

doi: 10.33249/2663-2144-2019-85-12-15-23

UDC 338.43:332

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF RURAL AREAS DEVELOPMENT

L. Tarasovych, D. Yakymchuk

e-mail: luda2310@i.ua, dimayakymchuk97@gmail.com

7, Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008 Ukraine

Zhytomyr National Agroecological University

Transformational changes towards the welfare of rural communities are an important component in shaping the concept of sustainable rural development. The content of such measures involves taking into account financial, economic, social, organizational and environmental aspects. This context for the implementation of key provisions of regional development involves the use of strategic marketing management technologies.

The purpose of the study is to substantiate the place and role of strategic marketing management in ensuring the development of rural areas from the standpoint of its interpretation in the local dimension and determining the feasibility in the future. The key tasks include substantiating the benefits of engaging strategic marketing management tools in the system of management of rural development; creation of an empirical model for managing rural development taking into account the marketing component; identification of features and problems of rural development; developing proposals on the implication of the technology of strategic marketing management in the concept of sustainable rural development. Research methods included monographic, abstract-logical, SWOT-analysis, graphic.

The content and architectonics of the system of strategic marketing management of rural development are specified. It is substantiated that strategic marketing management is a key component in the general system of rural development management. The tools of the strategic marketing management accompany the development and implementation of a marketing strategy based on identifying the competitive advantages of the territory in order to achieve the goals and solve the long-term objectives.

The state of the strategic management of the rural areas development in Korets raion of Rivne region is assessed and its problems are identified. It is established that the studied territories have both a number of competitive advantages, formed by strengths and opportunities, and 'weak points' (weaknesses and threats). It is proved that the effectiveness of the formation and implementation of the strategy for territorial development is achieved through the involvement of strategic marketing management tools, intensification of the intellectual potential of local self-government bodies, provision of appropriate methodological, technological, organizational, institutional and resource platform.

The mechanism of the formation of the strategic management system for the development of rural areas is created and possibilities for its implication in the sustainable development concept are defined. It is proved that sustainable development of rural areas (provided the use of strategic marketing management technology) will be ensured through the achievement of economic, social and environmental effects. It is found out that the economic plane of expected benefits implies economic growth, formation of competitive ability, sustaining the image of territories, strengthening of investment climate; the social plane involves social security of the territory, improving the welfare and quality of life of rural residents; the ecological – ecologically oriented development of territories, ecological well-being and quality of life of rural inhabitants. Prospects for further research in this scientific direction is to develop methodological foundation for the analytical assessment of the results of the implementation of strategic marketing management in the system of managing rural development.

Key words: *strategic marketing management, rural areas, decentralization, strategic management tools, sustainable development concept.*

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Л. В. Тарасович, Д. О. Якимчук

e-mail: luda2310@i.ua, dimayakymchuk97@gmail.com

бульвар Старий, 7, м. Житомир, 10008, Україна

Житомирський національний агроекологічний університет

Трансформаційні зрушення у напрямі забезпечення добробуту сільських громад є важливим елементом формування концепції сталого розвитку сільських територій. Зміст таких заходів передбачає урахування фінансово-економічних, соціальних, організаційних, екологічних аспектів. Зазначений контекст реалізації ключових положень регіонального розвитку передбачає використання технологій стратегічного маркетингового управління.

Метою дослідження є обґрунтування місця та ролі стратегічного маркетингового управління в забезпеченні сталого розвитку сільських територій з позицій його інтерпретації в локальному вимірі та визначення доцільності у перспективі. До ключових завдань віднесено: обґрунтування переваг залучення інструментарію стратегічного маркетингового управління в систему управління розвитком сільських територій; розроблення емпіричної моделі управління розвитком сільських територій з урахуванням маркетингової складової; виявлення особливостей та проблем розвитку сільських територій; обґрунтування пропозицій щодо імплікації технології стратегічного маркетингового управління в концепцію сталого розвитку сільських територій. Методами дослідження стали монографічний, абстрактно-логічний, SWOT-аналізу, графічний.

Визначено зміст та архітектоніку системи стратегічного маркетингового управління розвитком сільських територій. Обґрунтовано, що стратегічне маркетингове управління є ключовою компонентою загальної системи управління розвитком сільських територій, інструментарій якого супроводжує розроблення та упровадження маркетингової стратегії на основі ідентифікації конкурентних переваг території для досягнення цілей та вирішення поставлених завдань у довгостроковій перспективі.

