

ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН І ЛОГІКИ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

MARKETING POLICY EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF RELATIONSHIP MARKETING AND NETWORK INTERACTION LOGICS

У статті розглянуті питання ефективності маркетингової політики в межах концепції маркетингу відносин. Ефективність маркетингу розглядається як важлива категорія як на рівні організації, так і на рівні соціо економічної системи. Обговорені найбільш поширені способи визначення ефективності маркетингу на рівні окремої організації, вказано на складність та проблеми з використанням цих способів для постановки цілей та управління маркетингом. Для визначення ефективності маркетингу запропонований компетентнісний підхід, у межах якого досягнення ефективності залежить від чотирьох організаційних компетенцій: адаптаційної, інноваційної, пізнавальної і кооперативної. Наявність та доступ до інформації, яка стосується ринків та має цінність для різних учасників мереж взаємодії, а також інститути, які збирають, зберігають та поширюють цю інформацію, є важливими умовами для підвищення ефективності маркетингу на макрорівні.

Ключові слова: ефективність маркетингу; мережі; маркетинг відносин; соціо економічна система; організаційні компетенції; ресурсна теорія конкурентоспроможності.

В статье рассмотрены вопросы эффективности маркетинговой политики в

рамках концепции маркетинга взаимоотношений. Эффективность маркетинга рассматривается как важная категория как на уровне организации, так и на уровне социоэкономической системы. Обсуждены наиболее распространенные способы определения эффективности маркетинга на уровне отдельной организации, указано на сложность и проблемы с использованием этих способов для постановки целей и управления маркетингом. Для определения эффективности маркетинга предложен компетентностный подход, в рамках которого достижение эффективности зависит от четырех организационных компетенций: адаптационной, инновационной, познавательной и кооперативной. Наличие и доступ к релевантной и ценной для участников сетей взаимодействия информации, а также институты, которые собирают, хранят и распространяют эту информацию, являются важными условиями для повышения эффективности маркетинга на макроуровне.

Ключевые слова: эффективность маркетинга; сети; маркетинг взаимоотношений; социоэкономическая система; организационные компетенции; ресурсная теория конкурентоспособности.

УДК 330.3; 338.5: 658.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-26>

Робул Ю.В.

к.ф.-м.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу
та бізнес-адміністрування
Одеський національний університет
імені І.І. Мечникова

Robul Yuriy

Odessa I.I. Mechnikov National University

The article addresses the effectiveness of marketing policies in the framework of the concept of relationship marketing and its main network interaction logic aimed at the formation of networks for creating and exchanging values. Marketing efficiency is considered as an important category not only at the micro-level of an organization, as it is common in literature, but also at the level of socio-economic system. Fostering efficiency of changes leads to growth of the entire socio-economic system by amassing and relocation of resources at the level of a single organisation, development of customer experience, producing new value and quality demand and shifting the entire customer path and a way of living, and fuelling production of innovations. The latter is operated by marketing in two directions: delivering innovations to market and commercialising them, and guiding the production of innovation itself by delivering information and experience from the site of consumption. The article refers to and briefly describes most common methods for assessing the effectiveness of marketing at the level of an organisation; points out the complexity and problems of using these methods for setting goals and directing of marketing. The metrics, which are usually used for assessing marketing efficiency are pointless from the network perspectives. A competency-based approach for assessing the effectiveness of marketing is proposed: achievement of efficiency depends on four organisational competencies: adaptive, innovative, cognitive and cooperative. The construction of effective marketing networks and the ability of marketing to influence the development of the socio-economic system depends on the ability of individual participants to manage and disseminate knowledge, use information and communication technologies and, in general, coordinate their activities with other partners. The availability and ability to access to marketing relevant information to different stakeholders in the interaction networks, as well as the institutions that collect, store and disseminate this information, are important prerequisites for improving macro-level marketing effectiveness.

Key words: marketing effectiveness; networks, relationship marketing; socio-economic system; organisational competencies, resource-based view (RBV).

