

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-106>

УДК 658.8:65.011.4:502.131.1

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК КООРДИНАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ НОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ

STRATEGIC MARKETING AS A COORDINATOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THEORETICAL AND CONCEPTUAL BASIS OF THE NEW MANAGEMENT PARADIGM

Багріч Оксана Сергіївна

аспірантка,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2704-0179>**Bagrich Oksana**

National University "Kyiv-Mohyla Academy"

У статті розкрито теоретико-концептуальні засади нової управлінської парадигми, в основі якої лежить інтеграція стратегічного маркетингу в систему сталого розвитку організацій. Обґрунтовано, що стратегічний маркетинг трансформується із традиційного інструменту конкурентної боротьби в координуючу інституцію, що забезпечує цілісність стратегій сталості, комунікацій зі стейкхолдерами та формування ціннісно орієнтованої організаційної культури. Запропоновано концепцію маркетинг-центричного сталого управління, у межах якої маркетинг виконує функції інтегратора економічних, соціальних та екологічних цілей, адаптуючи організацію до викликів глобального розвитку. Узагальнено та переосмислено сучасну роль маркетингу як драйвера стійкості та інструменту формування бізнес-моделей нового покоління.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, сталий розвиток, управлінська парадигма, ціннісно орієнтоване управління, маркетинг-центричне управління.

The article develops the theoretical and conceptual foundations of a new managerial paradigm based on the integration of strategic marketing into the sustainable development system of organizations. It is argued that strategic marketing is undergoing a transformation from a traditional tool of competitive struggle into a coordinating institution that ensures the integrity of sustainability strategies, stakeholder communications, and the formation of a value-oriented organizational culture. This evolution positions marketing not merely as a functional market instrument but as a central mechanism for aligning long-term business objectives with environmental, social, and governance (ESG) priorities, ethical standards, and the principles of corporate social responsibility. The proposed concept of marketing-centric sustainable management defines marketing as an integrator of economic, social, and ecological goals, enabling organizations to adapt effectively to the challenges of global development, technological change, resource constraints, and shifting societal expectations. Within this framework, marketing acts as a driver of resilience, innovation, and brand authenticity, coordinating strategic initiatives across all levels of decision-making, from corporate governance to operational processes. The study generalizes and reinterprets the modern role of marketing as both a catalyst for sustainability and a tool for shaping next-generation business models. By synthesizing classical and contemporary approaches, it highlights how marketing's value-driven logic contributes to competitive advantage, stakeholder trust, and systemic adaptation. The findings suggest that embedding strategic marketing into the governance architecture of organizations fosters not only market performance but also long-term societal and environmental impact, thereby redefining the foundations of sustainable competitiveness in the 21st century. Ultimately, the research emphasizes that in a volatile and interconnected global environment, the ability of marketing to serve as a unifying strategic platform may determine the future viability, legitimacy, and leadership potential of enterprises.

Keywords: strategic marketing, sustainable development, management paradigm, value-oriented management, marketing-centric management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища, глобалізації економічних зв'язків та посилення конкурентного тиску компанії все частіше потребують довгострокових підходів до управління власною діяльністю. Такий підхід вимагає не лише гнучкості у прийнятті рішень, а й здатності формувати стабільні конкурентні переваги, що відповідають змінним запитам споживачів і суспільства загалом. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний маркетинг – концепція, що поєднує принципи маркетингової орієнтації із стратегічним мисленням і довгостроковим плануванням.

Розвиток стратегічного маркетингу є результатом тривалого еволюційного процесу трансформації поглядів на роль маркетингу в діяльності підприємств. Від початкових уявлень про маркетинг як інструмент збуту товарів, акцент поступово зміщувався до управління взаємовідносинами з клієнтами, створення цінності та формування стратегічного бачення розвитку компанії. Еволюція концепцій маркетингу, зокрема перехід від виробничої та збутової орієнтації до маркетингу партнерства, дозволила закласти підґрунтя для виникнення стратегічного підходу як нового етапу у розвитку маркетингової науки.