Здійснено оцінку стану та ідентифіковано проблеми стратегічного управління розвитком сільських територій Корецького району Рівненської області. Встановлено, що досліджувані території мають як низку конкурентних переваг, що формуються сильними сторонами й можливостями, так й «слабкі місця» (слабкі сторони і загрози). Доведено, що ефективність формування та реалізації стратегії розвитку території досягається завдяки залученню інструментів стратегічного маркетингового управління, активізації інтелектуального потенціалу органів місцевого самоврядування, забезпеченню належних методико-технологічної, організаційно-інституційної та ресурсної платформ.

Розроблено механізм формування системи управління розвитком сільських територій та визначено можливості її імплікації в концепцію сталого розвитку сільських територій. Доведено, що сталий розвиток сільських територій (за умови використання технології стратегічного маркетингового управління) забезпечуватиметься через досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів. Виявлено, що економічна площина очікуваних переваг передбачає економічне зростання, формування конкурентоспроможності, забезпечення іміджу території, зміцнення інвестиційного клімату; соціальна – соціальне забезпечення території, підвищення добробуту і якості життя сільських жителів; екологічна – екологічно орієнтований розвиток території, екологічний добробут і якість життя сільських мешканців.

Перспективами подальших досліджень у даному науковому напрямі є розроблення методичного підґрунтя для аналітичної оцінки результатів упровадження стратегічного маркетингового управління в систему управління розвитком сільських територій.

Ключові слова: стратегічне маркетингове управління, сільські території, децентралізація, інструментарій стратегічного маркетингового управління, концепція сталого розвитку.

Вступ

Сучасні умови господарювання вимагають постійного пошуку можливостей та засобів побудови дієвої моделі функціонування різних соціально-економічних систем, у т. ч. сільських територій як просторових локацій життєдіяльності сільських жителів. Процес децентралізації робить нагальним перегляд традиційних підходів до управління й планування розвитку сільських територій як на загальнодержавному, так й регіональному рівнях. Зазначене потребує залучення інструментарію стратегічного управління для вчасного реагування на швидкоплинні зміни в суспільному просторі, які відбуваються нині в Україні в умовах становлення механізму місцевого самоврядування. Недостатність розуміння і сприйняття окремих питань щодо використання інструментів стратегічного маркетингового управління у площині формування ефективної моделі розвитку сільських територій, зокрема в умовах децентралізації, зумовлює потребу подальшого наукового пошуку в цьому напрямі.

Окремим аспектам стратегічного маркетингового управління розвитком сільських територій присвячено праці багатьох зарубіжних дослідників. Зокрема, світовий досвід використання маркетингових інструментів для розвитку сільських територій у стратегічній перспективі розкрито у працях А. Вебба та М. Квінтана (*Webb & Quintana, 2009*). Ю. Раманаускас та Ю. Жуковскіс розкривають проблеми упровадження кооперативного аспекту стратегічного управління в концепцію розвитку села і сільських територій (*Ramanauskas, 2017*). Вітчизняну школу дослідження піднятої проблеми представлено багатьма відомими вченими. Зокрема, особливості управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад ґрунтовно розкрито О. Бабчинською, Н. Корж, Г. Іванченком, С. Серьогіним, А. Ушаковою, Ю. Шаровим, І. Чикаренко (*Strategic, 2016; Chikarenko, 2018; Corzh, 2019*). Т. Зінчук з колективом співавторів досліджують проблеми інституціональної трансформації аграрного сектору України, де в т. ч. розглядається управлінська складова стратегічного розвитку сільських територій (*Zinchuk, 2017*). В. Зіновчук та І. Копитова розробили модель критеріїв оцінки управління

аграрним виробництвом, в якій має місце маркетинговий аспект (*Zinovichuk & Kopytova, 2018*). О. Скидан у своїх працях акцентує увагу на маркетингових засадах формування стратегії розвитку підприємництва на сільських територіях, а також особливостях сучасної моделі публічного управління територіальними громадами (*Skydan, 2018; Skydan, 2019*). Відзначаючи цінність вже існуючих напрацювань, зазначимо, що актуальність стратегічного управління розвитком сільських територій в умовах децентралізації зумовлює доцільність постійних наукових пошуків у даному напрямі.