Постановка проблеми. Визначення ефективності маркетингової політики є важливим як на мікро-, так і на макрорівнях. На мікрорівні воно дає змогу домогтися оптимізації видатків і збільшення результативності, що в умовах дефіциту обігових коштів та уповільнення темпів зростання економіки та ринків набуває особливого значення. На макрорівні воно відкриває шлях до покращення ефективності функціонування маркетингових систем, а через них – до зростання ефективності функціонування соціо економічної системи загалом. Прикметно, що багато років тому, задовго до того, як маркетинг отримав визнання як обов'язкова і критично важлива функція управління організацією в умовах ринкової економіки, важлива частина кри-

тики маркетингу Дж. К. Гелбрейтом була пов'язана з тим, що витрати організації на маркетинг, непродуктивні з погляду створення капіталу, в масштабах економічної системи зменшують спроможність інвестування і розвиток продуктивних сил [1]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз ефективності маркетингової політики організації в останні десятиліття перетворився на поширений напрям досліджень у маркетингу. Провідні професійні організації з маркетингу визначили цей напрям досліджень серед першочергових [2]. Дослідницькі питання у цьому контексті зводяться переважно до пошуку способів створення показників і побудови систем показників, які дають змогу об'єктивно й однозначно виміряти

результативність маркетингової діяльності як способу виділення із загального результату частки, зумовленої впливом маркетингової політики. На сучасному етапі розвитку можна виділити два основних способи визначення ефективності маркетингової політики: (а) фінансово-інвестиційний; (б) вимірювання вартості нематеріальних активів. Фінансово-інвестиційний передбачає вимірювання дисконтованого грошового потоку, створеного за допомогою маркетингової політики й обчислення показників типу прибутковості інвестицій (ROI). Другий спосіб передбачає вимірювання приросту вартості нематеріальних активів, насамперед капіталу торгової марки, створеного за допомогою маркетингової політики. Обидва методи мають свої сильні та слабкі сторони. Прагнення максимально збільшити прибутковість інвестицій у маркетинг звичайно приводить до заниження планів з обсягу продажів [3], крім того, породжує серйозні проблеми виокремлення результату, зумовленого впливом саме маркетингових заходів. Заниження обсягів продажу, спостережуване у значній кількості учасників ринку, призводить до уповільнення розвитку всієї економічної системи через недостатню ефективність використання ресурсів. Водночас, як зазначається, вимірювання ROI справляє помітний позитивний вплив на організацію маркетингової діяльності на підприємстві, оскільки спонукає менеджерів прогнозувати фінансові результати пропонованих маркетингових заходів і узгоджувати їх із фінансовими цілями організації [4]. Це сприяє підвищенню фінансової грамотності маркетингових працівників, що сприяє підвищенню репутації маркетологів у організації, збільшенню довіри до них та позначається покращенням фінансування [5; 6].

Критика фінансово-інвестиційного методу ґрунтується передусім на тому, що забезпечення потрібної прибутковості витрат на маркетинг безпосередньо не пов'язано з функцією маркетингу в організації [7]: його цілі, задачі та вибір потрібних інструментів залишаються незрозумілими, коли метою вважати лише створення потрібного розміру грошового потоку. За таких умов із великою ймовірністю може спостерігатися втрата стратегічної орієнтації і підміна довгострокових цілей міркуваннями короткочасної вигоди, що для маркетингу як функціональної стратегії організації є надзвичайно небезпечним. Як показав П. Елліс, у тактичній перспективі маркетинг слабо пов'язаний із фінансовим результатом – у середньому на глобальному рівні лише 7,7% коливання фінансового результату організацій пов'язано з успішністю її маркетингової політики, а в регіоні Східної Європи цей показник сягає мінімуму у 3,8%. [8; 9]. Таким чином, зведення маркетингу до досягнення лише короткочасних цілей заперечує його *raison d'être*, а обчислення окуп-

ності маркетингових витрат тяжіє до постановки короткочасних цілей, досягнення яких спричиняє неефективне використання ресурсів на рівні економічної системи загалом. Для того щоб створити умови для максимально повного виконання маркетингом свого призначення – створення та донесення споживчої цінності – пропонується як цільова функція маркетингу, визначити створення та примноження нематеріального активу організації, вимірюваного, поміж іншого, через вартість бренду [10–12]. Цей підхід часто піддається критиці через те, що однозначно визначити вартість бренду досі не виявилось можливим.

