

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-8>

УДК 339.137.22

# ХАРАКТЕРНІ РИСИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## CHARACTERISTIC FEATURES OF THE STRUCTURE OF A STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT SYSTEM FOR AN ENTERPRISE

**Громова Ольга Євгеніївна**

доктор економічних наук, професор,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3326-4742>

**Hromova Olha**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of  
State University of Trade and Economics

У статті розкрито сутність та особливості формування системи маркетингового стратегічного забезпечення сільськогосподарських підприємств як складової загального менеджменту. Обґрунтовано необхідність узгодження керуючої та керованої підсистем через ефективні функціональні взаємозв'язки. Визначено роль інформаційно-аналітичного забезпечення у прийнятті стратегічних рішень, підкреслено значення якісних інформаційних потоків для адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності. Окреслено принципи та завдання системи, зокрема розвиток ключових компетенцій персоналу, удосконалення управлінських підходів і впровадження сучасних маркетингових технологій, що забезпечують стійкі конкурентні позиції підприємств. Наголошено на необхідності розвитку ключових компетенцій персоналу, підвищення кваліфікації та вдосконалення управлінських підходів.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, стратегічне управління, маркетинг, споживач, конкурентні переваги, сільськогосподарські підприємства.

This article examines the theoretical and practical foundations for developing a system of strategic marketing support for agricultural enterprises as an integral component of the overall management system. It substantiates the need to systematise organisational, structural and functional aspects of management, emphasising that only a coherent and balanced approach can ensure the effective achievement of long-term strategic goals. Particular attention is paid to the formation of a mechanism for ensuring functional interrelationships within the enterprise. This mechanism takes into account sector-specific features, including seasonality, dependence on natural conditions and market instability, as well as strategic and operational objectives, the level of competitive potential, and the specifics of marketing activities. Such an approach enables enterprises to respond flexibly to changes in the external environment while maintaining internal stability and strategic consistency. A key element of the system is information and analytical support, which provides a reliable basis for sound and timely management decisions. The study highlights the importance of collecting, processing and analysing data on internal performance indicators and the external environment, including market trends, consumer behaviour and competitive dynamics. Special emphasis is placed on the creation of modern databases, the implementation of continuous market monitoring systems and the use of analytical tools. The principles of strategic marketing management are outlined, including purposefulness, comprehensiveness, adaptability, scientific validity and effectiveness. In addition, the need to enhance staff competencies, improve professional qualifications and refine management approaches in accordance with current challenges is emphasised. It is concluded that the implementation of modern marketing technologies, together with the development of an effective information and analytical subsystem, contributes to increased competitiveness, stronger market positions and sustainable long-term development of agricultural enterprises.

**Keywords:** marketing strategy, strategic management, marketing, consumer, competitive advantages, agricultural enterprises.



**Постановка проблеми.** В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та трансформації ринкових відносин особливої актуальності набуває забезпечення ефективного стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Водночас існуючі підходи до організації маркетингової діяльності часто не враховують необхідності комплексного поєднання організаційних, функціональних та інформаційно-аналітичних складових управління. Недостатня узгодженість між підсистемами управління, обмеженість якісної інформації та слабка адаптивність до змін зовнішнього середовища знижують рівень конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим постає необхідність удосконалення системи маркетингового стратегічного забезпечення, зокрема шляхом формування ефективного механізму внутрішніх взаємозв'язків, розвитку інформаційно-аналітичної підсистеми та посилення ключових компетенцій персоналу з метою забезпечення стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика стратегічного маркетингового управління підприємством посідає важливе місце як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій думці. Значний внесок у розвиток методології стратегічного управління та маркетингової діяльності зробили такі науковці, як Ф. Котлер [7], М. Портер [8], Ж.-Ж. Ламбен [9], А. Томпсон [10] та інші, які сформулювали фундаментальні підходи до розроблення та реалізації стратегій підприємств, орієнтованих на досягнення конкурентних переваг. Їхні праці зосереджені на питаннях стратегічного планування, аналізу зовнішнього середовища, формування конкурентних стратегій і побудови ефективних маркетингових систем.