Мета дослідження полягала в обґрунтуванні місця та ролі стратегічного маркетингового управління в забезпеченні розвитку сільських територій з позицій його інтерпретації в локальному вимірі та визначення доцільності у перспективі. Завданнями визначено: 1) обґрунтувати переваги залучення інструментарію стратегічного маркетингового управління в систему управління розвитком сільських територій; 2) розробити емпіричну модель управління розвитком сільських територій з урахуванням маркетингової складової; 3) ідентифікувати особливості та проблем розвитку сільських територій; 4) розробити пропозиції щодо імплікації технології стратегічного маркетингового управління в концепцію сталого розвитку сільських територій.

Матеріали та методи

У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні наукові методи: монографічний (для дослідження особливостей стратегічного управління на рівні окремих сільських територій); абстрактно-логічний (для визначення сутності стратегічного маркетингового управління); SWOT-аналізу (для виявлення перспективної стратегії розвитку сільських територій); графічні методи дослідження застосовано з метою отримання синтезованого уявлення про об'єкт дослідження, виявлення його складових, інтенсивності розподілу елементів, встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

Результати досліджень та обговорення

Загальновідомо, що концепція стратегічного управління в її існуючому форматі набула поширення після довготривалого застосування на

практиці положень традиційного менеджменту. За своїм змістом обидві концепції одночасно інтерпретують можливості управління соціально-економічними системами в умовах різноманітних біфуркацій суспільного зростання (із розмежуванням строків стратегічного передбачення). Маркетингова складова стратегічного управління передбачає залучення відповідного маркетингового інструментарію, під яким мається на увазі сукупність концепцій, технологій, підходів, показників, методів та моделей, які використовуються для прийняття й реалізації управлінських рішень щодо функціонування об'єкта дослідження. Слід зазначити, що таких інструментів існує значна кількість і доцільність застосування кожного із них визначається індивідуально, залежно від можливостей і потреб окремого суб'єкта, території, регіону тощо.

Сільська територія є цілісною системою розвитку соціально-економічних відносин, в якій формуються відповідні взаємозв'язки між суб'єктами відносин (сільські жителі, органи публічного управління регіонального рівня, зовнішні контрагенти (органи влади вищого рівня, інші учасники ринкових відносин тощо). Стратегічне маркетингове управління варто ідентифікувати з позицій визначення його ролі у побудові стратегії сталого розвитку сільських територій. В узагальненому форматі, маркетингова стратегія розвитку сільської території – це система відповідних маркетингових заходів щодо реалізації стратегічних цілей, конфігурація та послідовність залучення яких узгоджена за розробленим планом імплементації з урахуванням існуючих соціально-економічних умов, впливу факторів екзогенного та ендогенного рівнів, що дозволяє здійснити стратегічний прогноз. У цьому зв'язку стратегічне маркетингове управління виступає ключовим елементом загальної системи управління розвитком сільських територій, яким передбачається виконання цільових завдань моніторингу сучасного стану території та обґрунтування на його основі стратегії довгострокового функціонування.

Зважаючи на доцільність екстраполяції теоретичних положень в практичну площину, об'єктом дослідження обрано сільські території Корецького району Рівненської області. Район налічує 50 населених пунктів, у т. ч. м. Корець та

49 сільських населених пунктів. Територія району становить 72 тис. га (3,5 % від загальної території Рівненської області). Чисельність населення – 33,4 тис. осіб (2,9 % населення області), в т. ч. міського – 7,2 тис. осіб, сільського – 26,2 тис. осіб (Koretska, 2019). Наразі у досліджуваному регіоні продовжується процес об'єднання територіальних громад. Відповідно до перспективного плану формування територій громад, в районі передбачено створення двох територіальних об'єднаних громад з центрами в м. Корець (передбачається входження 19 територіальних громад), та с. Великі Межиріччі (до складу ОТГ планується залучення 7 територіальних громад), (Koretska, 2019).