Який би спосіб вимірювання ефективності маркетингу не застосовувати, кінцева мета цього кроку полягає в ухваленні управлінських рішень, які через покращення ефективності повинні призвести до зміцнення конкурентоспроможності організації. У макроперспективі покращення ефективності маркетингу повинно призвести до утворення та більш результативного функціонування систем, які пов'язують окремі організації для створення мереж надання та обміну цінностями. У маркетингу відносин ці мережі самі по собі є важливим активом кожної окремої організації, а їхня діяльність позначається на функціонуванні цілої соціоекономічної системи. [13; 14]. У макроперспективі, таким чином, важливо визначити, яким чином відбувається поширення маркетингової політики на пов'язану з цією організацією мережу створення цінності, наскільки ефективно це відбувається і наскільки сприяє розвитку соціоекономічних систем? За яких передумов окрема організація здатна в принципі підвищити ефективність своєї маркетингової політики та утворювати ефективні мережі?

Постановка завдання. Мета цієї статті полягає у визначенні того, якими є організаційні компетенції, які розвивають здатність організації не просто покращувати показники ефективності маркетингової політики, але і збільшувати ефективність функціонування мереж створення цінності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для відповіді на поставлене питання не досить опанувати методики вимірювання ефективності, вони не здатні визначити, як саме треба керувати маркетингом, а зводяться лише до програмування результату. При цьому лишається незрозумілим, чи здатна організація в принципі такого результату досягнути. Незрозуміло також, як та за допомогою чого організація утворюватиме ефективні мережі обміну споживчою цінністю. Видається доцільним розглянути проблему під кутом небажаного результату, а організаційних компетенцій. Становить інтерес визначити, які компетенції забезпечують здатність ефективно працювати у маркетингу і завдяки яким маркетинг може більш ефективно сприяти розвитку соціоекономічних систем.

Концептуальною основою дослідження цього питання може стати концепція *холістичного* маркетингу [12; 15–17], у межах якої ефективність маркетингу щільно пов'язана з реалізацією внутрішнього та партнерського маркетингу. На які процеси управління всередині організації повинна бути спрямована діяльність маркетингового підрозділу і в який спосіб має бути налагоджена співпраця з партнерами з метою створення необхідних умов для успішної реалізації маркетингових заходів назовні? Як поєднати й узгодити маркетингову орієнтацію із загальними цілями організації та мережею партнерів? Як організувати взаємодію із партнерами зі створення споживчої цінності і долучити їх до спільного формування маркетингової політики?

Розглядаючи реалізацію маркетингової політики в мережах взаємодії і визнаючи доступ до мережі важливим активом, ресурсом організації, беручи до уваги значну потребу у ресурсах для організації маркетингової діяльності, а також завдання маркетингової політики на мікрорівні як забезпечення створення конкурентної переваги є доцільним і питання ефективності маркетингу дослідити у зв'язці «ресурси – конкурентоспроможність». У межах ресурсної теорії конкурентоспроможності (РТК), започаткованої роботою Е. Пенроуз (1959) [18], організація розглядається як сукупність ресурсів та здібностей, поєднання яких забезпечує її розвиток і досягнення цілей. Ресурси дають можливість розвиватися здібностям, здібності, створюють конкурентні переваги. Не всі ресурси забезпечують першість у конкурентному змаганні, оскільки лише небагато з них є власне продуктивними. Запорукою успіху у конкурентному змаганні є доступ організації до ресурсів, які відрізняються чотирма основними властивостями:

«(1) вони є цінними в тому сенсі, що дозволяють скористатися можливостями чи нейтралізувати загрози, що походять із зовнішнього середовища; (2) вони є рідкісними серед існуючих чи потенційних конкурентів організації; (3) вони не можуть бути повністю імітовані; (4) для них не повинно існувати стратегічних замінників, які, маючи таку ж цінність, не були б одночасно рідкісними та незамінними» [19].

