною реалізацією стратегії. За такого підходу стратегія розглядається як динамічний цикл, у межах якого планування, реалізація, моніторинг і коригування стратегічних рішень відбуваються безперервно на основі ринкового зворотного зв'язку. Процесний підхід при цьому створює методологічні передумови для формалізації ролі маркетингу як інтеграційного механізму, що поєднує фінансові, клієнтські, операційні та інноваційні складові розвитку підприємства в межах єдиної стратегічної архітектури.

Особливу роль у посиленні значущості маркетингових бізнес-процесів відіграє цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує швидкий обіг інформації, інтеграцію аналітичних інструментів і можливість прийняття стратегічних рішень у режимі, наближеному до реального часу. Це формує технологічні передумови для підвищення адаптивності, стратегічної гнучкості та стійкості підприємства в умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища.

Запропоновано нове розуміння маркетингових бізнес-процесів як системоутворюючого ядра стратегічного управління підприємством, а також у розвитку концептуального розуміння їх інтеграції як процесу трансляції стратегічних цілей у процесну архітектуру організації. Інтеграція маркетингу, людського капіталу, цифрових технологій і принципів сталого розвитку розглядається як необхідна умова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямку доцільно пов'язувати з поглибленням методичного інструментарію інтеграції маркетингових бізнес-процесів у стратегічну архітектуру підприємств, розробленням моделей оці-

нювання стратегічної чутливості та адаптивності бізнес-систем, а також дослідженням впливу цифрових платформ, штучного інтелекту та аналітики великих даних на трансформацію маркетингових бізнес-процесів у контексті забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємств. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Larabi S., Al-Nahdi C., Nawaz F. The Role of Marketing Managers' Capabilities in Strategic Formulation and Implementation: Evidence from Small and Medium Enterprises. *Corporate and Business Strategy Review*. 2025. Vol. 6. No. 3. P. 202–215. DOI: 10.22495/cbsrv6i3art19
2. Liang Z., Du J., Hua Y. The Impact of Digital Marketing Capability on Firm Performance: Empirical Evidence from Chinese Listed Manufacturing Firms. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20. No. 3. P. 236–246. DOI: 10.3390/jtaer20030236
3. Mmadubuko M., Sousa C., Sadraei R., Kaufmann H. R. The role of global marketing strategies on the international performance of SMEs: current state and future research agenda. *International Marketing Review*. 2025. P. 1–30. DOI: 10.1108/IMR-04-2025-0173
4. Nutt P., Backoff R. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*. 1993. Vol. 19. No. 2. P. 299–347.
5. Вовк В. А., Черкаський О. Ю. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 33–42. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-2
6. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 381–384. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-54
7. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 246–254. DOI: 10.5281/zenodo.7378065
8. Миколюк А. В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 133–138. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.133
9. Пархоменко Н. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 59–72. DOI: 10.35774/visnyk2022.02.059
10. Шуміло О. С., Кім О. О., Ковша Є. І. Формування міжнародної маркетингової стратегії підпри-

емства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 93–97.  
DOI: 10.32782/2224-6282/185-17

## REFERENCES

- Dovbnia S. B. & Papusha I. V. (2022). Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu [Evolution of strategic management and features of its modern stage]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40, 381–384. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
- Krasnostanova N. E. (2022). Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Trends in the development of strategic management of an organization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 34, 246–254. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
- Larabi S., Al-Nahdi C. & Nawaz F. (2025). The Role of Marketing Managers' Capabilities in Strategic Formulation and Implementation: Evidence from Small and Medium Enterprises. *Corporate and Business Strategy Review*, 3(6), 202–215. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i3art19>
- Liang Z., Du J. & Hua Y. (2025). The Impact of Digital Marketing Capability on Firm Performance: Empirical Evidence from Chinese Listed Manufacturing Firms. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 3(20), 236–246. <https://doi.org/10.3390/jtaer20030236>
- Mmadubuko M., Sousa C., Sadraei R. & Kaufmann H. R. (2025). The role of global marketing strategies on the international performance of SMEs: current state and future research agenda. *International Marketing Review*, 1–30. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2025-0173>
- Mykoliuk A. V. (2024). Evoliutsiia kontseptsii stratehichnoho menedzhmentu v publicnomu upravlinni: vid planuvannia do dynamichnykh mozhlyvosti [Evolution of strategic management concepts in public administration: from planning to dynamic capabilities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 18, 133–138. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.133>
- Nutt P. & Backoff R. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 2(19), 299–347.
- Parkhomenko N. (2022). Marketynhovi stratehii biznes-system u hlobalnomu seredovyshchi [Marketing strategies of business systems in the global environment]. *Visnyk ekonomiky*, 2, 59–72. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.059>
- Shumilo O. S., Kim O. O. & Kovsha Ye. I. (2023). Formuvannia mizhnarodnoi marketynhovoi stratehii pidprijemstva z urakhuvanniam hlobalizatsii diialnosti pidprijemstv [Formation of an international marketing strategy of the enterprise taking into account the globalization of enterprise activities]. *Ekonomichnyi prostir*, 185, 93–97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-17>
- Vovk V. A. & Cherkaskyi O. Yu. (2025). Otsinka efektyvnosti marketynhovykh stratehii u formuvanni potentsialu rozvytku pidprijemstva [Evaluation of the effectiveness of marketing strategies in forming the potential of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79, 33–42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.01.2026 р.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.01.2026 р.

Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.