Серед вітчизняних учених вагомий внесок у дослідження цієї проблематики здійснили М. Саєнко [1], А. Крупський [3-4], К. Мазур [5], І. Томашук [5], А. Мовчанюк [6]. та інші. У їхніх роботах розглядаються особливості адаптації класичних стратегічних підходів до умов функціонування українських підприємств, питання формування маркетингових стратегій, підвищення конкурентоспроможності та розвитку ринкової орієнтації підприємств.

Разом із тим, аналіз сучасних наукових публікацій показує, що в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, глобалізації та інтеграційних процесів зростає увага до гнучкості стратегічного управління, цифро-

візації маркетингової діяльності та необхідності швидкої адаптації підприємств до нових викликів. Дослідники акцентують увагу на важливості інноваційних підходів до формування стратегій, використанні аналітичних інструментів і розвитку клієнтоорієнтованості як ключового чинника конкурентоспроможності.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання побудови цілісної системи стратегічного маркетингового управління підприємством з урахуванням сучасних викликів, зокрема виходу на міжнародні ринки, посилення конкуренції та нестабільності середовища функціонування, залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у напрямі удосконалення методичних засад формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** З огляду на те, що система маркетингового стратегічного забезпечення виступає однією з ключових складових загальної системи управління підприємством, виникає потреба у формуванні механізму, який забезпечить узгодженість внутрішніх взаємозв'язків у процесі фінансово-господарської діяльності, сприятиме підтриманню належного рівня конкурентного потенціалу та визначатиме особливості реагування на вплив зовнішніх чинників.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** полягає у систематизації і формуванні теоретико-методологічних, концептуальних основ та практичних рекомендацій щодо побудови та впровадження моделі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю сільськогосподарських підприємств в умовах посиленої конкурентної боротьби та впливу багатьох зовнішніх чинників на ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингове стратегічне забезпечення сільськогосподарських підприємств ґрунтується на систематизації організаційно-структурних та функціональних аспектів в управлінні системою. При визначенні особливостей побудови структури системи маркетингового стратегічного забезпечення підприємств необхідним є виокремлення способів взаємодії керуючої підсистеми (суб'єктів управління) та керованої підсистеми (об'єктів управління) в контексті їх функціонального наповнення.

Враховуючи те, що система маркетингового стратегічного забезпечення є однією із

базових складових системи менеджменту підприємства, необхідним є формування механізму, який забезпечуватиме внутрішні взаємозв'язки у веденні фінансово-господарської діяльності, забезпеченні належного рівня конкурентного потенціалу та визначатиме специфіку реагування на зовнішні чинники впливу (рис. 1).

