

Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства

Котвицька Наталія Миколаївна¹, Камнев Олег Олександрович², Пархоменко Володимир Васильович³, Янко Станіслав Володимирович⁴

Опубліковано	Секція	УДК
01.01.2026	Економіка	658.8:658.012

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18135080>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства. Обґрунтовано необхідність подолання фрагментарності управлінських функцій і досягнення узгодженості між маркетинговими пріоритетами та внутрішніми економічними процесами. Запропоновано чотирирівневу модель інтеграції, що охоплює стратегічний, тактичний, операційний і культурний рівні. Визначено ключові механізми інтеграції та доведено їх вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: маркетингове управління, внутрішні економічні відносини, конкурентна стратегія, організаційна інтеграція, внутрішній маркетинг, крос-функціональна координація, конкурентні переваги.

Integration of marketing management and internal economic relations in the formation of a competitive strategy of the enterprise

Abstract. The article is devoted to the study of integration processes between marketing management and the system of internal economic relations of an enterprise in the context of forming an effective competitive strategy. The relevance of the topic is обусловлена the need to overcome the traditional fragmentation of managerial functions and to create a synergistic effect between externally oriented marketing activities and internal economic processes. The purpose of the study is to develop a conceptual model for integrating marketing management and internal economic relations as a basis for building sustainable competitive advantages of an enterprise. The paper analyzes modern approaches to understanding the interrelationship between market orientation, internal economic mechanisms, and competitive strategy. It substantiates that an effective competitive strategy requires not only external market positioning but also internal coherence of economic relations, motivational systems, resource

¹ д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет» <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

² аспірант кафедри менеджменту та логістики, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет» <https://orcid.org/0009-0001-9434-9064>

³ аспірант кафедри менеджменту та логістики, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет» <https://orcid.org/0009-0008-9599-6248>

⁴ аспірант кафедри менеджменту та логістики, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет» <https://orcid.org/0000-1234-5678-9101>

allocation, and organizational culture with marketing priorities. A four-level integration model is proposed, encompassing the strategic, tactical, operational, and cultural levels of the organization. Key integration mechanisms are identified, including cross-functional coordination, internal marketing, a balanced scorecard system, value-oriented transfer pricing, and the stimulation of innovative cooperation between organizational units. A methodological approach to assessing the level of integration between marketing management and internal economic relations is developed based on an integral index that incorporates structural, process, informational, and cultural dimensions. It is proven that enterprises with a high level of such integration demonstrate better performance in implementing differentiation and focus competitive strategies. The practical significance of the results lies in the possibility of their application for diagnosing the current state of integration and for designing organizational transformation programs aimed at enhancing the coherence of marketing and economic aspects of enterprise activity. The findings contribute to the development of strategic marketing theory and internal firm economics by substantiating the necessity of a holistic approach to competitive strategy formation.

Keywords: marketing management, internal economic relations, competitive strategy, organizational integration, internal marketing, cross-functional coordination, competitive advantage.

Вступ

Постановка проблеми. Сучасне конкурентне середовище характеризується безпрецедентною динамічністю, глобалізацією ринків та зростаючою складністю споживчих потреб. У цих умовах традиційний підхід до формування конкурентної стратегії, заснований на аналізі зовнішнього середовища та виборі позиції на ринку, виявляється недостатнім для забезпечення стійких конкурентних переваг. Все більшого значення набуває внутрішня узгодженість підприємства – здатність ефективно координувати різні функціональні напрями діяльності та оптимізувати внутрішні економічні відносини відповідно до обраної ринкової стратегії.

Проблема полягає у тому, що у практиці управління більшості підприємств зберігається істотний розрив між маркетинговим управлінням, орієнтованим на зовнішнє середовище та задоволення потреб клієнтів, і системою внутрішніх економічних відносин, яка часто функціонує за власною логікою, не завжди узгодженою з маркетинговими пріоритетами. Це проявляється у конфліктах між підрозділами, неефективному розподілі ресурсів, невідповідності систем мотивації стратегічним цілям, відсутності клієнтоорієнтованості у внутрішніх процесах. Така фрагментація управління призводить до неповної реалізації потенціалу конкурентної стратегії. Наприклад, стратегія диференціації через інноваційність продукту може не реалізуватися повною мірою, якщо система внутрішніх економічних відносин не стимулює співпрацю між R&D, маркетингом та виробництвом, а трансферне ціноутворення створює бар'єри для обміну знаннями. Стратегія лідерства за витратами може бути підірвана, якщо маркетингові обіцянки клієнтам не підкріплюються відповідною оптимізацією внутрішніх процесів та розподілу витрат.