За допомогою чітко виражених і усвідомлених здібностей організація у певний спосіб поєднує ресурси і створює конкурентну перевагу. Особлива, часом унікальна конфігурація ресурсів, створена здібностями організації, і є основою її конкурентних переваг [20].

Маркетинг може розглядатися як застосування РТК до взаємодії організації у ринковому середовищі, та в економічній системі загалом. Маркетинг, відповідно, повинен забезпечити ефективне поєднання ринкових можливостей та здібностей (ком-

петенцій) організації щодо розвитку та реалізації цих можливостей.

Як функціональна стратегія організації маркетинг відповідає за адаптацію до умов ринкового середовища, з одного боку, і за розвиток цього середовища через мережі партнерських взаємодій – з іншого [13; 21]. Лідери розвивають ринок через створення первинного попиту, послідовники адаптуються до ринку, сприяючи урізноманітненню попиту.

Процеси глобалізації і розвиток інформаційних технологій привели до стандартизації виробництва та споживання на більшості ринків. Відповідно, можливості віднайдення нових видів матеріальних ресурсів, на основі яких можлива побудова конкурентної переваги скоротилися, тоді як обсяг пропозиції і ступінь її урізноманітнення збільшився. У багатьох галузях підприємства використовують одні і ті самі або схожі ресурси – лідери вирізняються здатністю створювати унікальні та економічно вигідні комбінації таких ресурсів для обслуговування своїх цільових ринків [22; 23]. При цьому значно зросла роль нематеріальних ресурсів, в тому числі знань та умінь працівників.

Багато споживчих ринків знаходяться у стані надмірної пропозиції цінності [24; 25]. Ускладнення технологій і масові обсяги виробництва зумовили той факт, що на споживчому ринку покупець здебільшого втратив можливість самостійно орієнтуватися у товарній пропозиції і мусить покладатися на прості та емоційно забарвлені критерії вибору, підказані виробниками, продавцями, агентами впливу, лідерами думок, експертами і зводити споживчий вибір до зрозумілого набору символів-брендів, одним з яких віддається перевага перед іншими. У зв'язку з цим багато організацій здобувають першість у конкурентному змаганні через здатність створити правильний набір символів для продукту, не унікального за суттю.

Зростання вартості багатьох видів сировини та собівартості організації бізнес-процесів привело до переосмислення традиційних бізнес-моделей і поширення аутсорсінгу. За таких умов можливість створювати конкурентоспроможний продукт стала значно більше залежати від здатності організації побудувати мережу створення цінності – створити партнерство з усіма потрібними постачальниками та агентами ринку, а також із такими виробниками, які здатні постачати на ринок товари-компліменти. Відбувається поступовий процес об'єднання окремих фрагментованих ринків товарів у ринки рішень [26]. Розуміння того, що відбувається в мережах взаємодії, й адаптація до умов, що змінюються, вимагають від організації накопичення, оновлення, створення і використання знань з усвідомленням того, що більшість цього знання є швидкоплинним.

Для створення та утримання конкурентної переваги організація має діяти не лише правильно, але і швидко. У ранніх варіантах РТК не бралася до уваги та обставина, що організації можуть діяти в швидкоплинному зовнішньому середовищі, коли умови ведення бізнесу змінюються швидше, ніж відбувається освоєння ресурсів та набуття необхідних навичок [27]. Зараз турбулентний характер зовнішнього середовища бізнесу під сумнів не ставиться. Здатність перемагати у конкурентному змаганні залежить не лише від «здатності утворити специфічну та економічно вигідну комбінацію можливостей і компетенцій, але і змінювати її відповідно до змін у зовнішньому середовищі» [28]. Забезпечення конкурентоспроможності вимагає від організації розвитку специфічних компетенцій. Ефективна взаємодія з ринковим середовищем пов'язується з чотирма компетенціями, такими як:

1. Адаптаційна – здатність зауважувати нові можливості і пристосовуватися з метою їх повнішого використання у власних інтересах [29].

