

The Influence of State Monetary Policy on the Effectiveness of Marketing Forecasting of Enterprise Development

Serhii Sviatenko¹

Abstract. In an unstable macroeconomic environment (in particular, under the influence of inflation, interest rate fluctuations, devaluation and changes in the money supply), the marketing strategies of enterprises are becoming increasingly vulnerable to external risks. Insufficient integration of macroeconomic factors into marketing forecasting reduces forecasts' accuracy, complicating budgeting and making informed management decisions. The purpose of the article is to determine the mechanisms of influence of monetary policy on the effectiveness of marketing forecasting of enterprise development, as well as to develop an indicative tool – the Marketing Adaptability Index to the Monetary Environment (MAIME), which will allow assessing the level of sensitivity of the enterprise to changes in the monetary environment. The article examines the relationship between the state's monetary policy and the effectiveness of marketing forecasting of enterprise development. The author proposes a conceptual framework for quantitatively assessing the responsiveness of a company's marketing system to monetary changes – namely, the Marketing Adaptability Index to the Monetary Environment (MAIME). The index is based on four key components: the speed of response to changes in the key interest rate, the flexibility of the marketing budget, the accuracy of demand forecasting, and the presence of strategic response scenarios. A methodology for calculating each index component was proposed, and a practical interpretation of its values was given. MAIME can be integrated into a system of management decisions to assess risks and increase the adaptability of an enterprise's emerging strategies in the face of changing monetary policy. The article contains proposals for improving the marketing forecasting system, considering the influence of monetary factors and recommended adaptive actions. Particular attention was paid to assessing the flexibility of marketing budgeting, scenario planning, and the accuracy of forecasts in a changing environment. Practitioners and scientists can use the study's results to improve adaptive enterprise management models further in economic turbulence.

Keywords: monetary policy, marketing forecasting, key interest rate, inflation, macroeconomic adaptability, strategic flexibility, marketing budget, adaptability index, MAIME, monetary regulation.

Received: 21 May 2025 | **Revised:** 3 June 2025 | **Accepted:** 4 June 2025 | **Published:** 10 June 2025

Suggested Citation

Sviatenko, S. (2025). The Influence of State Monetary Policy on the Effectiveness of Marketing Forecasting of Enterprise Development. *Oblik i finansi*, 2(108), 89-94. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-89-94](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-89-94)



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2025 The Author(s).

¹ Serhii Sviatenko, Zaporizhia Institute of Economics and Information Technologies, Zaporizhia, Ukraine.

ORCID 0000-0002-4086-0844

E-mail: sviatenko@knu.edu.ua

Вплив монетарної політики держави на ефективність маркетингового прогнозування розвитку підприємства

Сергій Святенко¹

¹ Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя, Україна

Анотація. В умовах нестабільного макроекономічного середовища (зокрема під впливом інфляції, коливань облікової ставки, девальвації та змін грошової маси) маркетингові стратегії підприємств стають все більш вразливими до зовнішніх ризиків. Недостатня інтеграція макроекономічних чинників у маркетингове прогнозування знижує точність прогнозів, ускладнює бюджетування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Метою статті є визначення механізмів впливу монетарної політики на ефективність маркетингового прогнозування розвитку підприємства, а також розробка індикативного інструменту – індексу маркетингової адаптивності до монетарного середовища (ІМАМС), що даватиме змогу оцінювати рівень чутливості підприємства до змін у грошово-кредитному середовищі. У статті досліджено взаємозв'язок між монетарною політикою держави та ефективністю маркетингового прогнозування розвитку підприємства. Запропоновано авторську концепцію кількісного вимірювання здатності маркетингової системи підприємства реагувати на монетарні зміни – індекс маркетингової адаптивності до монетарного середовища (ІМАМС). Індекс базується на чотирьох ключових компонентах: швидкість реакції на зміну облікової ставки, гнучкість маркетингового бюджету, точність прогнозування попиту, наявність стратегічних сценаріїв. Запропоновано методичку розрахунку кожного з компонентів індексу та наведено практичну інтерпретацію його значень. ІМАМС може бути інтегрований у систему управлінських рішень для оцінки ризиків та підвищення адаптивності маркетингових стратегій підприємства в умовах зміни грошово-кредитної політики. Стаття містить пропозиції щодо вдосконалення системи маркетингового прогнозування із урахуванням впливу монетарних чинників та рекомендованих адаптивних дій. Особливу увагу приділено оцінці гнучкості маркетингового бюджетування, сценарного планування та точності прогнозів у мінливому середовищі. Результати дослідження можуть бути використані як практиками, так і науковцями для подальшого вдосконалення адаптивних моделей управління підприємствами в умовах економічної турбулентності.