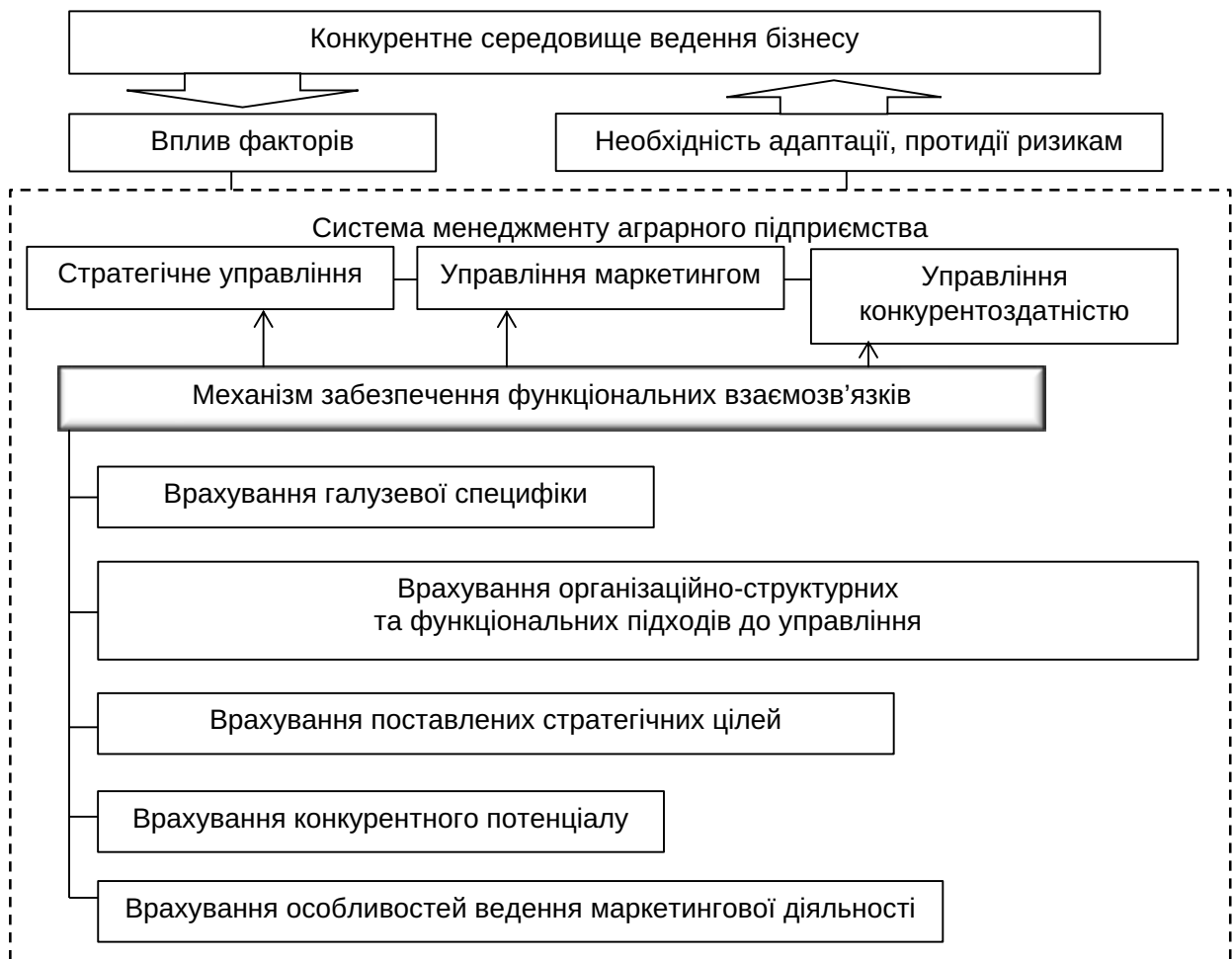
Згідно рис. 1 механізм забезпечення функціональних взаємозв'язків у системі менеджменту підприємства, на нашу думку, повинен враховувати галузеву специфіку системи; організаційні, структурні та функціональні підходи до управління на окремому підприємстві; сформовані поточні та стратегічні цілі діяльності; наявний конкурентний потенціал та особливості маркетингової діяльності. Безумовно, реалізація механізму забезпечення функціональних взаємозв'язків для отримання стратегічних маркетингових цілей у зростанні конкурентоздатності підприємства покладена

на управлінський персонал підприємства. Від налагодженої діяльності в контексті існування функціональних взаємозв'язків, у межах підрозділів підприємства, залежить результативність виконання поставлених завдань, в тому чи іншому напрямі.

Суттєва особливість стратегічного менеджменту, що відрізняє його від інших форм управління, полягає в тому, що керівництво вищого рівня відповідає не тільки за розроблення загальної стратегії розвитку та конкурентної поведінки підприємства, а й за її ефективне впровадження та реалізацію на практиці.

Система маркетингового стратегічного забезпечення сільськогосподарських підприємств у власній структурній побудові передбачає формування якісного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Розроблення та впровадження маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, неможливе без



**Рис. 1. Місце механізму забезпечення функціональних взаємозв'язків у стратегічному маркетинговому управлінні конкурентоздатністю**

*Джерело: сформовано автором*

постійного надходження інформації про стан як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також про результати реалізації обраної стратегії. Процеси збору, опрацювання та передачі стратегічної інформації керівництву забезпечуються підрозділами стратегічного планування (за їх наявності) або відповідальними фахівцями підприємства. До їхніх основних функцій належать: спостереження за змінами середовища та виконання маркетингових планів, аналіз отриманих даних, підготовка аналітичних матеріалів для стратегічних менеджерів, організація систематичного контролю за реалізацією стратегії та формування інформаційної бази.