2. Інноваційна – здатність організації створювати і виводити на ринок нові продукти, або створювати (відкривати) нові ринки через поєднання стратегічної орієнтації, підприємницької поведінки та інноваційного процесу [30].

3. Пізнавальна – здатність знаходити нову релевантну інформацію у зовнішніх щодо організації джерелах, перетворювати її на знання і використовувати у своїх інтересах для досягнення організаційних цілей. Сюди ж відноситься здатність ідентифікувати потребу і розпізнати цінність нового знання у зовнішніх джерелах, результативно запозичити це знання і пристосувати його до потреби досягнення цілей організації [31].

4. Кооперативна – здатність розвивати та використовувати партнерські стосунки з іншими організаціями з метою одержання доступу до ресурсів та здібностей, належних чи контрольованих ними [32].

Відповідно до цих чотирьох компетенцій мають бути визначені цілі та налагоджений цілий процес маркетингу в організації та взаємодія з партнерами. Для реалізації адаптаційної компетенції маркетинг повинен збирати та опрацьовувати ринкову інформацію, підтримувати та належним чином керувати маркетинговою інформаційною системою.

Інноваційний складник зумовлює необхідність для маркетингових працівників бути обізнаними на технологіях та процесах створення товару чи надання послуг, сповідувати і демонструвати підприємницьку поведінку, брати участь у стратегічному плануванні. Без цього маркетингові служби не зможуть мати власного уявлення про технологічний поступ і узгоджувати його з коротко- та довгостроковими цілями організації, залишаючись спостерігачами та не пропонуючи загалом

нічого кращого, ніж та чи інша форма імітації чогось існуючого.

Успішну реалізацію пізнавального складника складно уявити без практичного впровадження концепції організації, що навчається. Пізнавальний складник вимагає, щоб менеджмент організації мав розвинуті інформаційно-комунікаційні навички (ІКН), підкріплювані маркетинговою інформаційною системою та базою знань. Здатність швидко перетворювати інформацію на знання, створювати нове знання, засвоювати та передавати іншим зацікавленим і практично його використовувати в цьому контексті є ключовою. У цьому зв'язку маркетинговий підрозділ має стати джерелом і провідником маркетингового знання всередині організації, налагоджуючи внутрішній маркетинг і поширюючи це знання у мережах взаємодії.

Розвиток кооперативної здатності потребує від маркетингових підрозділів збирати й опрацьовувати інформацію про теперішніх і можливих партнерів організації, долучаючи до всіх інших функцій маркетингової розвідки.

Висновки з проведеного дослідження.

У межах концепції холістичного маркетингу, а також беручи до уваги мережеву взаємодію, характерну для економічної системи загалом, ефективна маркетингова політика спирається на чотири динамічні компетенції: адаптаційну, інноваційну, пізнавальну та кооперативну. На рівні окремої організації вони дають змогу утворити та розвивати ефективні мережі створення та обміну цінністю. Поширені у межах цілої соціоекономічної системи вони дають змогу підвищити її ефективність, а значить, сприяти подальшому розвитку. Розвиток цих компетенцій вимагає налагодження деяких супутніх процесів і розбудови і взаємодії допоміжних систем: маркетингової інформаційної системи (МІС), системи управління знаннями і навчання, розвитку інформаційно-комунікаційної компетенції працівників та організації. Наявність та доступ до інформації, яка стосується ринків та є необхідною для різних учасників мереж взаємодій для планування та здійснення своїх маркетингових зусиль, для координації цих зусиль з іншими учасниками мереж, а також наявність та функціонування інститутів, які збирають, зберігають та поширюють цю інформацію, є важливими умовами для підвищення ефективності маркетингу на макрорівні. Для забезпечення розвитку соціоекономічних систем важливою є кооперація між різними організаціями, обмін знаннями, доступ до спільних частин МІС тощо.