Зв'язок проблеми з важливими науковими завданнями визначається необхідністю розвитку інтегративної теорії стратегічного управління, яка б поєднувала зовнішньоорієнтовану маркетингову перспективу з внутрішньоорієнтованою економічною перспективою. Це вимагає переосмислення традиційних концепцій конкурентної стратегії через призму організаційних здатностей та внутрішньої узгодженості. Практична значущість проблеми пов'язана з потребою українських підприємств у підвищенні конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. В умовах інтеграції України у європейський економічний простір

та необхідності повоєнного відновлення економіки, здатність підприємств формувати ефективні конкурентні стратегії, підкріплені внутрішньою організаційною узгодженістю, стає критичним фактором економічного зростання. Особливо актуальним це є для малих та середніх підприємств, які не мають можливості конкурувати виключно на основі масштабу або доступу до ресурсів, і для яких внутрішня ефективність та маркетингова креативність є ключовими джерелами конкурентних переваг. Проблема інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точок зору, вимагаючи міждисциплінарного підходу та розробки нових концептуальних моделей і практичних інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи взаємозв'язку між маркетингом та конкурентною стратегією закладені у класичних працях з стратегічного маркетингу. Сучасні дослідження розвивають ці ідеї у напрямку більш глибокого розуміння організаційних механізмів реалізації стратегій.

Homburg et al. у своєму дослідженні організаційної структури маркетингових підрозділів виявили, що успішність реалізації маркетингової стратегії значною мірою залежить від якості координації між маркетингом та іншими функціональними підрозділами [1]. Автори обґрунтували концепцію «маркетингової інтеграції» як критичного фактора організаційної ефективності, проте їхнє дослідження не розглядало детально економічні механізми такої інтеграції. Kumar and Pansari розвинули концепцію внутрішнього маркетингу як інструменту узгодження організаційної поведінки з маркетинговою стратегією [2]. Їхні дослідження продемонстрували, що підприємства, які систематично застосовують принципи внутрішнього маркетингу до управління персоналом, досягають кращих результатів у зовнішньому маркетингу та задоволеності клієнтів. Проте автори не досліджували специфіку економічних відносин, які підтримують або гальмують такі ініціативи.

У контексті української економіки питання взаємозв'язку маркетингу та конкурентної стратегії досліджувала Чепелюк М.І., яка проаналізувала особливості формування маркетингових стратегій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану [3]. Автор виявила, що успішні підприємства характеризуються високим рівнем внутрішньої гнучкості та здатністю швидко перебудовувати внутрішні процеси відповідно до змін ринкової ситуації.

Проблематика внутрішніх економічних відносин підприємства розглядалася у працях з внутрішньофірмової економіки та організаційного дизайну. Gibbons and Roberts запропонували інтегративну модель внутрішньої організації фірми, яка пояснює, як економічні механізми координації (ціни, влада, довіра) взаємодіють з організаційною структурою та культурою [4]. Їхня модель підкреслює важливість узгодженості різних механізмів координації, проте не фокусується на специфіці маркетингової функції. Dutta et al. досліджували вплив трансферного ціноутворення на інноваційну активність підприємства [5]. Автори виявили, що системи трансферного ціноутворення, які враховують не лише витрати, але й ринкову цінність внутрішніх продуктів та послуг, стимулюють більш ефективну співпрацю між підрозділами. Це дослідження є релевантним для розуміння економічних механізмів підтримки маркетингових ініціатив.

Українські дослідники Хоменко І. та інші проаналізували систему внутрішніх економічних відносин промислових підприємств України у контексті їх адаптації до ринкових умов [6]. Автори обґрунтували необхідність трансформації внутрішніх економічних механізмів відповідно до зовнішніх стратегічних пріоритетів, проте не розглядали детально маркетингові аспекти цієї трансформації.

