

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2026. № 2.*  
*ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.16>**

**УДК 339.658.8.012.1**

*О. Б. Звягінцева,*

*д. е. н., доцентка, професорка кафедри менеджменту та фінансів,*

*Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1551-5835>*

*І. В. Підберезних,*

*д. ю. н., професорка, професорка кафедри права,*

*Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9906-4327>*

*А. І. Сидоренко,*

*к. пед. н., доцентка, доцентка кафедри психології та педагогічної освіти,*

*Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2889-5219>*

*Г. О. Белов,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,*

*Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4146-6786>*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

*O. Zvyagintseva,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Finance, Pylyp Orlyk International Classical University*

*I. Pidbereznykh,*

*Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Law,  
Pylyp Orlyk International Classical University*

*A. Sydorenko,*

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Psychology and Pedagogical Education,  
Pylyp Orlyk International Classical University*

*G. Belov,*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Finance  
Pylyp Orlyk International Classical University*

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF OPERATIONAL MARKETING MANAGEMENT**

*У статті досліджено сутність та значення застосування постулатів та методів маркетингового менеджменту та операційного маркетинг-менеджменту на підприємстві для підвищення ефективності його маркетингової та підприємницької діяльності. Доведена доцільність розгляду маркетингового менеджменту з урахуванням вивчення та застосування чотирьох рівнів (корпоративного, портфельного, функціонального та операційного). Основну увагу приділено опису можливих маркетингових завдань операційного маркетинг-менеджменту – стандартних та нестандартних. А також, ефективних методів розв'язання цих завдань – методу мозкового штурму, методу контрольних запитань, методу морфологічного аналізу, методу синектики, фантограми, методу фокальних об'єктів, теорії вирішення винахідницьких завдань. Обґрунтована*

ефективність їхнього використання в ході механізму розв'язання завдань операційного маркетинг-менеджменту, який являє собою комплекс формулювання маркетингової проблеми або поточної ситуації в маркетинговій та підприємницькій діяльності підприємства, визначення складу системи, опису запланованого результату заходів, постановки завдань вирішення проблеми чи зміни ситуації, визначення ідеального результату, опису факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які заважають досягненню результатів, виділення умов зниження впливу негативних факторів на процес та рівень досягнення запланованих результатів, пошуку оптимальних рішень, порівняльної оцінки варіантів за показниками економічної ефективності, планування змін за результатами вибору варіанта заходів, здійснення вибраного варіанта вирішення проблеми, дослідження шляхів реалізації вибраного рішення, оцінки ефективності впроваджених дій. Доведена доцільність застосування в ході опрацювання рішень операційного маркетинг-менеджменту системи традиційних та нетривіальних маркетингових завдань для підвищення ефективності маркетингового менеджменту. Діяльність маркетолога повинна базуватися на стандартах управління маркетингом та творчому підході до розв'язання маркетингових проблем, що обумовлено практично-творчою сутністю теорії та практики маркетингу.

*The article explores the essence and significance of applying the postulates and methods of marketing management and operational marketing management at an enterprise to increase the effectiveness of its marketing and entrepreneurial activities. The feasibility of considering marketing management taking into account the study and application of four levels (corporate, portfolio, functional and operational) is proven. The main attention is paid to the description of possible marketing tasks of operational marketing management - standard and non-standard. As well as effective methods for solving these tasks - the brainstorming method, the control question method, the morphological analysis*

*method, the synectics method, the phantom, the focal object method, the theory of solving inventive tasks. The effectiveness of their use in the course of the mechanism for solving operational marketing management tasks is substantiated, which is a complex of formulating a marketing problem or the current situation in the marketing and entrepreneurial activities of the enterprise, determining the composition of the system, describing the planned result of the measures, setting tasks for solving the problem or changing the situation, determining the ideal result, describing factors of the internal and external environment of the enterprise that prevent the achievement of results, identifying conditions for reducing the impact of negative factors on the process and the level of achieving the planned results, searching for optimal solutions, comparative assessment of options according to economic efficiency indicators, planning changes based on the results of choosing a variant of measures, implementing the selected variant of the problem solution, studying ways to implement the selected solution, and assessing the effectiveness of the implemented actions. The feasibility of using a system of traditional and non-trivial marketing tasks in the course of working out operational marketing management solutions to increase the effectiveness of marketing management is proven. The activities of a marketer should be based on marketing management standards and a creative approach to solving marketing problems, which is due to the practical and creative nature of marketing theory and practice.*