Ключові слова: монетарна політика, маркетингове прогнозування, облікова ставка, інфляція, макроекономічна адаптивність, стратегічна гнучкість, маркетинговий бюджет, індекс адаптивності, ІМАМС, грошово-кредитне регулювання.

Постановка проблеми. Сучасне фінансово-економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що посилюється інфляційними процесами, коливанням валютного курсу, змінами у грошово-кредитній політиці держави. У таких умовах підприємства потребують точного маркетингового прогнозування, яке дозволяє адаптувати бізнес-стратегії до змін зовнішнього середовища. Проте більшість класичних підходів до маркетингового прогнозування орієнтовані переважно на мікроекономічні параметри, а тому ігнорують ключові чинники макроекономічного характеру, зокрема монетарну політику.

Недооцінка впливу монетарних інструментів (облікової ставки, інфляції, грошової маси) призводить до помилкових маркетингових рішень, неефективного використання рекламного бюджету, невірної оцінювання попиту та загрози втрати ринкових позицій. Тому виникає нагальна потреба у розробці концептуальних підходів і прикладних інструментів, які дозволять враховувати монетарні фактори у системі маркетингового прогнозування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємодії макроекономічної політики та бізнес-стратегій розглядалася у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема Ф. Котлер

наголошував на важливості адаптації маркетингу до макросередовища [1]. М. Портер, активно проводив дослідження і аналіз стратегій підприємств у мінливих ринкових умовах [2].

Національний банк України зазначає, що низька і стабільна інфляція захищає доходи громадян та дає змогу підприємцям планувати довгострокові інвестиції [3], а інакше, зростання інфляції підвищує невизначеність для бізнесу. К. Жадько, Н. Небаба, М. Корнєєв та О. Стахів показують, що за нестабільного ринку (включно з інфляційними коливаннями) темпи зростання прибутку підприємств інтерпретуються як індикатор їхньої адаптивності: різке падіння прибутку свідчить про вразливість до зовнішніх загроз, тоді як зростання прибутку у кризі вказує на здатність ефективно реагувати на зміни [4]. Отже, монетарні чинники (ключова ставка, грошова маса, обмінний курс) через вплив на інфляцію і вартість ресурсів прямо відображаються на фінансових показниках підприємства.

Тісний зв'язок між загальноекономічними трендами та маркетинговими рішеннями підкреслює Н. Даниленко. Дослідниця аналізує вплив макроекономічного середовища – економічного циклу, монетарної політики, інфляції, політичних і регуляторних факторів – на ціноутворення,

дистрибуцію та маркетингові комунікації [5]. Вона також вказує, що нестабільність макроекономіки вимагає швидкого перегляду маркетингових стратегій.

Українські дослідники також роблять акцент на прогнозуванні: маркетингові дослідження слугують інструментом розуміння того, як макрофактори впливають на попит. В. Лазебник наголошує, що в умовах фінансових коливань адаптивні маркетингові стратегії, які ґрунтуються на точному аналізі ринкових даних і прогнозуванні трендів, допомагають компаніям своєчасно коригувати продуктові лінійки, ціни та комунікації [6].