Концепція організаційної узгодженості розвивається у працях з стратегічного управління. Doll William J. et al. запропонували модель стратегічної узгодженості, яка включає три виміри: вертикальну узгодженість (відповідність операційних рішень стратегії), горизонтальну узгодженість (координацію між функціями) та динамічну узгодженість (адаптацію до змін середовища) [7]. Їхнє дослідження продемонструвало позитивний вплив усіх трьох вимірів на організаційну ефективність. Moorman and Day у своєму дослідженні організаційних здатностей маркетингу виявили, що успішні підприємства характеризуються не лише зовнішньою маркетинговою компетентністю, але й внутрішніми здатностями інтегрувати маркетингові знання у всі функціональні процеси [8]. Автори запропонували концепцію «маркетингової архітектури» організації як системи структур, процесів та культурних норм, що підтримують маркетингову орієнтацію.

Дослідники Другова О. та інші проаналізували роль організаційної культури у формуванні конкурентних переваг підприємств [9]. Їхні результати показали, що культура, орієнтована на клієнта та внутрішню співпрацю, позитивно впливає на реалізацію конкурентних стратегій.

Проблематика крос-функціональної координації досліджувалася Ernst et al., які вивчали механізми співпраці між R&D, маркетингом та виробництвом у процесі розробки нового продукту [10]. Автори виявили, що формальні механізми координації (команди, процедури) мають доповнюватися неформальними (міжособистісні зв'язки, спільні цінності) для досягнення оптимальних результатів.

Попри значний обсяг досліджень, присвячених окремо маркетинговому управлінню, внутрішнім економічним відносинам та конкурентній стратегії, існує дефіцит праць, які б системно розглядали їх інтеграцію. Невирішеними залишаються питання конкретних механізмів забезпечення ефективної інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин; вплив інтеграції на різні типи конкурентних стратегій; організаційні трансформації для підвищення рівня інтеграції; оцінка рівня інтеграції. Особливо актуальною є розробка практичних інструментів та рекомендацій для українських підприємств з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

Метою статті є розробка концептуальної моделі інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин як основи формування ефективної конкурентної стратегії підприємства та обґрунтування механізмів практичної реалізації такої інтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати теоретичні підходи до розуміння взаємозв'язку між маркетинговим управлінням, внутрішніми економічними відносинами та конкурентною стратегією підприємства; ідентифікувати та обґрунтувати ключові механізми інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин у контексті формування конкурентної стратегії; розробити концептуальну модель багаторівневої інтеграції, яка визначає взаємозв'язки між різними організаційними рівнями та функціональними сферами підприємства; запропонувати методичний підхід до оцінки рівня інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин; обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин для посилення конкурентних позицій підприємства.

Результати

Маркетингове управління традиційно розглядається як функція, орієнтована на зовнішнє середовище – аналіз ринків, сегментацію споживачів, розробку та просування

продуктів, управління відносинами з клієнтами. Водночас сучасне розуміння маркетингу виходить за межі суто зовнішньої орієнтації, підкреслюючи необхідність внутрішньої трансформації підприємства для успішної реалізації маркетингової стратегії.

Внутрішні економічні відносини підприємства охоплюють систему взаємодій між організаційними підрозділами, механізми розподілу ресурсів, системи трансферного ціноутворення, бюджетування, мотивації персоналу та оцінки ефективності. Ці відносини формують економічну логіку функціонування організації, визначаючи стимули та обмеження для різних учасників організаційного процесу [4].

Конкурентна стратегія, згідно з класичною типологією М. Портера, може базуватися на лідерстві за витратами, диференціації або фокусуванні. Кожен з цих типів стратегій вимагає специфічної конфігурації як маркетингових активностей, так і внутрішніх економічних механізмів. Інтеграція між цими двома сферами означає створення узгодженості, коли внутрішні економічні відносини не лише не суперечать маркетинговій стратегії, але й активно підтримують та посилюють її реалізацію.

Теоретичним фундаментом для розуміння такої інтеграції є кілька концепцій (табл. 1).