**Ключові слова:** *операційний маркетинг-менеджмент, метод мозкового штурму, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод синектики, фантограма, метод фокальних об'єктів, теорія вирішення винахідницьких завдань.*

**Keywords:** *operational marketing management, brainstorming method, control question method, morphological analysis method, synectics method, phantogram, focal object method, theory of solving inventive problems.*

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.*** Ефективність підприємницької діяльності найбільше залежить від рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, від різновидів застосовуваних стратегій щодо товарів, споживачів, ціноутворення, стимулювання збуту, наскільки результативно керівництво підприємства здатне пристосуватися до динамічних змін ринкового середовища та споживчих запитів, вимог та уподобань. Здатність розробляти нові товари та послуги, формувати ефективні маркетингові та управлінські рішення, оперативно керувати підприємством в умовах ризику та невизначеності – ознака висококваліфікованих фахівців, які пізнали теорію та практику ефективного підприємництва, менеджменту та маркетингу. Дані фахівці повинні мати навички раціональної розумової роботи, яка забезпечить еластичність і швидкість прийняття вірних рішень у сфері операційного маркетинг-менеджменту. Цього вимагає ринкова ситуація, що характеризується конкурентним протистоянням підприємців на ринку, а також взаємодією науково-технічної та інформаційно-аналітичної сфер підприємництва. Особливістю маркетингового менеджменту виступає необхідність пошуку та вибору найкращого рішення та комплексу дій з кількох.

У практиці підприємництва в Україні досить часто використовуються іноземні прогресивні технології маркетингового менеджменту, у тому числі й управління операційним маркетингом, які потребують адаптації у специфічних умовах українського ринку, маркетингу та менеджменту, а також створення нових методів та форм маркетингового менеджменту з урахуванням наявної та прогнозованої кон'юнктури українського та міжнародних ринків.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Розробці світової теорії маркетингового менеджменту присвячені роботи таких відомих вчених та практиків, як Г. Армстронг, В. Вонг, Є. Діхтль, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж.

Сондерс. Розвиток маркетингу, маркетингового менеджменту в Україні описаний у роботах вітчизняних авторів: Л. Балабанової [6], О. Боєнко [13], О. Борисенко [3], К. Бужимської [11], Є. Вітченко [2], О. Войчак [4], Г. Євтушенко [1], М. Єрмошенко [7], Д. Каретіна [1], І. Ковшової [9], О. Крапко [3], В. Куценко [14], Д. Мангушева [8], Т. Остапчук [11], Н. Пачевої [10], Д. Петренко [13], С. Подзигун [10], О. Поліщук [2, 8], Ю. Фісун [3], А. Шевченко [3], О. Шуміло [1, 8], Л. Ярош-Дмитренко [15] та інших.

Результати досліджень теоретико-методологічних аспектів управління операційним маркетингом підприємств представлені в роботах провідних закордонних та вітчизняних фахівців у галузі маркетингу: М. Волкової [20], Д. Гілберт, П. Діксон, В. Дмитренко [18], П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, Р. Ріверс, В. Троян [20], Дж. Хейс, Е. Боно, Ч. Вайтінг.

Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи основні положення, викладені у наукових працях вказаних авторів, ми відзначили збільшену увагу науковців до вивчення процесу маркетингового менеджменту. Стан та рівень розробленості методології та напрямів розв'язання маркетингових завдань в операційному маркетинг-менеджменті підприємств недостатнього відображені у сучасній науковій літературі. Вітчизняні менеджери з маркетингу змушені використовувати досвід іноземних розробників, або розробляти власні підходи до застосування методології операційного маркетинг-менеджменту в процесі розв'язання маркетингових завдань. Це зумовлює доцільність проведення додаткових досліджень у сфері теорії та методології операційного маркетинг-менеджменту підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних та методологічних підходів до вирішення завдань операційного-маркетинг-менеджменту підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку фахівців, маркетинговий менеджмент є цілеспрямованим впливом керівника підприємства або його структурних підрозділів (суб'єкта управління) на об'єкт управління, що здійснюється з використанням конкретної технології та

комплексу методів і прийомів для досягнення запланованих цілей. Мета маркетингового менеджменту – досягнення ефективності та прибутковості підприємства на ринку через задоволення запитів, вимог та уподобань покупців, здійснене за допомогою проведення маркетингових заходів, що зумовлюють зміцнення ринкових позицій підприємства для зростання обсягів продажу та збільшення частки ринку [1, с. 310; 2; 3, с.102].