Актуальність даного дослідження обумовлена тим, що сучасні тенденції (зокрема геополітична ситуація, ресурсні обмеження, зростання запитів суспільства та більш локальні проблеми) провокують якісні концептуальні зрушення стратегічного маркетингу, який наразі виходить за межі традиційного інструментарію просування і стає координатором сталого розвитку. Головним чином, це обмовлено формуванням ціннісно орієнтованих стратегій, інтеграцію соціальних та екологічних факторів у бізнес-моделі та забезпечення балансу інтересів стейкхолдерів, що потребує перегляду теоретичних основ та управлінських підходів до стратегічного маркетингу як системоутворювального елементу нової парадигми управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування стратегічного маркетингу як окремого напрямку відбувалося поступово – від збутової орієнтації П. Друкера [10] до довгострокового планування Ф. Котлера [18] та стратегічного позиціювання М. Портера [29], І. Ансоффа [4]. Важливим етапом стало включення К. Ендрюсом [2] стратегічного маркетингу в рамки корпоративного управління, що заклало основи його інституціоналізації.

У 1990–2000-х роках зусилля Ж.-Ж. Ламбена [20–21], П. Дойля [9] та Б. Карлоффа [14] сприяли розвитку маркетингу відносин, інноваційного та ціннісно-орієнтованого маркетингу, підкреслюючи зростання ролі адаптивності, довгострокових цілей і міждисциплінарного підходу.

Сучасний стратегічний маркетинг, на думку Дж. Траута [33] та К. Л. Келлера [15], зосереджується на унікальності бренду, довірі споживача та управлінні брендовим капіталом як джерелі сталих конкурентних переваг. Натомість Ф. Котлер [19] акцентує роль цифрових технологій як інструменту гуманізації взаємодії з клієнтами та досягнення соціально-етичних цілей.

Загалом сучасна теоретична думка однастайна у визнанні стратегічного маркетингу як ключового координатора довгострокової ринкової стійкості, що поєднує інструменти аналітики, інноваційного менеджменту та ціннісної взаємодії зі стейкхолдерами. Це зумовлює формування нової управлінської парадигми, в якій стратегічний маркетинг інтегрує принципи сталого розвитку в усі рівні управлінських рішень.

Формулювання цілей статті. Метою написання наукової статті є формування теоретико-концептуальних засад стратегічного маркетингу як нового принципу забезпечення сталого розвитку в межах нової управлінської парадигми. В межах даної статті пропонується проаналізувати еволюцію стратегічного маркетингу в контексті змін управлінських підходів; визначити ключові функції стратегічного маркетингу у забезпеченні сталого розвитку; систематизувати сучасні теоретичні підходи до маркетингу як інструменту довгострокової стійкості; та сформулювати концептуальні засади маркетинг-центричного сталого управління як нової управлінської моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічного маркетингу як окремого напрямку в межах загальної теорії маркетингу відбувалося поступово – у контексті розвитку ринкової економіки, зростання конкуренції та ускладнення зовнішнього середовища. У 1950–1970-х роках у центрі уваги маркетингової науки перебувала оперативна діяльність, орієнтована на збут, комунікації та інструменти просування. Зокрема, П. Друкер, поєднавши менеджмент і маркетинг в одному стратегічному контексті, висунув ідею, що «мета бізнесу – створення споживача» [10]. Це відобразило потребу орієнтації бізнесу на споживача й акцент на довгострокових цінових відносинах. Проте з

часом виникла потреба у довгостроковому баченні та плануванні маркетингової діяльності – як відповідь на динамізм ринку та зміну моделі споживчої поведінки.

Проте згодом виникла необхідність у стратегічному плануванні маркетингової діяльності – як відповідь на ринкову динаміку та зміну поведінки споживачів. Наступний етап формування стратегічного маркетингу, що розпочинається в 1970–1980-х роках під впливом стратегічного менеджменту, полягав у переході до довгострокового ресурсоорієнтованого прийняття рішень. Одним із перших, хто чітко акцентував довгострокову складову в маркетингу, був Ф. Котлер, який у своїй праці *A generic concept of marketing* (1972) зазначав, що «стратегічний маркетинг включає вибір цільових ринків, маркетингового комплексу та рівнів маркетингових витрат, що визначає, які ресурси слід розподілити, щоб скористатися можливостями, які очікуються в майбутньому» [18]. Це визначення підтвердило фокус на сегментації, формулюванні стратегічної маркетингової пропозиції й ресурсному забезпеченні.