Таблиця 1 - Теоретичні підходи до інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин

Концепція	Ключова ідея	Роль у формуванні конкурентної стратегії
Концепція організаційних здатностей (Organizational Capabilities)	Стійкі переваги завдяки внутрішнім, які складно конкурентам	Забезпечує розвиток внутрішніх компетенцій, що поєднують маркетингові та економічні процеси в єдину систему
Ресурсна теорія фірми (Resource-Based View)	Джерелом переваг є цінні, рідкісні, важко імітовані ресурси та компетенції	Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин розглядається як стратегічний нематеріальний ресурс
Концепція організаційної узгодженості (Organizational Alignment)	Ефективність діяльності залежить від узгодженості стратегії, структури, процесів і культури	Забезпечує відповідність маркетингових пріоритетів внутрішнім економічним механізмам на всіх рівнях управління
Теорія внутрішнього маркетингу (Internal Marketing)	Успіх зовнішнього маркетингу базується на залученні персоналу до реалізації стратегії	Формує внутрішню підтримку стратегічних цілей через мотивацію, комунікацію та розвиток персоналу

Джерело: створено на основі аналізу [2; 7; 8]

На основі аналізу теоретичних джерел та практики функціонування підприємств ідентифіковано сім ключових механізмів інтеграції:

Механізм 1: Крос-функціональна координація. Цей механізм передбачає створення організаційних структур та процесів, які забезпечують систематичну взаємодію між маркетингом та іншими функціональними підрозділами (R&D, виробництво, фінанси,

HR). Ефективна координація дозволяє трансформувати маркетингові інсайти про потреби клієнтів у конкретні рішення щодо продуктів, процесів та політик [10].

Крос-функціональна координація може реалізовуватися через різні організаційні форми: міжфункціональні команди для розробки нового продукту, регулярні координаційні наради, ротацію персоналу між підрозділами, матричні організаційні структури. Критично важливою є не лише формальна структура, але й культура співпраці та довіри між підрозділами.

Механізм 2: Внутрішній маркетинг персоналу. Застосування маркетингових принципів до управління персоналом означає розгляд співробітників як внутрішніх клієнтів, потреби та мотивації яких мають бути зрозумілі та задоволені для досягнення зовнішніх маркетингових цілей [2]. Це включає комунікацію стратегії та цінностей, залучення персоналу до стратегічного діалогу, розвиток клієнтоорієнтованої поведінки на всіх організаційних рівнях.

Внутрішній маркетинг особливо важливий для реалізації стратегії диференціації через якість обслуговування, оскільки кожен співробітник стає «носієм бренду» у взаємодії з клієнтами. Економічні механізми мають підтримувати це через відповідні системи мотивації та визнання.

Механізм 3: Система збалансованих показників, інтегрована з маркетинговою стратегією. Традиційні системи оцінки ефективності часто фокусуються на фінансових показниках та операційній ефективності, не враховуючи маркетингові метрики (задоволеність клієнтів, лояльність, цінність бренду). Інтегрована система збалансованих показників включає маркетингові KPI на рівні підрозділів та окремих співробітників, створюючи стимули для клієнтоорієнтованої поведінки [7].

Наприклад, якщо підприємство обрало стратегію диференціації через інноваційність, то показники успішності мають включати не лише швидкість виходу на ринок нового продукту, але й його відповідність очікуванням цільового сегменту, що вимагає залучення маркетингових досліджень на всіх етапах розробки.

Механізм 4: Трансферне ціноутворення, орієнтоване на ринкову цінність. Традиційне трансферне ціноутворення, засноване на витратах, може створювати перешкоди для реалізації маркетингової стратегії, оскільки не враховує ринкову цінність внутрішніх продуктів та послуг. Альтернативний підхід передбачає визначення трансферних цін на основі ринкових аналогів або потенційної цінності для кінцевого споживача [5].

Наприклад, якщо маркетинговий підрозділ замовляє у R&D розробку нової функціональності продукту, трансферна ціна може базуватися не на витратах R&D, а на очікуваному зростанні цінності продукту для клієнтів. Це стимулює R&D розробляти саме ті інновації, які мають найбільший ринковий потенціал.

Механізм 5: Розподіл ресурсів на основі маркетингових пріоритетів. Система бюджетування та розподілу ресурсів має відображати стратегічні маркетингові пріоритети підприємства. Це означає, що сегменти ринку, продукти або канали, визначені як пріоритетні з маркетингової точки зору, мають отримувати відповідне ресурсне забезпечення [1].