Доцільно розглядати маркетинговий менеджмент з урахуванням вивчення його чотирьох рівнів: корпоративного, портфельного, функціонального та операційного. Тільки на операційному рівні прямо взаємодіють три найважливіші елементи маркетингового менеджменту – час, споживачі та ресурси підприємства. Корпоративний (стратегічний) рівень маркетингового менеджменту передбачає управління становищем підприємства у економічному ринковому просторі, куди входять вибір стратегії діяльності підприємства [4, с. 123; 5, с. 203].

Портфельний маркетинговий менеджмент полягає у формуванні портфеля товарів та послуг підприємства у вигляді довгострокових завдань, маркетингових рішень з урахуванням впливу факторів маркетингового середовища та оцінки ресурсів підприємства, а також у визначенні довгострокових цілей, розробці та виконанні маркетингової програми дій.

Функціональний рівень маркетингового менеджменту являє собою конкретні методи, методики та прийоми маркетингової діяльності підприємства, зазвичай, у середньостроковій перспективі [6, с. 50; 7, с. 23].

Операційний маркетинг-менеджмент покликаний максимізувати прибуток та (у деяких випадках) обсяг продажу товарів та послуг, створити сприятливий імідж підприємства, сприяти розширенню його частки ринку. Завдання операційного маркетингу досяжні за допомогою стимулювання всіх видів діяльності підприємства та кожного його працівника. Фахівці вважають, що продуктом праці в управлінні операційним маркетингом є управлінське рішення, а предметом праці – маркетингове завдання, яке необхідно вирішити за допомогою даного управлінського рішення.

Маркетингової завданням виступає конкретна ситуація у операційному маркетинг-менеджменті зародження доцільності управлінської дії, результатом якого є цілеспрямована зміна ситуації у маркетингової та виробничої діяльності підприємства, переведення керованої його системи в найбільш результативний стан.

Формування та вирішення завдань операційного маркетинг-менеджменту має колосальне значення для підприємств: вони інформують про кінцеву мету виробничої та маркетингової діяльності та виділяють систему проблем, що виникають у процесі освоєння ринку, які доцільно вирішити для досягнення поставлених цілей підприємства.

Кожна маркетингова задача відштовхується від конкретних специфічних ситуацій і визначається сутністю та станом керованої системи та впливом маркетингового середовища. Маркетингове управлінське рішення являє собою мету і програму дій, блок-схему заходів, засобів і методів впливу на об'єкт управління [19, 20].

На наш погляд, всі маркетингові завдання в операційному маркетинг-менеджменті доцільно умовно поділити на стандартні та нестандартні. Спосіб вирішення стандартних (традиційних) завдань, зазвичай, вже відомий маркетингологам, завдання якого – грамотно застосувати цей спосіб. Для вирішення цього типу завдань достатньо застосування маркетингового інструментарію – комплексу маркетингу. Нестандартні – нетривіальні та творчі завдання – не мають стандартного апробованого способу вирішення. Завдання є нестандартним, якщо його результат не окреслено і для його вирішення необхідно подолати суперечність прояву невідповідності між різними вимогами, які пред'являються маркетингологом до об'єкта або системи. Вирішення нестандартних завдань неможливе з використанням стандартного комплексу маркетингу.

Ми рекомендуємо в процесі розробки рішень у сфері операційного маркетинг-менеджменту використовувати обидва види маркетингових завдань у взаємозв'язку, щоб знання стандартних шляхів вирішення



маркетингових проблем підприємства стимулювало маркетолога до творчого підходу вирішення цих проблем. Це відображає сутність маркетингу – симбіоз теорії, прагматичного стрижня та творчого забарвлення будь-яких маркетингових заходів та їхнього комплексу.