Оскільки досліджувані території належить до тих регіонів, де створення ОТГ на добровільних засадах ще не відбулося, процес управління розвитком сільських територій здійснюється за усталеною схемою, яка передбачає існування структурних елементів щодо виконання окремих функцій управління на різних рівнях ієрархії (національний, регіональний, районний, місцевий (локальний)) із залученням значної кількості осіб і організацій.

Зазначимо, що пріоритетом становлення України як демократичної держави визнано курс на децентралізацію, за якої значно розширюються повноваження та посилюється відповідальність органів місцевого самоврядування новостворених ОТГ. Уповноваження територіальних громад конституційним правом та самостійністю щодо прийняття управлінсько-організаційних рішень з питань формування стратегії територіального розвитку супроводжується необхідністю стратегічного передбачення моделі добробуту сільської громади. Значною мірою збільшується відповідальність органів місцевої влади перед територіальними громадами за результати здійсненого ними управління, прийняті управлінські рішення та вибір напрямів розвитку. Ці факти очевидно підтверджують необхідність застосування ефективних інструментів маркетингового управління, які передбачають зміщення уваги з публічного адміністрування на застосування підходів стратегічного маркетингового менеджменту.

Одним із сучасних аналітичних інструментів стратегічного маркетингового управління, який дозволяє об'єктивно оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовищ об'єкта дослідження, є

SWOT-аналіз. За його результатами стає можливою ідентифікація ключових проблем розвитку сільських територій, їх сильних і слабких сторін, виявлення конкурентних переваг, і на цій основі обґрунтування ефективних управлінських рішень щодо можливостей і загроз у площині формування стратегії розвитку. Виявлені сильні сторони і можливості сільських територій є їх існуючими конкурентними

перевагами, а слабкі сторони і загрози слід розглядати обов'язковим елементом системи управління розвитком території, який варто враховувати у процесі формування та імплементації маркетингової стратегії.

Характеристика сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваних сільських територій представлена у табл. 1.

Таблиця 1. SWOT-аналіз стану сільських територій Корецького району Рівненської області

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1	2
1. Наявність розвинуеного людського капіталу.	1. Глибока соціально-демографічна криза; високий рівень безробіття; низький рівень матеріальної мотивації і доходів жителів.
2. Вигідне територіально-географічне розміщення.	2. Несприятливий інвестиційний клімат; низький рівень зовнішньоекономічних зв'язків.
3. Наявність унікального природно-ресурсного потенціалу; сприятливі природно-кліматичні умови, що сприяють веденню сільського господарства.	3. Недостатність сучасного обладнання, техніки і технологій; суттєва диференціація рівня соціально-економічного розвитку окремих сільських територій, занепад віддалених поселень; нерациональне використання природних ресурсів.
4. Наявність потужної виробничої бази в аграрній сфері, традиції щодо с.-г. виробництва, менталітет населення.	4. Суттєвий знос ОВФ; низька ефективність с.-г. виробництва; низький офіційний попит на кваліфікованих фахівців аграрної сфери.
5. Наявність внутрішніх резервів і ресурсів для розвитку малого і середнього підприємництва.	5. Висока частка тіньового сектору; підвищений адміністративний тиск на сільський бізнес.
6. Стратегічно перспективний туристично-рекреаційний потенціал; наявність культурно-релігійних пам'яток історії.	6. Низький рівень соціальної інфраструктури та інфраструктури туристично-рекреаційного комплексу.
7. Активна позиція сільських громад щодо перспектив їх розвитку в умовах децентралізації.	7. Низький рівень системи управління та планування розвитку сільських територій, відсутність системного підходу. Слабкі темпи розвитку децентралізації.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
1. Зростання рівня і якості життя сільського населення; якнайповніше залучення трудових ресурсів.	1. Відтік робочої сили; висока майнова диференціація населення.
2. Ефективне використання геополітичного та гео економічного положення для розвитку ЗЕЗ (особливо у сфері сільського господарства); формування привабливого інвестиційного середовища, підвищення конкурентного статусу.	2. Відставання від розвитку інших регіонів; висока диференціація окремих територій за рівнем розвитку, конкурентоспроможністю та перспективою формування інвестиційного клімату (з огляду на їх місце розташування, розміри, ресурсне забезпечення тощо).
3. Підвищення ефективності використання переваг природно-сировинної бази та кліматичних умов для активізації розвитку сільського господарства.	3. Неспроможність забезпечення потенційних потреб населення у разі активного розвитку рослинництва і тваринництва.