Традиційна практика розподілу ресурсів часто базується на історичних даних або на «владі» окремих підрозділів, що може не відповідати маркетинговій стратегії. Інтегрований підхід вимагає прозорої процедури обґрунтування інвестиційних рішень через призму їх впливу на ключові ринкові показники.

Механізм 6: Стимулювання інноваційної співпраці між підрозділами. Успішна реалізація інноваційної маркетингової стратегії вимагає інтенсивної співпраці між різними функціональними підрозділами. Економічні механізми мають стимулювати таку співпрацю, а не створювати бар'єри.

Це може включати: спільне бюджетування міжфункціональних проектів, колективні бонуси за успішний запуск нового продукту, визнання та винагороду за передачу знань між підрозділами, інвестиції у платформи для обміну інформацією та ідеями.

Механізм 7: Культивування клієнтоорієнтованої організаційної культури. Організаційна культура, яка цінує розуміння та задоволення потреб клієнтів, є критичним нематеріальним активом для реалізації маркетингової стратегії [9]. Економічні механізми мають підкріплювати таку культуру через символічні та матеріальні винагороди.

Це включає: публічне визнання співробітників, які проявляють виняткову клієнтоорієнтованість, включення культурних цінностей у критерії оцінки та просування персоналу, інвестиції у навчання з клієнтської психології та комунікацій, створення ритуалів та історій, які відображають важливість клієнта.

Аналіз ключових механізмів інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин свідчить про їх комплексний і взаємодоповнювальний характер. Реалізація таких механізмів потребує не фрагментарних управлінських рішень, а системного підходу, що забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління. У цьому контексті виникає необхідність формування цілісної концептуальної моделі, здатної відобразити багаторівневу природу інтеграції та взаємозв'язки між ключовими елементами маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин. Саме така модель дозволяє структуровано представити механізми взаємодії, визначити їх функціональне наповнення та окреслити логіку формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1).

Стратегічний рівень передбачає узгодження маркетингової стратегії з загальною конкурентною стратегією та економічною моделлю підприємства. На цьому рівні визначаються стратегічні пріоритети ринків, сегментів та цінностей пропозицій, які потім трансформуються у вимоги до внутрішніх економічних механізмів.

Ключові елементи стратегічного рівня включають: визначення цільової ринкової позиції та джерел конкурентних переваг, формулювання клієнтської цінності пропозиції, визначення критичних організаційних здатностей для реалізації стратегії, розробку стратегічної карти, яка пов'язує маркетингові цілі з фінансовими, процесними та організаційними цілями [7].

Тактичний рівень фокусується на розробці конкретних програм та ініціатив, які реалізують стратегічні пріоритети. Це включає маркетингові програми (продуктовий розвиток, ціноутворення, просування, дистрибуція) та відповідні програми трансформації внутрішніх економічних відносин.

На тактичному рівні критичною є координація між функціональними стратегіями. Наприклад, програма розвитку нового продукту вимагає узгодження між маркетингом (визначення потреб ринку), R&D (технічна розробка), виробництвом (виробничі можливості), фінансами (бюджетування), HR (забезпечення компетенцій).

Операційний рівень передбачає реалізацію тактичних програм через конкретні процеси, процедури та повсякденні активності. На цьому рівні маркетингові активності (дослідження ринку, управління клієнтськими відносинами, кампанії) мають бути підтримані відповідними внутрішніми процесами (швидке прийняття рішень, гнучкий розподіл ресурсів, ефективна комунікація між підрозділами).

Ключові операційні практики включають: регулярні міжфункціональні наради для координації поточних активностей, системи швидкого реагування на зміни ринкової ситуації, процедури збору та розповсюдження маркетингової інформації всередині організації, механізми вирішення міжфункціональних конфліктів [1].