С. Крикавський, Н. Косар, О. Мних та О. Сорока [7] підкреслюють значущість маркетингових досліджень як важливого елементу комунікації між підприємством і споживачем, реалізованого через маркетингову інформаційну систему. Зазначена система сприяє ефективному збору, обробці та аналізу ринкової інформації, що, у свою чергу, забезпечує науково обґрунтовану адаптацію маркетингових стратегій до динамічних змін ринкового середовища.

М. Багорка, В. Писаренко, І. Кадирус та Н. Юрченко [8] приділили значну увагу впровадженню антикризового маркетингу як ефективного засобу забезпечення стабільних комерційних результатів в умовах економічної турбулентності. Такий підхід передбачає використання спеціалізованих маркетингових інструментів, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Метою статті є визначення механізмів впливу монетарної політики на ефективність маркетингового прогнозування розвитку підприємства, а також розробка індикативного інструменту – індексу маркетингової адаптивності до монетарного середовища (ІМАМС), що даватиме змогу оцінювати рівень чутливості підприємства до змін у грошово-кредитному середовищі.

Методика дослідження. У роботі застосовано такі методи і прийоми теорії пізнання як: аналіз та синтез, а також інструментарій для виявлення причинно-наслідкових залежностей у динаміці розвитку економічних процесів і явищ; індексний метод – для побудови інтегрального індикатора ІМАМС; метод експертного оцінювання – для встановлення вагових коефіцієнтів у формулі індексу; економіко-математичне моделювання – для обґрунтування практичного застосування індексу.

Виклад основного матеріалу. Поняття адаптивності у маркетингу оформлено через «адаптивні маркетингові здатності» – здатність фірми швидко виявляти ринкові можливості та реагувати на них. В. Полат і А. Аггун визначають адаптивні маркетингові здатності (Adaptive Marketing Capability) як здатність компанії ідентифікувати і використати нові можливості на ринку, пов'язуючи це з гнучкістю організації [10]. Українські дослідники розвивають цю ідею, так В. Лазебник підкреслює важливість «гнучкого маркетингового планування» з

використанням big data і штучного інтелекту. Вона стверджує, що аналітика великих масивів даних дозволяє виявляти приховані патерни і швидше реагувати на зміни ринку [6]. Н. Ситник та А. Стадник описують адаптивне управління підприємством у воєнних умовах, яке передбачає акцент на системності, гнучкості та готовності приймати нестандартні рішення для виживання й стабілізації бізнесу [9].

У зарубіжних емпіричних дослідженнях показано, що маркетингове планування та впровадження комунікаційних заходів безпосередньо підвищують адаптивність підприємств. Зокрема, С. Оудро та Е. Менса-Вільямс в контексті малих підприємств встановили, що маркетингові здібності з планування та просування істотно підсилюють адаптивність компанії – виражену у збільшенні кількості успішних нових продуктів і швидшому виході їх на ринок [11].

В умовах динамічного та нестабільного економічного середовища вплив монетарної політики держави на діяльність підприємств набуває дедалі більшої актуальності. Грошово-кредитні регулятори, серед яких ключову роль відіграє Національний банк України, здійснюють заходи через інструменти монетарної політики, які мають як прямий, так і опосередкований вплив на корпоративний маркетинг, зокрема на процеси маркетингового прогнозування.

Загалом вплив монетарної політики на розвиток підприємства реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів.

Одним із найвагоміших каналів є інфляційний фактор, що безпосередньо трансформується у зміну купівельної спроможності споживачів. Зростання індексу споживчих цін (ІСЦ) призводить до зниження реальних доходів населення, що обумовлює зсув споживчих пріоритетів у бік дешевших товарів або зниження загального обсягу споживання. У контексті маркетингового прогнозування це означає необхідність врахування впливу інфляції на структурні зміни у попиті, сегментацію ринку та еластичність цін. Відтак, прогнозні моделі мають включати інфляційні сценарії як один з обов'язкових вхідних параметрів.