Далі, в 1970–1980-х, під впливом І. Ансоффа [4], що заснував теорію стратегічного управління і запровадив матрицю зростання, а також М. Портера, стратегічний маркетинг отримав аналітичну основу. У класичній *Competitive Strategy* (1980) М. Портер також зауважив, що «конкурентна стратегія полягає в тому, щоб бути відмінним від інших, що означає свідомий вибір іншого набору заходів для створення унікального поєднання цінностей» [29], що сприяло підходу, орієнтованому на конкурентні сили та конфігурацію бізнес-операцій. У свою чергу К. Ендрюс, співавтор концепції SWOT і корпоративної стратегії, наголосив, що стратегія є результатом свідомого вибору напрямів діяльності й розвитку організації, що формують її унікальність на ринку [2; 30].

Подальший розвиток стратегічного маркетингу пов'язаний з роботами Ж.-Ж. Ламбена, який наголошував на важливості ринкової орієнтації, аналізу зовнішнього середовища, адаптивності та створення довгострокових конкурентних переваг [20]. Як стверджував Ламбен, стратегічний маркетинг має бути орієнтований на досягнення довгострокових цілей [21], що створило підґрунтя для концептуалізації в 1980–1990-х, коли у рамках стратегічного маркетингу сформувалися напрямки маркетингу цінностей, маркетингу відносин і інноваційного маркетингу, що відображали

глобалізацію та цифровізацію бізнес-середовища. Одночасно П. Дойль охарактеризував стратегічний маркетинг як сукупність управлінських рішень щодо розміщення ресурсів і здобуття тривалих конкурентних переваг на цільових ринках [9]. Раніше Б. Карлофф розглядав його як узагальнену модель дій, що передбачає скоординований розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей [14].

На сучасному етапі розвитку економічних систем стратегічний маркетинг постає як інтегративна міждисциплінарна концепція, що синтезує інструменти ринкової аналітики, довгострокового планування, інноваційного менеджменту, побудови ціннісно-орієнтованих відносин зі стейкхолдерами та формування сталих конкурентних переваг на основі унікальної ціннісної пропозиції. Його еволюція безпосередньо пов'язана з трансформаційними процесами у сфері цифрових технологій, глобалізацією ринкових середовищ, активізацією поведінкових моделей споживання та зростаючим значенням парадигми сталого розвитку. Зокрема, у межах сучасного стратегічного маркетингу акцент зміщується від короткотермінових тактичних рішень до побудови довгострокової ринкової позиції, орієнтованої на цінності та автентичність. Один із засновників теорії позиціонування брендів Дж. Траут наголошував на потребі реальної, доведеної унікальності, яка здатна викликати довіру споживача, підкреслюючи, що сучасний клієнт вимагає не декларацій, а фактичного підтвердження обіцяної цінності [33].

У свою чергу К. Л. Келлер, розглядаючи стратегічне управління брендами, аргументує, що брендовий капітал виступає ключовим джерелом довгострокової конкурентної переваги, оскільки забезпечує стабільну споживчу перевагу та цінову еластичність попиту [15]. У свою чергу Ф. Котлер, аналізуючи трансформацію маркетингу в умовах діджиталізації, підкреслює, що нові технології мають використовуватися не лише як інструмент автоматизації, але й як засіб підвищення гуманістичної складової взаємодії з клієнтом: маркетинг має «імітувати людську емпатію», зберігаючи цінність для людини в центрі уваги [19]. Таким чином, сучасний стратегічний маркетинг не є механічною еволюцією класичних підходів, а виступає синергетичною системою, що поєднує цифрові інновації, бренд-орієнтованість, емпатійну взаємодію, доказову унікальність пропозиції та соціально-етичну відповідальність у межах глобального ринкового ландшафту (Таблиця 1).