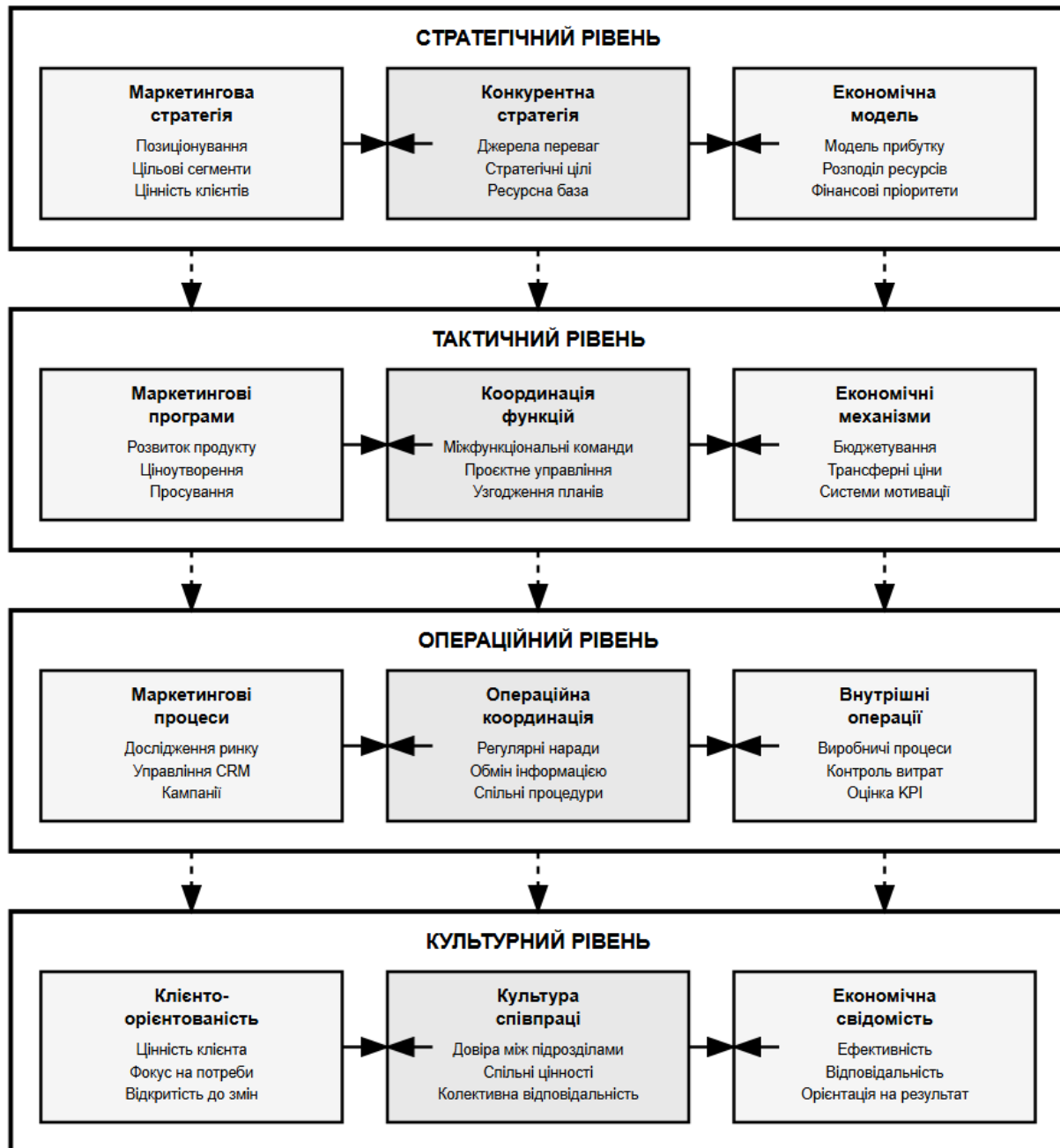


Рис. 1 - Концептуальна модель багаторівневої інтеграції
Джерело: створено на основі аналізу [1; 9; 10]

Культурний рівень охоплює цінності, переконання, норми поведінки та символічні практики, які формують організаційну ідентичність та впливають на поведінку співробітників. Культурний рівень є найбільш глибоким та важким для зміни, але водночас критичним для стійкості інтеграції.

Клієнтоорієнтована культура характеризується такими елементами: переконання, що успіх організації залежить від задоволення потреб клієнтів; цінування знань про клієнтів та ринки; відкритість до зворотного зв'язку від клієнтів; готовність адаптувати внутрішні процеси до потреб клієнтів; заохочення ініціативи та експериментування у пошуку кращих способів обслуговування клієнтів [9].