З огляду на сказане вище, для розвитку ефективності як маркетингової політики окремої організації, так і для соціоекономічного розвитку загалом необхідне поєднання інформаційних систем і навичок, управління знаннями з відповідальною

(в сенсі настанов сталого розвитку) підприємницькою поведінкою. Ефективний розвиток маркетингу і його здатність бути рушієм соціо-економічних змін значною мірою залежить від здатності опанувати та використовувати ІКТ. На організаційному рівні це вимагає навчитися вимірювати прогрес у здобутті та використанні компетенцій: адаптивних, інноваційних, пізнавальних та кооперативних здібностей. Якими повинні бути ці компетенції, як узгодити ці супутні процеси з розвитком маркетингу і економічних систем на різних рівнях – можливі питання подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

- Galbraith J. K., Black J. D. The quantitative position of marketing in the United States. *Quarterly Journal of Economics*. 1935. Т. 49, № 3. С. 394–413.
- Pont M., Shaw R. Measuring Marketing Performance: a Critique of Empirical Literature. *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference: Adelaide*, 2003. С. 2064–2073.
- Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: Окупается ли ваш маркетинг? Киев: Companion Group, 2007. 496 с.
- Ленсколд Д. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний. СПб: Питер, 2005. 272 с.
- 2010 Lead Generation Marketing ROI Study: Annual Report. *Lenskold Group*. 2010. 31 с.
- 2009 Marketing ROI & Measurements Study: Annual Report. *Lenskold Group*. 2009. 35 с.
- Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. Т. 68, № 4. С. 76–89.
- Ellis P. D. Is Market Orientation Affected by the Size and Diversity of Customer Networks? *Management International Review*. 2010. Т. 50, № 3. С. 325–345.
- Ellis P. D. Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*. 2006. Т. 43, № 5. С. 1089–1107.
- Keller K. L. Conceptualization, Measuring, and managing Customer based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Т. 57, № 1. С. 1–22.
- Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-Букс, 2018. 208 с.
- Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. 15-е изд. СПб: Питер, 2018. 848 с.
- Gummesson E. Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis. *European Journal of Marketing*. 1996. Т. 30, № 2. С. 31–44.
- Gummesson E., Lusch R. F., Vargo S. L. Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2010. Т. 2, № 1. С. 8–22.
- Герасимьяк Н. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280> (дата звернення: 10.12.2019).
- Робул Ю. В. Холістична концепція ефективності маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4 (2). С. 124–130.
- Загорна Т. О., Стасюк О. М. Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 32–38.
- Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd Edition, Reprinted. Oxford University Press, 1995. 272 с.
- Barney J. B. Resource-Based Theories of Competitive Advantage: a Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*. 2001. Т. 27, № 6. С. 643–650.
- Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd Ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2002. 600 с.
- Hunt S. D. On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods. *European Journal of Marketing*. 1994. Т. 28, № 3. С. 13–25.
- Hakala H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*. 2011. Т. 13, № 2. С. 199–217.
- Vorhies D. W., Morgan N. A. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*. 2003. Т. 67, № 1. С. 100–115.
- Холмберг И. Сенсуальное лидерство Менеджмент XXI века. Пер. с англ. / Под ред. Чоудхари С. Москва: Инфра-М, 2000. С. 51–67.
- Чан Кім В., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією. Пер. з англ. Харків: Видавництво Книжковий клуб Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 288 с.
- Lambin J.-J., de Moerloose C. *Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique*. Paris: Dunod, 2016. 608 с.
- Wang C. L., Ahmed P. K. Dynamic Capabilities: a Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2007. Т. 9, № 1. С. 31–51.
- Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Т. 28, № 13. С. 1319–1350.
- Hooley G. J., Lynch J. E., Jobber D. Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*. 1992. Т. 9, № 1. С. 75–89.
- Wang C. L., Ahmed P. K. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*. 2004. Т. 7, № 4. С. 303–313.
- Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Т. 35, № 1. С. 128–152.
- Walter A., Auer M., Ritter T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*. 2006. Т. 21, № 4. С. 541–567.