Таблиця 1

Еволюція концепції стратегічного маркетингу

Етап розвитку	Автори	Концепції	Ключові характеристики
Оперативно-збутовий маркетинг (1950–1970-ті рр.)	П. Друкер [10], М. Портер [29], Б. Гендерсон [13], І. Ансофф [4]	Орієнтація на збут; створення споживача як мети бізнесу	Зосередженість на комунікаціях, просуванні, збуті; відсутність стратегічної перспективи; маркетинг як інструмент короткотермінового впливу; поєднання менеджменту і маркетингу у філософії бізнесу; формування споживача як головного елемента ринкової взаємодії
Зародження стратегічного підходу (1970–1980-ті рр.)	Ф. Котлер [18], Г. Мінцберг [25], Дж. Марч [23], Р. Румельт [32]	Стратегічне планування маркетингу; сегментація, позиціонування, управління ресурсами	Визначення маркетингу як процесу довгострокового розподілу ресурсів; фокус на майбутні можливості; формування стратегічної маркетингової пропозиції; поява поняття «маркетингова стратегія» як інтегрованого управлінського рішення
Інституціоналізація стратегічного мислення (1980–1990-ті рр.)	І. Ансофф [3], М. Портер [29], К. Ендрюс [2]	Матриця зростання; конкурентна стратегія; SWOT-аналіз; корпоративна стратегія	Формалізація стратегічного аналізу; використання інструментів конкурентного позиціонування; визначення унікальності організації як джерела конкурентної переваги; стратегія як результат свідомого вибору цілей і напрямів діяльності
Розширення парадигми стратегічного маркетингу (1990–2000-ні рр.)	Ж.-Ж. Ламбен [20-21], П. Дойль [8-9], Б. Карлофф [14], К. Грьонрус [12]	Маркетинг відносин; маркетинг цінностей; інноваційний маркетинг	Орієнтація на ринок та зовнішнє середовище; досягнення довгострокових цілей; підвищення адаптивності; інституалізація інновацій як маркетингової практики; стратегічний маркетинг як узагальнена модель управління ресурсами; посилення міждисциплінарного підходу
Сучасна інтегрована модель (2000-ні – дотепер)	Дж. Траут [33], К. Л. Келлер [15-16], Ф. Котлер [18-19], Дж. Дей [6], Д. Ачрол [1]	Позиціонування бренду; стратегічне управління брендовим капіталом; Marketing 5.0	Інтеграція цифрових технологій, поведінкових моделей і сталого розвитку; маркетинг як емпатійна взаємодія; бренди як джерело довіри та доказової унікальності; акцент на соціально-етичну відповідальність; клієнтоцентризм, автентичність, гнучка реакція на глобальні трансформації

Джерело: сформовано на основі [1-4; 6-21; 23; 25; 29; 32; 33]

Подальша еволюція стратегічного маркетингу як наукової та прикладної дисципліни відображає зміни в управлінському мисленні, трансформацію конкурентного середовища та стрімкий розвиток цифрових технологій. Упродовж останніх десятиліть сформувалося кілька концептуальних підходів, кожен із яких репрезентує певну етапність у теоретичному осмисленні сутності маркетингової стратегії. Ці підходи розрізняються за аналітичними акцентами, джерелами стратегічної переваги, а також глибиною інтеграції зовнішніх і внутрішніх чинників у стратегічний процес.

У сучасній управлінській науці спостерігається послідовна трансформація функціональної ролі маркетингу – від інструменту просування продукції до системного механізму формування організаційної цінності. Ця трансформація створює об'єктивну потребу в концептуалізації нових підходів до управління, в яких маркетинг виступає не лише як функціональна діяльність, а як стратегічний координатор принципів сталого розвитку. Виходячи з цієї логіки постає необхідність формування інтегративної моделі, яка поєднує потенціал стратегічного маркетингу,

управлінських практик та цілей сталості в єдину управлінську систему. Тому, зважаючи на те, що розвиток стратегічного маркетингу супроводжується поступовим зрушенням від транзакційної логіки до ціннісно-орієнтованої, від короткострокового прибутку до довгострокової стійкості; це закономірно приводить до формування нової управлінської парадигми – маркетинг-центричного сталого управління.

У новій парадигмі стратегічний маркетинг виконує не лише функцію зв'язку з ринком, а стає платформою для інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у бізнес-стратегію. Як зазначає Ф. Котлер у концепції холистичного маркетингу (holistic marketing), маркетинг повинен створювати цінність не лише для споживача, але й для всіх зацікавлених сторін – працівників, постачальників, місцевих громад і довкілля [16]. Натомість С. Меле, Я. Пелс та К. Сторбака вважають, що ринки не є автономними просторами для обміну, а складними соціально-економічними системами, сформованими через взаємодію акторів у спільному створенні цінності (value co-creation), що передбачає синергію між бізнесом, суспільством і довкіллям [24]. У вітчизняному науковому дискурсі цікавими є висновки Л. В. Борзаковської щодо цілісного (холистичного) маркетингу як міждисциплінарного підходу, що синтезує економічні, етичні та екологічні аспекти функціонування ринку, підкреслюючи, що ефективність маркетингової діяльності повинна оцінюватися не лише комерційними результатами, а й суспільною корисністю [5]. Така логіка мислення передбачає системне управління не лише попитом, а й відповідальністю компанії перед суспільством та природою. Таким чином, стратегічний маркетинг трансформується у координатора сталого розвитку в межах управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів такої трансформації є екологізація маркетингової діяльності. Поняття «зелений маркетинг» більше не обмежується нішевими кампаніями, а охоплює екологічно відповідальні рішення на всіх рівнях маркетингового міксу: від дизайну продукту з урахуванням принципів circular есопому (reuse, recycle), до розробки моделей ціноутворення, що враховують соціальні й екологічні зовнішні ефекти [17; 26; 27]. Відповідно, просування набуває етичного виміру, оскільки формує екологічно свідомий вибір споживача та відмовляється від практик стимулювання надмірного споживання. Це підтверджується і новим підходом до комуніка-