Доцільно на підприємствах використовувати нестандартні методи, що активізують творчий процес операційного маркетинг-менеджменту: метод мозкового штурму, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод синектики, фантограму, метод фокальних об'єктів, теорію вирішення винахідницьких завдань [22, 23, 24].

Метод мозкового штурму являє собою генерування нових ідей шляхом творчої взаємодії групи кваліфікованих фахівців. Його застосування, на нашу думку, доцільно в операційному маркетинг-менеджменті для вирішення організаційних завдань при дефіциті часу та інформації, для вирішення проблем споживчого застосування та покращення якісних та споживчих характеристик товарів та послуг, проблем реалізації заходів та складових комплексу маркетингу, а також для подолання негативних стереотипів мислення фахівців з маркетингу.

Метод контрольних запитань полягає у постановці сильних навідних закритих питань та ефективно використовується при стимулюванні творчого мислення маркетологів, при проведенні маркетингових досліджень та зборі маркетингової інформації.

Метод морфологічного аналізу полягає в оцінці варіантів зв'язку та взаємодії вертикальних та горизонтальних показників системи. Його необхідно застосовувати в процесі інноваційного маркетингу та вдосконалення існуючих товарів та послуг для вирішення порівняно простих творчих завдань, аналізу маркетингових систем, розвитку логічного підходу до маркетингових досліджень.

Метод синектики поєднує різні або несумісні елементи маркетингової діяльності підприємства; його застосування ефективне для синтезу нових

варіантів систем, вирішення особливо складних проблем у галузі маркетингу, перевірки та прогнозу можливості реалізації різних ідей.

Фантограма – морфологічна таблиця, на одній осі якої представлені універсальні характеристики результатів маркетингової діяльності підприємства – ресурси, показники, функції, а на іншій – основні прийоми змін значень цих характеристик. Її доцільно використовувати в процесі пошуку маркетингових, зокрема, рекламних ідей, інноваційного маркетингу, для вирішення особливо складних проблем у галузі маркетингу.

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні властивостей одного чи кількох об'єктів маркетингової діяльності підприємства на інший об'єкт. В операційному маркетинг-менеджменті його доцільно застосовувати в пошуку нових модифікацій відомих систем, швидкому пошуку та генерації ідей товарів-новинок, послуг, різновидів сервісу, нових способів і варіацій управління, а також для подолання негативних стереотипів мислення маркетологів.

Теорія вирішення винахідницьких завдань є системою логічних алгоритмів і методів для вирішення проблем і завдань будь-якої сфери діяльності. Цей метод високо ефективний при вирішенні особливо складних, нетривіальних і тривіальних завдань у галузі маркетингу, а також для пошуку маркетингових та рекламних ідей, в інноваційному маркетингу.

Використання даних методів є доцільним у процесі алгоритму вирішення нестандартних завдань операційного маркетинг-менеджменту, що складається з наступних етапів: формулювання маркетингової проблеми або поточної ситуації в маркетинговій та підприємницькій діяльності підприємства (результат – визначення рівня складності проблеми чи ситуації, ступеня активності вибору, максимальна чіткість та ясність у формулюванні проблеми чи ситуації); визначення складу системи; опис кінцевої мети комплексу заходів; постановка задачі розв'язання проблеми чи покращення ситуації; визначення ідеальної кінцевої мети; опис стримуючих та перешкоджаючих досягненню цілей факторів внутрішнього середовища

підприємства та зовнішнього маркетингового середовища; виділення умов нівелювання негативних факторів впливу на процес та рівень досягнення поставлених цілей (прогноз змін у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішньому маркетинговому середовищі); пошук оптимальних рішень (стандартні та нестандартні методи вирішення традиційних та нетривіальних завдань операційного маркетинг-менеджменту); порівняльна оцінка варіантів за різними критеріями економічної ефективності; формулювання та планування змін за результатами вибору варіанта дій; здійснення описаного варіанта вирішення підприємницької практики підприємства; аналіз реалізації цього рішення; оцінка ефективності (економічної, соціальної, науково-технічної, екологічної) запроваджених заходів [10; 12, с. 11; 14, с.25].