REFERENCES:

1. Galbraith J. K., Black J. D. The quantitative position of marketing in the United States. *Quarterly Journal of Economics*. 1935. Vol. 49, Issue 3. P. 394–413.
2. Pont M., Shaw R. Measuring Marketing Performance: a Critique of Empirical Literature. *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference: Adelaide*, 2003. C. 2064–2073.
3. Shou R., Merrik D. (2007) Pribyl'nyy marketing: Okupaetsya li vash marketing? [Profitable Marketing: Does Your Marketing Pay Off?] Kiev: Companion Group.
4. Lenskold D. (2005) Rentabel'nost' investitsiy v marketing. Metody povysheniya pribyl'nosti marketingovykh kompaniy [Marketing campaign profitability methods]. Per. s angl. SPb: Piter.
5. 2010 Lead Generation Marketing ROI Study: Annual Report. *Lenskold Group*. 2010. 31 p.
6. 2009 Marketing ROI & Measurements Study: Annual Report. *Lenskold Group*. 2009. 35 p.
7. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, Issue 4. P. 76–89.
8. Ellis P. D. Is Market Orientation Affected by the Size and Diversity of Customer Networks? *Management International Review*. 2010. Vol. 50, Issue 3. P. 325–345.
9. Ellis P. D. Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*. 2006. Vol. 43, Issue 5. P. 1089–1107.
10. Keller K. L. Conceptualization, Measuring, and managing Customer based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57, Issue 1. P. 1–22.
11. Kotler F., Katardzhaia H., Setiawan Yi. (2018) Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho [From traditional to digital]. Kyiv: KM-Buks.
12. Kotler F., Keller K. L. (2018) Marketing menedzhment [Marketing management]. SPb: Piter.
13. Gummesson E. Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis. *European Journal of Marketing*. 1996. Vol. 30, Issue 2. P. 31–44.
14. Gummesson E., Lusch R. F., Vargo S. L. Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2010. Vol. 2, Issue 1. P. 8–22.
15. Herasymyak N. (2012) Kholistychnyi marketynh yak nova paradyhma rozvytku marketynhu [Holistic marketing as a new paradigm of marketing development]. *Efektivna ekonomika*. no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280> (accessed 10 December 2019).
16. Robul Yu. V. (2011) Kholistychna kontseptsiiia efektyvnosti marketynhu [Holistic concept of marketing effectiveness]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. no. 4 (2), pp. 124–130.
17. Zahorna T. O., Stasiuk O. M. (2012) Kontseptsiiia kholistychnoho marketynhu: dzherela problematyky ta elementy [Concept of holistic marketing: sources of problems and elements]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. no. 2, pp. 32–38.
18. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. 3rd Edition, Reprinted. Oxford University Press, 1995. 272 p.
19. Barney J. B. Resource-Based Theories of Competitive Advantage: a Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, Issue 6. P. 643–650.
20. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd Ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2002. 600 p.
21. Hunt S.D. On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods. *European Journal of Marketing*. 1994. Vol. 28, Issue 3. P. 13–25.
22. Hakala H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*. 2011. Vol. 13, Issue 2. P. 199–217.
23. Vorhies D.W., Morgan N.A. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*. 2003. Vol. 67, Issue 1. P. 100–115.
24. Kholmberg I. (2000) Sensual'noe liderstvo [Sensual leadership] *Menedzhment XXI veka*. Moskva: Infra-M, pp. 51–67.
25. Chan Kim V., Moborn R. (2018) Perekhid do blakytneho okeanu [Transition to the blue ocean] Poza konkurentsii. Kharkiv: Vydavnytstvo Knyzhkovyi klub Klub Simeinoho Dozvillia.
26. Lambin J.-J., de Moerloose C. Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique. Paris: Dunod, 2016. 608 p.
27. Wang C.L., Ahmed P.K. Dynamic Capabilities: a Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2007. Vol. 9, Issue 1. P. 31–51.
28. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, Issue 13. P. 1319–1350.
29. Hooley G.J., Lynch J.E., Jobber D. Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*. 1992. Vol. 9, Issue 1. P. 75–89.
30. Wang C.L., Ahmed P.K. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*. 2004. Vol. 7, Issue 4. P. 303–313.
31. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, Issue 1. P. 128–152.
32. Walter A., Auer M., Ritter T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*. 2006. Vol. 21, Issue 4. P. 541–567.