Інформаційна база виступає узагальненою характеристикою управлінських процесів підприємства та створюється шляхом цілеспрямованого збору даних із різноманітних джерел. Це передбачає трансформацію масиву первинних даних у стратегічно значущу інформацію через їх спеціальну обробку. Інформація при цьому розглядається як один із ключових ресурсів підприємства, який оцінюється за такими критеріями, як обсяг, достовірність, рівень насиченості, повнота, актуальність і практична цінність [1].

З метою адаптації системи маркетингового стратегічного забезпечення сільськогосподарського підприємства до зовнішніх умов, змін споживчих уподобань, змін в ринковій кон'юнктурі, на нашу думку, необхідним є формування якісної інформаційно-аналітичної підсистеми, що надасть можливість фахівцям своєчасно опрацьовувати інформаційні дані та приймати результативні управлінські рішення. Інформацію доцільно умовно розмежовувати на два рівні: внутрішній – що відображає наявність невикористаних ресурсів підприємства, та зовнішній – який характеризує попит на можливі напрями їх застосування.

Фахівці у сфері інформаційного забезпечення будь-якої діяльності зазвичай розглядають її передусім як процес обміну даними. Такий підхід є цілком обґрунтованим і в контексті розроблення та реалізації стратегії підприємства. Це пояснюється тим, що менеджери постійно аналізують інформацію про поведінку конкурентів і, на основі її інтерпретації, формують уявлення про їхні майбутні дії та визначають найбільш ефективні варіанти реагування.

Отже, завдяки раціональній організації інформаційних потоків можна не лише відстежувати діяльність конкурентів, а й певною

мірою впливати на їхню поведінку. Зокрема, у сфері ціноутворення інформація, якою володіє досвідчений менеджер, стає важливим інструментом уникнення небажаних конкурентних конфліктів і непередбачуваних результатів. І це лише один із напрямів її практичного використання.

Інші аспекти пов'язані з накопиченням і якісним аналізом даних про конкурентів, споживачів та ринок загалом, що потребує належної організації відповідних процесів. Особливо складною є ця діяльність у сучасних умовах, коли інформаційна інфраструктура, зокрема в аграрному секторі, ще перебуває на стадії становлення, а підприємства прагнуть обмежити доступ до власних даних. У таких обставинах збір відомостей про цінову політику та умови реалізації продукції конкурентів стає досить складним завданням для маркетологів. Практика підтверджує, що низький рівень прозорості ринку та недостатня поінформованість управлінців істотно ускладнюють досягнення стратегічних цілей підприємства.

Створення систем збору інформації про ціни й умови продажів – одне з найважливіших завдань служби (відділу) маркетингу. На висококонкурентних ринках мова повинна йти ледве не про створення такого роду систем, що працюють у режимі реального часу, тобто забезпечуючих щоденне відновлення інформації та дозволяючих відреагувати на дії конкурентів навіть раніше, ніж більшість покупців їх усвідомлюють. Поки подібне завдання може вирішуватися в багатьох українських підприємствах шляхом періодичного моніторингу лідерів-конкурентів під видом покупця, що цікавиться ціною окремого виду продукції.

Слід виокремити завдання провідних маркетологів вітчизняних сільськогосподарських підприємств щодо підвищення якості підсистеми інформаційно-аналітичного забезпечення. Зауважимо, що запропоновані нами завдання є базовими для підвищення якості системи інформаційно-аналітичного забезпечення в стратегічному управлінні конкурентоздатністю підприємства. Поступово розвиваючи власні ключові компетенції, крім функціональних обов'язків, відповідальні менеджери, враховуючи особливості господарювання, нові виникаючі чинники впливу та цілеспрямованість ведення бізнесу, можуть розширювати дані завдання із обґрунтуванням засобів їх реалізації.

Останній аспект – обґрунтування засобів реалізації сформованих завдань управлін-

ського персоналу є доволі важливим, адже кожне управлінське рішення, крім його прийняття повинно бути забезпечене механізмами ефективною реалізації на практиці. Лише за такої умови підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення в наявній структурі системи маркетингового стратегічного управління підприємством дійсно сприятиме розвитку конкурентного потенціалу.