Облікова ставка центрального банку виступає основною базою для формування процентних ставок на кредитному ринку, що безпосередньо впливає на вартість залучення капіталу підприємствами. У періоди підвищення облікової ставки збільшується вартість кредитних ресурсів, що змушує компанії переглядати інвестиційні та операційні бюджети, зокрема маркетингові витрати. Це позначається на обсязі, структурі та пріоритетах маркетингових активностей: скорочуються бюджети на рекламу, PR, просування нових продуктів, затримується оновлення брендів. Таким чином, маркетингове прогнозування повинно коригуватися відповідно до очікуваних змін монетарної політики, зокрема сценаріїв зміни облікової ставки.

Девальвація національної валюти впливає на імпортозалежні галузі, зокрема на підприємства, які використовують імпортні сировинні матеріали,

обладнання або залежать від зовнішніх логістичних послуг. У цьому випадку вартість товарів і послуг зростає, що позначається на ціновій політиці компаній, їхній конкурентоспроможності, а також на сприйнятті бренду споживачами. Валютні коливання мають бути інтегровані у маркетингові прогнози, особливо при плануванні цінових стратегій та розрахунку бюджетів на імпортні елементи рекламних кампаній (друковані матеріали, цифрові платформи, ліцензійні послуги тощо).

Масштаби грошової пропозиції в економіці впливають на рівень платоспроможного попиту. Зменшення грошової маси призводить до скорочення кількості обігових коштів у споживачів і бізнесу, що вимагає корекцій маркетингових прогнозів у бік консервативних сценаріїв. Навпаки, експансивна монетарна політика здатна стимулювати збільшення попиту, особливо на товари тривалого використання та послуги з високим ступенем відкладеного споживання.

Для оцінки впливу змін монетарної політики на розвиток підприємства автором пропонується показник монетарної еластичності розвитку підприємства, який характеризує чутливість розвитку до змін в монетарній політиці держави і який розраховується за формулою (1):

$$MEP = \left| \frac{IP_t - IP_{(t-1)}}{IP_{(t-1)}} \div \frac{IMP_t - IMP_{(t-1)}}{IMP_{(t-1)}} \right|, \quad (1)$$

де MEP – показник монетарної еластичності розвитку підприємства (частки одиниці);

$IP_t, IP_{(t-1)}$ – індикатор розвитку підприємства в періодах t і $(t-1)$;

$IMP_t, IMP_{(t-1)}$ – індикатор монетарної політики в періодах t і $(t-1)$;

$IP, IMP > 0$.

Монетарна еластичність характеризує рівень зміни рівня розвитку підприємства при зміні відповідного індикатора монетарної політики (наприклад облікової ставки) на один відсоток.

У разі, якщо значення коефіцієнта монетарної еластичності дорівнює або перевищує одиницю, це свідчить про еластичний тип розвитку підприємства. Іншими словами, зміна монетарного індикатора на один відсоток зумовлює зміну показника розвитку підприємства більш ніж на один відсоток. Такий тип розвитку свідчить про високу чутливість підприємства до змін у грошово-кредитній політиці, що проявляється як у позитивному, так і в негативному напрямках.

Разом з тим, емпіричні дослідження підтверджують, що в умовах сприятливого та несприятливого господарського середовища рівень монетарної еластичності підприємства може істотно відрізнятись. Така варіативність обумовлюється специфікою адаптаційних механізмів, які підприємство задіює у відповідь на зовнішні виклики.

На підставі викладеного можна дійти висновку про доцільність використання інтегрального показника, який би відображав рівень адаптаційної спроможності підприємства до різних ринкових умов. Саме адаптивність виступає ключовим чинником, що визначає загальну ефективність функціонування суб'єкта господарювання, а також його здатність зберігати конкурентні позиції в умовах економічної нестабільності.