Показники економічної ефективності операційного маркетинг-менеджменту – приріст прибутку, обсягу продажу товарів та послуг, скорочення терміну окупності вкладень, підвищення рівня ефективності використання ресурсів підприємства. Соціальної ефективності – збільшення доходу керівництва та персоналу підприємства, підвищення рівня задоволення їхніх потреб, підвищення їхньої безпеки, збільшення кількості робочих місць, підвищення кваліфікації керівників та персоналу, покращення умов праці та відпочинку. Науково-технічної – збільшення частки нових інформаційних технологій та прогресивних технологічних процесів, підвищення рівня автоматизації виробництва, підвищення організаційного рівня виробництва та праці. Екологічної ефективності – зниження відходів виробництва товарів та послуг підприємства, підвищення ергономічності та екологічності виробництва товарів та послуг, а також самих товарів та послуг.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Проведені дослідження розкривають сутність операційного маркетинг-менеджменту та підтверджують його значення в процесі підвищення ефективності маркетингового менеджменту, маркетингової діяльності та підприємницької діяльності підприємства. В процесі операційного маркетинг-менеджменту доцільно при вирішенні маркетингових завдань та

розв'язанні наявних підприємницьких проблем використовувати нестандартні методи, які сприяють активізації творчого процесу в сфері цього специфічного виду маркетингового менеджменту: метод мозкового штурму, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод синектики, фантограму, метод фокальних об'єктів, теорію вирішення винахідницьких завдань. Ми рекомендуємо ці методи використовувати у процесі розробленого нами алгоритму вирішення нестандартних завдань операційного маркетинг-менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності маркетингового менеджменту підприємств.

### Література

1. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 309-315.
2. Поліщук С., Вітченко Є. Маркетинговий менеджмент на фоні підприємницької діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-8>
3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
4. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 328 с.
5. Ahmed A., Graden S., Redley J., Riley T. Foundations of Marketing Management. London : Pearson Publishing. 2024. 512 p.
6. Балабанова Л. В., Гуржій Н. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 184 с.
7. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Київ : НАУ, 2001. 204 с.
8. Шуміло О. С., Мангушев Д. В., Поліщук О. А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 257-262.

9. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
10. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
11. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 42-50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-42-50](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-42-50)
12. Helmold M. Successful Management Strategies and Tools. *Springer*. 2021. vol. 3. P. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-57325-1>.
13. Боєнко О. Ю., Петренко Д. С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. №10. С. 404-412.
14. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 184 с.
15. Ярош-Дмитренко Л. Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>
16. Лепа Р. М., Солоха Д. В., Коверга С. В. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти : монографія. Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 250 с.
17. Poita I. Modern concepts of marketing management and their adaptation to Ukrainian enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1977/1904> (дата звернення: 2.01.2026).

18. Дмитренко В. П. Технології операційного маркетингу: використання сучасних інструментів. *Маркетингові комунікації*. 2020. Т. 7, № (1). С. 60-70.

19. Операційний маркетинг – що це таке, визначення та поняття URL: [https://uk.economy-pedia.com/11030399-operational-marketing#google\\_vignette](https://uk.economy-pedia.com/11030399-operational-marketing#google_vignette) (дата звернення: 5.01.2026).

20. Volkova M., Troian V. Operational management in the enterprise management system. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. No. 6. P. 82-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.82>.

21. What is operational marketing? URL: <https://universidadeuropea.com/en/blog/operational-marketing/> (дата звернення: 2.01.2026).

22. The implementation of Operational Marketing through the Marketing Mix URL: <https://www.inseec.com/en/faq-inseec-answers-your-questions/what-is-operational-marketing/> (дата звернення: 3.01.2026).

23. Операційний маркетинг в період війни, чому не варто звільняти першим маркетолога? URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/operacionnyu-marketing-v-period-voyny-pochemu-ne-stoit-uvolnyat-pervym-marketologom/> (дата звернення: 5.01.2026).

24. Операційний маркетинг. Розробляємо структуру операційного маркетингу для компаній та працюємо з клієнтами на постійній основі URL: <https://demiweb-studio.com.ua/services/operatsijnyj-marketyng/> (дата звернення: 5.01.2026).

## References

1. Shumilo, O.S. Yevtushenko, G.V. and Karetin, D.O. (2023), “Theoretical foundations of marketing management of an enterprise”, *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 309-315.