Базові домінанти виступають ключовими засадами, на яких має будуватися та функціонувати система стратегічного маркетингового забезпечення підприємства. До таких засад належать: принцип оптимальності, комплексного підходу, цільової орієнтації, адаптивності (гнучкості), ринкової ефективності, наукової обґрунтованості, концептуальності та індивідуалізації (кастомізації). Крім того, важливими є принципи виділення ключових компетенцій, контролю за процесами, інформаційного забезпечення, постійного вдосконалення управлінських підходів, орієнтації на розвиток конкурентного потенціалу, а також стратегічної спрямованості діяльності підприємства.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та досягнення довгострокових цілей підприємства, а також на розроблення відповідних стратегій дає підстави розглядати його як одну з форм реалізації цільового підходу в управлінні. Це знаходить своє відображення у системі принципів стратегічного управління, які виступають його теоретичною основою. Саме на їх базі формуються ключові характеристики та загальні правила, що регулюють процеси вибору й застосування інструментів стратегічного маркетингового управління.

До базових принципів стратегічного управління належать: орієнтація на досягнення цілей, безперервність процесу управління, науково-методична обґрунтованість управлінських рішень, системність і комплексність у розробленні стратегій, послідовність етапів їх формування та реалізації, циклічність управлінського процесу, унікальність стратегічних систем для кожного підприємства, врахування невизначеності майбутнього як джерела нових можливостей, гнучкість і здатність до адаптації до змін середовища, а також забезпечення результативності та ефективності діяльності.

У сучасних умовах ці принципи доповнюються новими підходами, пов'язаними з цифровізацією бізнесу, використанням великих масивів даних (Big Data), автоматизацією

аналітичних процесів і впровадженням інноваційних маркетингових технологій. Зростає значення швидкості прийняття рішень, клієнтоорієнтованості та здатності підприємств оперативно реагувати на глобальні виклики й зміни ринкової кон'юнктури.

Конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках визначається не лише технічним рівнем виробництва, сучасністю технологій, ефективною системою контролю якості та ґрунтовними маркетинговими дослідженнями, але й рівнем професійної підготовки персоналу. Важливу роль відіграє ефективно управління людськими ресурсами, спрямоване на формування компетентного, відповідального колективу з сучасним економічним мисленням. У цьому контексті особливої уваги потребують системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників, зокрема тих, які залучені до маркетингової діяльності.

Відбір кадрів і контроль за виконанням ними функціональних обов'язків є основою ефективного управління, у тому числі й стратегічного планування. Оскільки впровадження стратегічних змін часто супроводжується суттєвими трансформаціями в діяльності підприємства (реорганізацією підрозділів, зміною масштабів виробництва чи ринків збуту), вирішального значення набуває активна участь вищого керівництва у формуванні стратегії. Рівень його стратегічного мислення та професійної підготовки безпосередньо впливає на якість і результативність маркетингових стратегій.

Для ефективною реалізації стратегічних завдань на великих підприємствах доцільним є створення спеціалізованих підрозділів стратегічного розвитку під керівництвом топ-менеджменту. На середніх і малих підприємствах ці функції зазвичай покладаються на планово-економічні служби або безпосередньо на керівника чи його заступника. При цьому важливо забезпечити міжфункціональну взаємодію: до процесу стратегічного планування мають залучатися керівники та спеціалісти різних рівнів, а також, за потреби, зовнішні експерти й науковці. Ефективною сучасною практикою є формування тимчасових міждисциплінарних команд, що дозволяє підвищити якість стратегічних рішень і забезпечити їх комплексність.

У функціональні обов'язки фахівців, залучених до формування та реалізації маркетингової стратегії, цілеспрямованої на розвиток конкурентоздатності, коригування

(формування) структури системи маркетингового стратегічного забезпечення має входити:

- визначення основоположної мети, цілей, завдань, зокрема окреслення напрямів стратегічного маркетингового планування господарюючого суб'єкта;

- безпосереднє визначення осіб, на яких покладено (формування) та реалізацію даної стратегії;

- виокремлення вмінь, знань, навичок ведення маркетингової діяльності для окреслення, в майбутньому, проблемних аспектів в даному напрямі;

- визначення напрямів підвищення ключових компетенцій у призначених фахівців;

- реалізація поставлених завдань ґрунтовно посилення ключових компетенцій.