Закінчення таблиці 1

1	2
4. Формування сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва; розвиток сільської економіки; збільшення податкових надходжень у бюджет громади у результаті детінізації бізнесу.	4. Темпи розвитку національної економіки не узгоджуються з темпами розвитку в окремих регіонах.
5. Брендинг сільських територій та підвищення їх іміджу як привабливого туристичного об'єкта.	5. Низький туристичний інтерес до українських припад сільських територій; пришвидшення розвитку рекреаційного туризму в сусідніх регіонах.
6. Імплікація механізмів стратегічного управління в концепцію розвитку сільських територій; формування стратегії сталого розвитку територій.	6. Низька ефективність використання переваг стратегічного управління у процесі формування стратегії розвитку сільських територій.
7. Максимальне використання переваг децентралізації.	7. Обмежені фінансові можливості та правові неузгодженості у процесі забезпечення розвитку сільських територій.

Джерело: дослідження авторів.

Зважаючи на швидку перспективу формування в досліджуваному регіоні двох ОТГ, вважаємо, що формування та реалізацію стратегії їх розвитку слід здійснювати із застосуванням інструментів стратегічного маркетингового управління, активізації інтелектуального потенціалу органів місцевого самоврядування, забезпечення належної методико-технологічної, організаційно-інституційної та ресурсної баз (рис. 1). Розроблена емпірична модель управління розвитком сільських територій в умовах децентралізації ґрунтується на сукупності відповідних елементів, які, взаємодіючи на різних ієрархічних рівнях, забезпечують цілісність процесу управління в межах внутрішньої та зовнішньої підсистем для ефективної реалізації політики територіальної організації влади.

Система стратегічного маркетингового управління розвитком сільських територій має узагальнені особливості, які слід враховувати в процесі розроблення пропозицій щодо її залучення у загальну систему стратегічного розвитку територій, зокрема:

1) стратегічне маркетингове управління – це ключовий елемент системи менеджменту, який може впливати на систему по-різному (як позитивно, так і негативно);

2) такий тип управління переважною мірою базується на функціональному підході, який ґрунтується на виконанні різних функцій на різних рівнях управлінської системи (моніторингу, аналізу, планування, контролювання, корегування);

3) інструментарій стратегічного управління супроводжує весь процес формування стратегії розвитку сільської території;

4) стратегічне маркетингове управління передбачає довгострокову співпрацю з іншими системами й підсистемами, що формує значно ширший територіальний простір, відмінний за наявними ресурсами, кліматичними умовами, особливостями співпраці тощо.

Відповідно до «Концепції Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року», одним із шляхів розв'язання проблем розвитку сільських територій є «удосконалення системи управління розвитком сільських територій в результаті проведення моніторингу заходів із сталого розвитку сільських територій» (*Pro zatverdzennja*, 2010). Враховуючи зазначене, вважаємо доцільним імплікацію технологій стратегічного маркетингового управління в концепцію розвитку сільських територій та економіки (рис. 2).



Рис. 1. Модель управління розвитком сільських територій в умовах децентралізації (стратегічна перспектива)

Джерело: узагальнення авторів.

Формування системи стратегічного управління передбачає залучення усіх стейкхолдерів, зацікавлених у розвитку сільських територій, а саме: держави, органів влади, бізнесу, сільських жителів. Крім того, такий процес потребує всебічної підтримки з боку останніх, адже стратегічно необхідними для усіх є такі положення: позиціонування власних територій як перспективних для співпраці та конкурентоспроможних на регіональному та міжрегіональному рівнях; бажання виявляти та своєчасно нівелювати несприятливий вплив екзогенних та ендемогенних факторів зовнішнього середовища; необхідність прогнозування розвитку територій, моделювання сценарію функціонування; розробка стратегії сталого розвитку сільських територій тощо.

Відтак, сталий розвиток сільських територій (за умови використання технології стратегічного маркетингового управління) забезпечуватиметься через досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів. В умовах децентралізації ефективний розвиток буде характерним для тих сільських територій, які використовуватимуть інноваційні підходи в управлінні (сучасні методи й інструменти стратегічного маркетингового управління) та формуватимуть дієві механізми їх реалізації. В міру ускладнення зовнішніх умов, регіональним органам управління рекомендується фокусувати увагу на розробці інноваційно орієнтованих, осучаснених технологій управління, що сприятиме формуванню конкурентних переваг сільських територій у довгостроковій перспективі.