ції: прозорість, системність, достовірність і відмова від «greenwashing» стають умовами збереження довіри та капіталізації бренду.

Отже, маркетинг стає джерелом не лише економічної, а й інституційної інноваційності. Завдяки координації з R&D, маркетингові стратегії спрямовуються на створення продуктів і сервісів, паралельно вирішуючи соціальні або екологічні проблеми, що сприяє формуванню інклюзивних бізнес-моделей, розвитку соціального підприємництва, а також поширенню концепції демаркетингу, яка переорієнтовує попит із надмірного споживання на раціональне використання ресурсів [7; 11; 22].

Особливої актуальності набуває поняття «value for society», запропоноване у роботі С. Понсонбі-Маккейб та Е. Бойл, у межах якого маркетинг розглядається як джерело цінності для всього суспільства, а не лише для цільового сегмента споживачів [28]. У новому визначенні Американської асоціації маркетингу (AMA) прямо зазначається, що створення цінності має бути орієнтоване на суспільство загалом, а не лише на ринок [31]. За рахунок цього стратегічний маркетинг перестає бути функцією продажу і перетворюється на концептуальний каркас управління змінами.

З огляду на це, інтеграція стратегічного маркетингу в систему сталого управління є не просто трендом, а структурною необхідністю. Сталий розвиток потребує управлінських рішень, здатних генерувати інноваційні підходи до взаємодії з усіма ключовими стейкхолдерами. У такій системі саме маркетинг виконує координуючу, синергетичну і комунікаційну роль, забезпечуючи взаємозв'язок між очікуваннями споживачів, можливостями бізнесу та викликами глобального розвитку.

На відміну від класичних управлінських моделей, де маркетинг був ізольованим інструментом конкурентної боротьби, концепція маркетинг-центричного сталого управління пропонує інший підхід: маркетинг стає архітектором організаційної культури, драйвером стійкості та системним інтегратором цінностей, що відображають нову етику підприємництва. Він пронизує всі рівні – від стратегічного планування й формування бізнес-моделі до політик сталості, корпоративної соціальної відповідальності та звітності за стандартами ESG.

Таким чином, у новітніх умовах стратегічний маркетинг еволюціонує в інституцію, що координує сталий розвиток організації як цілісної системи, що і є сутністю маркетинг-

центричного сталого управління – управлінської моделі, що поєднує ціннісні орієнтири маркетингу з прагматичними механізмами досягнення економічної, соціальної та екологічної ефективності.

Висновки. У сучасних умовах стратегічний маркетинг трансформується з функціонального інструмента ринку в координуючий елемент системи сталого управління. Теоретико-концептуальний аналіз засвідчив, що маркетинг-центричний підхід до управління дозволяє не лише адаптуватися до викликів глобального розвитку, а й формувати нову управлінську парадигму, орієнтовану на цінності, взаємодію та довгострокову ефективність.

Обґрунтовано, що стратегічний маркетинг виконує ключову роль у забезпеченні взаємозв'язку між очікуваннями споживачів,

можливостями бізнесу та вимогами сталості, виступаючи інтегратором цілей економічного, соціального й екологічного розвитку. Такий підхід змінює управлінське мислення: маркетинг більше не є лише засобом збуту, а стає архітектором організаційної культури, що формує політики відповідального ведення бізнесу.