Базовими завданнями системи маркетингового стратегічного забезпечення системи є формування та реалізація напрямів, які дозволять підвищити конкурентоздатність продукції, що у свою чергу призведе до займання сталих конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках. На підсистему стратегічного менеджменту будь-якого підприємства чинять вплив ендогенні та екзогенні фактори. Як зазначалося нами вище у роботі, ціллю провідних фахівців має бути визначення тих маркетингових факторів, які впливають саме на підвищення конкурентоздатності.

Ведення бізнесу в умовах невизначеності передбачає виокремлення факторів, які негативно впливають на діяльність підприємства, визначення потенційних ризиків та загроз із метою формування механізму адаптації та формування напрямів протидії ризикам та виникаючим загрозам. Стратегічне управління та управління конкурентоздатністю підприємства має бути цілісним підґрунтям із чітко визначеними взаємозв'язками в контексті функціональних складових. Зазначені взаємозв'язки повинні забезпечуватися саме на рівні функціональних елементів управління підприємством, в тому числі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю.

В системі маркетингового стратегічного забезпечення сільськогосподарських підприємств наголошується на обов'язковому удосконаленні управлінських підходів відносно внутрішніх факторів. Адже, для вітчизняних підприємств виробнича, кадрова, технологічна складові є тими факторами, на які в першу чергу необхідно звернути увагу і на які може посилено впливати персонал підприємства (що є неможливим по відношенню

до більшості факторів зовнішнього впливу на ведення бізнесу та забезпечення конкурентоздатності підприємства) [2].

Під функціональними елементами управління підприємством, а також і маркетингового стратегічного забезпечення ми вбачаємо усі, без винятку, функціональні підрозділи системи, які реалізують функції обліку, аналізу, організації, мотивації, контролю, оцінювання, прогнозування та планування, формування стратегічних напрямів, для реалізації маркетингових планів та інших планів, цілеспрямованих на удосконалення факторів управління конкурентоздатністю. У нашому дослідженні ми акцентували увагу на посиленні ключових компетенцій в системі управління підприємством, зокрема, і в маркетинговій діяльності, що позитивно вплине на зростання конкурентного потенціалу. Особливо нагальним та проблематичним питанням у посиленні ключових компетенцій в маркетинговому управлінні є формування заходів їх збільшення, що вплине на розвиток трудового потенціалу та, у подальшому, – на розвиток конкурентного потенціалу підприємства.

Як зазначалося нами у дослідженні існує багато наукових підходів до ведення маркетингу, до удосконалення маркетингової діяльності, до формування маркетингових стратегій, їх обрання тощо. Водночас, на сьогодні варто звернути увагу саме на ті маркетингові технології у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства, які враховують сучасний стан підприємств, нинішні умови господарювання, цілеспрямованість підприємств, економіко-політичне становище, соціальні фактори, нові виникаючі потреби споживачів, необхідність використання новітніх підходів у веденні маркетингових досліджень та формуванні маркетингових стратегій тощо. Без посилення ключових компетенцій на рівні усіх функціональних підрозділів підприємства, а особливо на рівні маркетингової служби унеможливлується й використання сучасних маркетингових технологій, спрямованих на підвищення конкурентоздатності на оперативному, тактичному та на стратегічному рівнях управління.

**Висновки.** Таким чином, слід зазначити, що формування ефективної системи стратегічного маркетингового управління підприємством є необхідною передумовою забезпечення його конкурентоспроможності в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Запропонований підхід до побудови системи маркетингового стратегічного

забезпечення ґрунтується на узгодженні організаційних, структурних і функціональних складових управління, що дозволяє забезпечити цілісність управлінського процесу та підвищити результативність прийняття стратегічних рішень.

Доведено, що ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування системи відіграє налагодження взаємозв'язків між керуючою та керованою підсистемами, а також формування дієвого механізму їх реалізації з урахуванням галузевої специфіки, стратегічних цілей і наявного конкурентного потенціалу підприємства. Важливим елементом такої системи виступає інформаційно-аналітичне забезпечення, яке формує основу для обґрунтованих управлінських рішень, сприяє своєчасному реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та зменшенню впливу ризиків і невизначеності.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності стратегічного маркетингового управління значною мірою залежить від якості

інформаційних потоків, рівня розвитку аналітичних інструментів та здатності підприємства здійснювати системний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища. Водночас важливого значення набуває розвиток ключових компетенцій персоналу, удосконалення управлінських підходів та впровадження сучасних маркетингових технологій, що відповідають актуальним умовам господарювання.