Рис. 2. Імплікація технології стратегічного маркетингового управління в концепцію сталого розвитку сільських територій

*Примітка: СГП – стратегічний господарський підрозділ;
СМУ – стратегічне маркетингове управління.

Джерело: розроблено авторами.

Висновки

Мінливість сучасних умов господарювання вимагає посиленої уваги до функціонування усіх складових загальної системи соціально-економічних відносин в межах сільських територій. Особливе місце за таких умов відводиться стратегічному маркетинговому управлінню як способу забезпечення ефективного управління останніми. Стратегічне маркетингове управління слід вважати ключовим елементом системи управління розвитком сільських територій як соціально-економічних та просторових локацій життя й життєдіяльності сільських мешканців, який передбачає виконання цільових завдань щодо стратегічного аналізу стану сільської території та обґрунтування на його основі стратегії її розвитку з позицій залучення маркетингового інструментарію для розробки, імплементації та контролю розроблених пропозицій.

References

- Chykarenko, I. A., Chykarenko, O. O. & Ushakova, A. S. (2018). Dosvid stratehichnoho upravlinnia rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad [Experience in strategic management of United Territorial Development.]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10 (6), 54–61 [in Ukrainian].
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2010). Pro zatverdzhennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2020 roku [On approval of the Concept of the State Target Program for Sustainable Rural Development for the period up to 2020] : postanova. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/121-2010-%D1%80> [in Ukrainian].
- Koretska raionna derzhavna administratsiia (2019). Dostup do publichnoi informatsii [Access to public information]. Retrieved from <http://korc.gov.ua/history/> [in Ukrainian].
- Korzh, N. V., Babchynska, O. I. & Ivanchenko, H. V. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom terytorii: rehionalnyi aspekt [Strategic Management of Territorial Development: A Regional Aspect]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 18, 9–13 [in Ukrainian].
- Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad [About voluntary association of territorial communities]. № 157-VIII. (2015) [in Ukrainian].
- Ramanauskas, J., Žukovskis, J. & Zinovchuk, V. (2017). Agricooperatives and Producer's Organisations: Case of EU Countries and Lessons for Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development: Research Papers*, 39 (4), 333–346. doi: 10.15544/mts.2017.24.
- Serohin, S. M., Sharov, Yu. P., Borodin, Ye. I., Honcharuk, N. T., Dryshpak, V. M., Krushelnytska, T. L. ... Kondratynskyi, O. S. (2016). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty [Managing Strategic Development of United Territorial Communities: Innovative Approaches and Tools]. Dnipropetrovsk : DRIDU NADU [in Ukrainian].
- Skydan, O. & Sudak, G. (2018). Development of entrepreneurship in rural areas: strategic milestones. *International scientific journal «Progress»*, 7–8, 33–36.
- Skydan, O. V., Shvets, T. V., Plotnikova, M. F. & Kostiuk, L. P. (2019). Perspektyvni modeli rozvytku pidpriemnytstva ta publichnoho upravlinnia terytorialnykh hromad [Perspective models of development of entrepreneurship and public management of territorial communities]. *Naukovi horyzonty*, 9 (82), 3–12 doi: 10.33249/2663-2144-2019-82-9-3-12 [in Ukrainian].
- Tarasovych, L. & Tamulienė, V. (2017). Marketing as a tool for social and economic rural areas development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39 (4), 524–536. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2017.36>.
- Webb, A. & Quintana, M. (2009). Best Marketing Practices for Rural Areas. *e-Review of Tourism Research*, 7 (4), 68–79.
- Zinchuk, T., Kutsmus, N., Kovalchuk, O., Dankevych, V. & Usiuk, T. (2017). Institutional Transformation of Ukraine's Agricultural Sector. *Review of Economic Perspectives – Národohospodársky Obzor*, 17 (1), 57–80. doi: 10.1515/revecp-2017-0003.
- Zinovchuk, V. & Kopytova, I. (2018) A criteria model for assessing the efficiency of the production management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 40 (1), 118–127. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2018.11>.