Модель передбачає наявність як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків між рівнями. Вертикальна інтеграція забезпечує послідовність від стратегії до операцій та

культури. Горизонтальна інтеграція забезпечує узгодженість між різними функціональними напрямками на кожному рівні.

Різні типи конкурентних стратегій вимагають специфічних конфігурацій інтеграції між маркетинговим управлінням та внутрішніми економічними відносинами.

Стратегія лідерства за витратами базується на здатності підприємства пропонувати продукти за нижчими цінами, ніж конкуренти, зберігаючи прийнятну якість. Ця стратегія вимагає жорсткого контролю витрат, оптимізації операційних процесів, економії на масштабі. У контексті інтеграції з маркетинговим управлінням, це означає: маркетингові дослідження мають фокусуватися на цінночутливих сегментах та ідентифікації можливостей стандартизації; продуктова стратегія має орієнтуватися на базові функціональності без «зайвих» характеристик; канали дистрибуції мають обиратися з урахуванням їх витратної ефективності; промо-активності мають бути масовими та ефективними за витратами [3]. Внутрішні економічні механізми для підтримки цієї стратегії включають: системи контролю витрат на рівні всіх підрозділів; трансферне ціноутворення на основі стандартних витрат; мотивація персоналу, пов'язана з показниками продуктивності та економії; бюджетування «знизу вгору» з жорсткими обмеженнями.

Стратегія диференціації передбачає створення унікальної цінності для клієнтів через продуктивні інновації, виняткову якість, дизайн, бренд або сервіс. Ця стратегія дозволяє встановлювати преміальні ціни та формувати лояльність клієнтів. Маркетингове управління при стратегії диференціації характеризується: глибокими якісними дослідженнями для розуміння латентних потреб клієнтів; креативною продуктовою стратегією з фокусом на унікальність; інвестиціями у будівництво бренду; селективними каналами дистрибуції, які підкреслюють преміальність продукту. Внутрішні економічні механізми мають стимулювати інновації та якість: бюджети на R&D та маркетингові дослідження; трансферне ціноутворення, яке враховує ринкову цінність, а не лише витрати; винагорода за інноваційність та творчість; толерантність до розумного ризику та невдач у процесі експериментування; інвестиції у розвиток компетенцій персоналу [2].

Стратегія фокусування концентрується на обслуговуванні конкретної ринкової ніші з особливими потребами. Фокусування може поєднуватися або з лідерством за витратами (у ніші), або з диференціацією (для ніші). Маркетингове управління при стратегії фокусування відзначається: глибоким знанням специфіки цільового сегменту; кастомізованими продуктовими рішеннями; прямими відносинами з клієнтами; репутацією експерта у ніші [1]. Внутрішні економічні відносини мають бути гнучкими для адаптації до унікальних вимог ніші: процеси кастомізації продуктів та послуг; делегування повноважень фронтлайн-персоналу для швидкого реагування на запити клієнтів; оцінка ефективності на основі якості відносин з клієнтами, а не лише обсягів; інвестиції у спеціалізовані компетенції.

Різні типи конкурентних стратегій зумовлюють необхідність формування відмінних конфігурацій інтеграції між маркетинговим управлінням та внутрішніми економічними відносинами, що відрізняються за глибиною, інтенсивністю та інституційним наповненням. Водночас ефективна реалізація таких стратегій потребує не лише якісного опису взаємозв'язків, а й їх кількісної оцінки, що дає змогу об'єктивно визначити рівень узгодженості управлінських елементів та виявити зони дисбалансу. У цьому контексті актуалізується необхідність розроблення методичного підходу до оцінки рівня інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин, який забезпечить аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 2).

Таблиця 2 - Характеристика складових інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин

Вимір інтеграції	Змістовна характеристика	Ключові індикатори оцінювання
Структурна інтеграція	Відображає ступінь узгодженості організаційної структури з потребами координації маркетингової діяльності та інших функціональних підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> - наявність міжфункціональних команд; - позиція маркетингу в організаційній ієрархії; - формальні механізми координації; - рівень централізації/децентралізації маркетингових рішень
Процесна інтеграція	Характеризує узгодженість і взаємопов'язаність маркетингових процесів з ключовими бізнес-процесами підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - участь маркетингу у розробці нових продуктів; - інтеграція маркетингового та фінансового планування; - рівень автоматизації міжфункціональних процесів; - швидкість ухвалення рішень, що потребують міжфункціональної взаємодії
Інформаційна інтеграція	Відображає ефективність обміну інформацією між маркетингом та іншими підрозділами	<ul style="list-style-type: none"> - доступність інформації про клієнтів, ринки та конкурентів; - використання єдиних інформаційних систем; - регулярність формальних і неформальних комунікацій; - якість зворотного зв'язку між підрозділами
Культурна інтеграція	Характеризує рівень поширення маркетингових цінностей і клієнтоорієнтованої культури в організації	<ul style="list-style-type: none"> - сприйняття значущості маркетингу різними підрозділами; - рівень міжфункціональних конфліктів; - орієнтація персоналу на потреби клієнтів; - включення маркетингових показників до системи оцінювання результативності

Джерело: створено на основі аналізу [4]

Кожен вимір оцінюється за шкалою від 0 до 10 на основі експертних оцінок менеджерів або опитування персоналу. Інтегральний індекс розраховується як середнє арифметичне або середнє зважене (якщо виміри мають різну важливість для конкретної стратегії) чотирьох вимірів. Значення індексу від 0 до 3 свідчить про низький рівень інтеграції, від 3 до 6 – про середній рівень, від 6 до 10 – про високий рівень.

Висновки

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати критичну роль інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин у формуванні ефективної конкурентної стратегії підприємства. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх застосування підприємствами для підвищення ефективності реалізації конкурентних стратегій. Зокрема, ідентифіковані механізми інтеграції можуть слугувати основою для розробки програм організаційних трансформацій. Запропонована модель дозволяє структурувати ініціативи з підвищення інтеграції за різними організаційними рівнями. Методичний підхід до оцінки забезпечує інструментарій для діагностики та бенчмаркінгу. Теоретична значущість полягає у розвитку інтегративної теорії стратегічного управління, яка поєднує зовнішньоорієнтовану маркетингову перспективу з внутрішньоорієнтованою економічною перспективою. Результати дослідження збагачують теорію організаційних здатностей новими знаннями про роль інтеграції між функціональними сферами у формуванні конкурентних переваг.

Напрямки подальших досліджень визначаються необхідністю емпіричної верифікації запропонованої концептуальної моделі та гіпотез про вплив інтеграції на організаційну ефективність. Перспективним є проведення кількісного дослідження на вибірці українських підприємств різних галузей та розмірів для виявлення факторів, які сприяють або перешкоджають інтеграції. Актуальним напрямком є також дослідження ролі цифровізації у фасилітації інтеграції маркетингового управління та внутрішніх економічних відносин. Сучасні цифрові платформи, системи управління даними клієнтів (CRM), інструменти бізнес-аналітики створюють нові можливості для підвищення інформаційної та процесної інтеграції.

Результати дослідження створюють теоретичний фундамент для подальших наукових пошуків у сфері стратегічного маркетингу та внутрішньофірмової економіки, а також надають практичні орієнтири для підприємств, що прагнуть посилити свої конкурентні позиції через підвищення внутрішньої організаційної узгодженості та інтеграції маркетингових і економічних аспектів управління.

Список використаних джерел

1. Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015. 43(1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0416-3>
2. Kumar, V., & Pansari, A. *Competitive Advantage through Engagement*. *Journal of Marketing Research*, 2016. 53(4), 497-514. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
3. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499-504. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>
4. Gibbons R., Roberts J. Economic theories of incentives in organizations. *Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press, 2016. P. 56-99. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781400845354-004>
5. Dutta S., Narasimhan O., Rajiv S. Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*. 2004. Vol. 26. No. 3. P. 277-285. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.442>
6. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Економічний вісник університету*. 2023. № 1. С. 86-92.

7. Doll William J., Hong P., Nahm A. Antecedents and outcomes of manufacturability in integrated product development. *International Journal of Operations & Production Management* 2010. 30 (8). 821–852. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443571011068180>
8. Moorman C., Day G.S. Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 6-35. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
9. Другова О. С., Сяо Л. Організаційна культура як основа успішного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24>
10. Ernst H., Hoyer W.D., Rübсаamen C. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*. 2010. Vol. 74. No. 5. P. 80-92. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.80>