2. Polishchuk, S. and Vitchenko, E. (2021), "Marketing management in the context of entrepreneurial activity in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-8>
3. Borisenko, O.S. Shevchenko, A.V. Fisun, Y.V. and Krapko, O.M. (2022), *Marketynhovyy menedzhment : navch. posib.* [Marketing management: textbook], NAU, Kyiv, Ukraine.
4. Voychak, A.V. (2009), *Marketynhovyy menedzhment : pidruchnyk* [Marketing management: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Ahmed, A. Graden, S. Redley, J. and Riley, T. (2024), ***Foundations of Marketing Management***, Pearson Publishing, London, UK.
6. Balabanova, L.V. and Gurzhiy, N.M. (2010), *Upravlinnya marketynhovoyu diyal'nistyu pidpryyemstva : monohrafiya* [Management of marketing activities of the enterprise: monograph], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
7. Yermoshenko, M.M. (2001), *Marketynhovyy menedzhment : navch. posibnyk* [Marketing management: textbook], NAU, Kyiv, Ukraine.
8. Shumilo, O.S. Mangushev, D.V. and Polishchuk, O.A. (2022), "Formation of the enterprise marketing management system", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 257-262.
9. Kovshova, I.O. (2018), *Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka : monohrafiya* [Marketing management: theory, methodology, practice: monograph], Publishing house of individual entrepreneur V. S. Vyshemyrskyi, Kyiv, Ukraine.
10. Pacheva, N. and Podzigun, S. (2022), "Organization of marketing management in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
11. Ostapchuk, T.P. and Buzhymyska, K.O. (2024), "Formation and development of the concept of marketing management in modern conditions: European experience", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 2 (108), pp. 42-50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-42-50](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-42-50)

12. Helmold, M. (2021), "Successful Management Strategies and Tools", *Springer*, vol. 3, pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-57325-1>

13. Boyenko, O.Yu. and Petrenko, D.S. (2023), "Methodical approach to assessing the marketing potential of an enterprise in the context of marketing management", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 404-412.

14. Kutsenko, V.M. (2003), *Marketynhovyy menedzhment : navchal'nyy posibnyk* [Marketing management: textbook], MAUP, Kyiv, Ukraine.

15. Yarosh-Dmytrenko, L. (2022), "The role of marketing management in ensuring effective project management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>

16. Lepa, R.M. Solokha, D.V. and Koverga, S.V. (2012), *Marketynh ta menedzhment: metody, modeli ta instrumenty : monohrafiya* [Marketing and management: methods, models and tools: monograph], LLC «Eastern Publishing House», Donetsk, Ukraine.

17. Poita, I. (2022), "Modern concepts of marketing management and their adaptation to Ukrainian enterprises", *Marketing and Management of Innovations*. [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1977/1904> (Accessed 2 January 2026).

18. Dmytrenko, V.P. (2020), "Operational marketing technologies: using modern tools", *Marketynhovi komunikatsiyi*, vol. 7 (1), pp. 60-70.

19. Economy-pedia (2026), "Operational marketing – what is it, definition and concepts", available at: [uk.economy-pedia.com/11030399-operational-marketing#google\\_vignette](https://uk.economy-pedia.com/11030399-operational-marketing#google_vignette) (Accessed 5 January 2026).

20. Volkova, M. and Troian V. (2021), "Operational management in the enterprise management system", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 82-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.82>

21. Universidadeuropea (2026), "What is operational marketing?", available at: <https://universidadeuropea.com/en/blog/operational-marketing/> (Accessed 2 January 2026).



22. Inseec (2026), “The implementation of Operational Marketing through the Marketing Mix”, available at: <https://www.inseec.com/en/faq-inseec-answers-your-questions/what-is-operational-marketing/> (Accessed 3 January 2026).

23. Webpromoexperts (2026), “Operational marketing during wartime, why shouldn't you fire the first marketer?”, available at: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/operacionnyy-marketing-v-period-voyny-pochemu-ne-stoit-uvolnyat-pervym-marketologom/> (Accessed 5 January 2026).

24. Demiweb-studio (2026), “Operational marketing. We develop an operational marketing structure for companies and work with clients on an ongoing basis”, available at: <https://demiweb-studio.com.ua/services/operatsijnyj-marketyng/> (Accessed 5 January 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 16.01.26*

*Прорецензовано / Revised: 24.01.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26*