З метою оцінки гнучкості маркетингового прогнозування розвитку підприємства автором запропоновано індикативний підхід у вигляді індексу маркетингової адаптивності до монетарного середовища (ІМАМС). Індекс дозволяє кількісно оцінити здатність маркетингової системи підприємства адаптуватися до змін грошово-кредитної політики.

$$ИМАМС = \frac{W_1 \cdot X_1 + W_2 \cdot X_2 + W_3 \cdot X_3 + W_4 \cdot X_4}{W_1 + W_2 + W_3 + W_4}, \quad (2)$$

де X_1 – коефіцієнт швидкості реакції маркетингової системи на зміну ключової ставки;

X_2 – гнучкість бюджету;

X_3 – точність прогнозів попиту в умовах макроекономічної нестабільності;

X_4 – наявність альтернативних стратегій реагування на монетарні шоки;

W_1, W_2, W_3, W_4 – вагові коефіцієнти (рівноважний розподіл – 0,25 кожен або визначаються експертно).

Інтерпретацію значень ІМАПС наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Інтерпретація значень індексу маркетингової адаптивності до монетарного середовища

Значення ІМАПС	Рівень адаптивності
1,0 – 0,8	висока адаптивність
0,79 – 0,6	помірна адаптивність
0,59 – 0,4	низька адаптивність
<0,4	критична вразливість

Джерело: розроблено автором.

В той же час коефіцієнт швидкості реакції маркетингової системи на зміну ключової ставки X_1 розраховується наступним чином:

$$X_1 = (t_{\max} - t_{\text{реак}} + 1) / t_{\max} \quad (3)$$

де t_{\max} – максимально допустимий час реакції за межами якого реакція вважається надто запізнююю;

$t_{\text{реак}}$ – фактична кількість місяців до реакції підприємства на зміну облікової ставки.

Коефіцієнт гнучкості бюджету (X_2) оцінює здатність підприємства адаптувати витрати відповідно до макроекономічної ситуації та розраховується за формулою (4):

$$X_2 = V_{\text{змін}} / V_{\text{заг}}, \quad (4)$$

$V_{\text{змін}}$ – частка змінної (гнучкої) частини бюджету (яка може бути оперативно перерозподілена);

$V_{\text{заг}}$ – загальний бюджет.

Коефіцієнт точності прогнозів попиту (X_3) характеризує, наскільки точно підприємство прогнозує обсяг продажів/попиту в умовах змінного макросередовища та розраховується за формулою (5):

$$X_3 = 1 - \frac{|\text{Факт} - \text{Прогноз}|}{\text{Факт}} \quad (5)$$

Показник стратегічної підготовленості (X_4) оцінює наявність у підприємства стратегічних сценаріїв реагування на зміни монетарної політики за наступними критеріями (таблиця 2).

Таблиця 2. Критерії оцінки показника стратегічної підготовленості

Ознака	Бал
Наявність трьох і більше сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний)	1,00
Наявність двох сценаріїв	0,80
Є лише один сценарій	0,60
Стратегічне планування не враховує монетарних змін	0,40
Відсутність стратегічних сценаріїв	0,20

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, ІМАМС є не просто теоретичним індикатором, а й практичним діагностичним інструментом для оцінки маркетингової стійкості підприємства в макроекономічно нестабільному середовищі.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що монетарна політика держави є одним із ключових детермінантів ефективності маркетингового прогнозування діяльності підприємства. Грошово-кредитні інструменти, зокрема облікова ставка, рівень інфляції, обмінний курс та грошова маса, чинять суттєвий вплив на купівельну спроможність споживачів, витрати підприємств та загальну кон'юнктуру ринку. У зв'язку з цим, традиційні моделі маркетингового прогнозування, які не враховують макроекономічних змін, втрачають свою релевантність в умовах високої волатильності зовнішнього середовища.