Концепція маркетинг-центричного сталого управління відкриває нові можливості для побудови адаптивних, ціннісно орієнтованих і соціально відповідальних бізнес-моделей, у яких маркетинг є не лише функцією, а фундаментом стратегії. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інструментального забезпечення цієї концепції, а також на емпіричну оцінку її ефективності у різних секторах економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, vol. 63(4_suppl1), pp. 146–163. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429990634s114>
2. Andrews, K. R., & David, D. K. (1987). *The concept of corporate strategy* (Vol. 3, pp. 52–59). Irwin. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=pechXoVRX4EC&pg=PA52>
3. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Implanting_Strategic_Management.html?id=QQMZngEACAAJ
4. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill. Available at: <https://archive.org/details/corporatestrategy0000anso>
5. Borzakovska, L. V. (2013). The concept of holistic marketing: The essence and the theoretical basis. *Marketing & Management of Innovations*, vol. 2, pp. 85–94. Available at: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A10%3A27423226/detailv2?id=ebsco%3Agcd%3A88867314>
6. Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, pp. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070300281003>
7. De Marchi, V. (2012). Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, vol. 41(3), pp. 614–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.10.002>
8. Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy* (1st ed.). Prentice Hall. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=EO6znypJ9BQC&pg=PR7>
9. Doyle, P. (2009). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. John Wiley & Sons. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=4IGIG6LWWVEC&pg=PT9>
10. Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperBusiness. Available at: <https://ia801407.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.137046/2015.137046.Management-Tasks-Responsibilities-Practices.pdf>
11. Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13(3), pp. 191–215. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1330191>
12. Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, vol. 46(3), pp. 327–335. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00030-7)
13. Henderson, B. D. (1979). *Henderson on corporate strategy*. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Henderson_on_Corporate_Strategy.html?id=uPUOAQAAMAAJ
14. Karloff, B. (1989). *Business strategy: A guide to concepts and models*. Springer. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=RnqxCWAAQBAJ&pg=PP8>
15. Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Pearson Education. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=yBdKQn5LdJkC&pg=PA1>
16. Keller, K. L., & Kotler, P. (2015). Holistic marketing: A broad, integrated perspective to marketing management. In *Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future* (pp. 308–313). Routledge. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315705118-48>

17. Kerem, K. (2024). The responsible marketing mix: Aligning the 4Ps with sustainability. In *Performance challenges in organizational sustainability* (pp. 61–88). Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ITQ0EQAAQBAJ&pg=PA60>
18. Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, vol. 36(2), pp. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224297203600209>
19. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 versión México: Tecnología para la humanidad*. Lid Editorial Mexicana SA de CV. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=JNZCEAAAQBAJ&pg=PT4>
20. Lambin, J. J. (2014). *Rethinking the market economy*. Palgrave Macmillan UK. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137392916>
21. Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Bloomsbury Publishing. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=z5hGEAAAQBAJ&pg=PR1>
22. Lu, X., & Wang, J. (2024). Is innovation strategy a catalyst to solve social problems? The impact of R&D and non-R&D innovation strategies on the performance of social innovation-oriented firms. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 199, pp. 123020. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123020>
23. March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, pp. 563–577. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392340>
24. Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. (2015). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, pp. 100–114. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0383-8>
25. Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, vol. 27(3), pp. 12–21. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
26. Nygaard, A. (2024). Green price and product strategy. In *Green marketing and entrepreneurship* (pp. 35–62). Springer International Publishing. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-50333-7_3
27. Özgün-Ayar, C., & Selvi, M. S. (2025). A scale development study on green marketing mix (4P) practice culture. *Preprints*. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202505.0469.v1>
28. Ponsonby McCabe, S., & Boyle, E. (2004). The value of marketing and the marketing of value in contemporary times: A literature review and research agenda. *Journal of Marketing Management*, vol. 20(3–4), pp. 343–361. DOI: <https://doi.org/10.1362/026725704323080443>
29. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. Available at: <https://archive.org/details/competitivestrat0000port>
30. Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, vol. 56(3), pp. 102304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
31. Ringold, D. J., & Weitz, B. (2007). The American Marketing Association definition of marketing: Moving from lagging to leading indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26(2), pp. 251–260. DOI: <https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.251>
32. Rumelt, R. P. (2005). Theory, strategy, and entrepreneurship. In *Handbook of entrepreneurship research: Interdisciplinary perspectives* (pp. 11–32). Springer US. Available at: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/0-387-23622-8_2.pdf
33. Trout, J., & Ries, A. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw Hill Professional. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Positioning_The_Battle_for_Your_Mind.html?id=_BHj1OYgF7wC