Отже, реалізація запропонованих підходів до формування системи стратегічного маркетингового управління сприятиме підвищенню конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств, зміцненню їх ринкових позицій, розширенню можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпеченню довгострокового сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням прикладних інструментів оцінювання ефективності функціонування такої системи та впровадженням цифрових технологій у процеси стратегічного маркетингового управління.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Саєнко М.Г. «Стратегія підприємства». Т.: «Економічна думка», 2006. 390 с., с. 24-25.
2. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства : маркетингові аспекти формування. Україна, м. Хмельницький: ХНУ, 2020. 350 с
3. Громова О., Крупський А., Хитра О. Вплив маркетингових стратегій на конкурентоздатність підприємства. *Modern Science: Innovations and Prospects*. XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Стокгольм, Швеція, 16-18 жовт. 2022 р. Стокгольм, 2022. С. 375-379.
4. Громова О., Крупський А. Комунікаційні стратегії бренду в умовах конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 6. С. 71-73.
5. Мазур К. В., Томашук І. В., Томчук О. Ф., Коваль О. В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2 (68). С. 60–79.
6. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.
7. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ : Науковий світ, 2023. 622 с.
8. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Київ : Основи, 1998. 390 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Київ : Наукова думка, 2004. 800 с.
10. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації. Київ : Вільямс, 2003. 928 с.

#### REFERENCES:

1. Saienko M. (2006) *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]*. Ternopil: Ekonomichna dumka. 390 p. (in Ukrainian)
2. Hromova O. (2020) *Stratehichne upravlinnia konkurentozdatnistiu pidpriemstva: marketynhovi aspekty formuvannia [Strategic management of enterprise competitiveness: marketing aspects of formation]*. Khmelnytskyi: KhNU. 350 p. (in Ukrainian)

3. Hromova O., Krupskiy A., Khytra O. (2022) Vplyv marketynhovykh stratehii na konkurentozdatnist pidpriemstva [The influence of marketing strategies on enterprise competitiveness]. *Modern Science: Innovations and Prospects: Proceedings of the 14th International Scientific and Practical Conference (Stockholm, October 16–18, 2022)*. Stockholm, pp. 375–379. (in Ukrainian)
4. Hromova O., Krupskiy A. (2025) Komunikatsiini stratehii brendu v umovakh konkurentsii [Brand communication strategies in competitive conditions]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 6, pp. 71–73. (in Ukrainian)
5. Mazur K., Tomashuk I., Tomchuk O., Koval O. (2024) Marketynhova diialnist v ahrarnykh pidpriemstvakh: realii ta perspektyvy [Marketing activity in agricultural enterprises: realities and prospects]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 2 (68), pp. 60–79. (in Ukrainian)
6. Movchaniuk A. (2023) Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoju diialnistiu pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features of managing marketing activities of agricultural enterprises of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54. (in Ukrainian) <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740> (Accessed 22 Mar 2026).
7. Kotler F. (2023) *Osnovy marketynhu. Klasychne vydannia* [Principles of Marketing. Classic edition]. Kyiv: Naukovyi svit. 622 p. (in Ukrainian)
8. Porter M. (1998) *Konkurentna perevaha: yak dosiahy vysokoho rezultatu i zabezpechyty yoho stiikist* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Kyiv: Osnovy. 390 p. (in Ukrainian)
9. Lamben J.-J. (2004) *Stratehichni marketynh. Yevropeiska perspektyva* [Strategic Marketing. European Perspective]. Kyiv: Naukova dumka. 800 p. (in Ukrainian)
10. Thompson A. A., Strickland A. J. (2003) *Stratehichni menedzhment: kontseptsii i situatsii* [Strategic Management: Concepts and Cases]. Kyiv: Williams. 928 p. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 31.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 23.04.2026