В межах цього дослідження обґрунтовано доцільність формалізованого підходу до оцінки здатності маркетингової системи підприємства

адаптуватися до змін монетарної політики. Запропоновано інтегральний індикатор – індекс маркетингової адаптивності до монетарного середовища (ІМАМС), який враховує швидкість реакції на зміну облікової ставки, гнучкість маркетингового бюджету, точність прогнозування попиту та наявність стратегічних сценаріїв реагування. Надано методичне обґрунтування розрахунку кожного з компонентів індексу, що забезпечує можливість його практичного застосування в системі управлінського аналізу.

Застосування індексу ІМАМС дозволяє виявити потенційні вразливості маркетингової системи та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення її гнучкості.

Таким чином, запропонований підхід може слугувати основою для подальших досліджень з проблематики адаптивного маркетингу, а також для практичного удосконалення системи стратегічного планування в умовах нестабільного монетарного середовища.

4 Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. К.: Основи, 1998. 390 с.
3. Національний банк України. URL: <https://bit.ly/4kMftkl> (дата звернення 18.05.2025)
4. Жадько К., Небаба Н., Корнеєв М., Стахів О., Веснін С. Прибуток як індикатор економічної безпеки підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 124-130. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-15>
5. Даниленко Н. Б. Вплив макроекономічних факторів на стратегії маркетингу в епоху штучного інтелекту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14965859>
6. Лазебник В. В. Маркетингові дослідження в умовах невизначеності економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.42>
7. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мних О. Б., Сорока О. А. Маркетингові дослідження. Львів: Нац. Університет «Львівська політехніка», «Інтелект-захід». 2004. 288 с.
8. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризисний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с.
9. Ситник Н. І., Стадник А. В. Концептуальні основи адаптивного управління підприємствами в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.69>
10. Polat V., Akgün A. Revisiting the Marketing Capabilities from an Adaptive Perspective: An Abstract. In: Stieler M. (eds) *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham, 2017. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_209
11. Oduro S., Mensah-Williams E. Marketing Capabilities and Competitive Performance in the SMEs Context: A Bi-Theoretical Perspective. *Journal of Small Business Strategy*. 2023. Vol. 33, No 2. pp. 17–35. <https://doi.org/10.53703/001c.77458>

4 References

1. Kotler, P. (2021). *Marketing from A to Z: 80 concepts every manager should know*. Kyiv: Alpina Publisher Ukraina. [in Ukrainian]
2. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Trans. from the English. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian]
3. National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bit.ly/4kMftkl> [in Ukrainian].
4. Zhadko, K., Nebaba, N., Korneiev, M., Stakhiv, O., & Vesnin, S. (2025). Profit as an indicator of economic security of enterprises. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 124–130. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-15> [in Ukrainian]
5. Danylenko, N. B. (2025). The impact of macroeconomic factors on marketing strategies in the era of artificial intelligence. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14965859> [in Ukrainian]
6. Lazebnyk, V. V. (2025). Marketing research under conditions of economic uncertainty. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.42> [in Ukrainian]
7. Krykavskiy, Ye. V., Kosar, N. S., Mnykh, O. B., & Soroka, O. A. (2004). *Marketing research*. Lviv: Universytet «Lvivska politehnika», Intelekt- zakhid. [in Ukrainian]
8. Bahorka, M. O., Pysarenko, V. V., Kadyrous, I. H., & Yurchenko, N. I. (2022). *Crisis marketing*. Dnipro: Zhurfond. [in Ukrainian]
9. Sytnyk, N. I., & Stadnyk, A. V. (2025). Conceptual foundations of adaptive enterprise management under wartime conditions. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.69> [in Ukrainian]
10. Polat, V., & Akgün, A. (2017). Revisiting the marketing capabilities from an adaptive perspective: An abstract. In M. Stieler (Ed.), *Creating marketing magic and innovative future marketing trends. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_209
11. Oduro, S., & Mensah-Williams, E. (2023). Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 17–35. <https://doi.org/10.53703/001c.77458>