

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

РИБАКОВА Оксана Миколаївна

УДК: 658.8:330.341.1(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне маркетингове управління розвитком ВСК «Світоч»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Буднік Ольга Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

АННОТАЦІЯ

Рибакова О.М. Стратегічне маркетингове управління розвитком ВСК «Світоч». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти діяльності ВСК «Світоч», розглянуто особливості його господарської та маркетингової активності. В роботі розглянуто основи маркетингового управління за період 2022–2024 рр. Обґрунтовано необхідність застосування маркетингових інструментів в практичній діяльності ВСК «Світоч» та системи стимулювання діяльності виробничого сільськогосподарського кооперативу в умовах сьогоденних викликів.

Ключові слова: маркетинг, стратегічне управління, виробнича кооперація, стимулювання.

Rybakova O.M. The strategic marketing management of the APK «Svitoch» development. – Manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025. The qualification work is devoted to the study of the theoretical and practical aspects of the agricultural production cooperative «Svitoch» with a focus on its economic and marketing activities. The study examines the foundations of marketing management during the period 2022–2024. The necessity of the marketing tools applying to the practical activities of agricultural production cooperative «Svitoch» is substantiated, along with the development of the system to stimulate the agricultural production cooperative activity under current challenges.

Keywords: marketing, strategic management, production cooperation, stimulation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Маркетингове стратегічне управління підприємством	6
1.2. Особливості розробки маркетингового стратегічного плану	8
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ВСК «СВІТОЧ»	12
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	12
2.2. Аналіз управління маркетингом ВСК «Світоч»	16
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВСК «СВІТОЧ»	20
3.1. Удосконалення системи маркетингового управління для виробничого кооперативу.....	20
3.2. Впровадження системи маркетингового стратегічного управління в діяльність ВСК «Світоч»	22
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29

ВСТУП

Стратегічне маркетингове управління являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних заходів. Важливо звернути увагу на шляхи підвищення конкурентноспроможності підприємства через впровадження новітніх технологій, застосування інновацій у виробництві, покращання споживчих властивостей продукції шляхом їх удосконалення, використання ефективних методів роботи з персоналом тощо. Особливо актуальною дана проблема є в сільському господарстві. Наразі багато аграрних підприємств є збитковими і неконкурентними. Однак, за умови застосування інновацій, підприємства значною мірою зможуть покращити результати господарювання та розширити власні можливості.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування аспектів маркетингового стратегічного управління та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення. На базі зібраної, узагальненої та проаналізованої інформації, проведено оцінку діяльності ВСК «Світоч», що дозволило зробити висновки щодо можливості і доцільності маркетингового стратегічного управління в умовах виробничого кооперативу.

Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- розглянути сутність маркетингового стратегічного управління;
- висвітлено основні характеристики маркетингової стратегії підприємства;
- здійснено організаційно-економічну характеристику та проаналізовано господарську активність ВСК «Світоч» протягом досліджуваного періоду;
- проведено оцінку використання маркетингового інструментарію на підприємстві;
- обґрунтовано напрями удосконалення системи маркетингу та важливість застосування маркетингового стратегічного управління в умовах об'єкта дослідження.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління в ВСК «Світоч».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та прикладних аспектів стратегічного управління в сучасних умовах.

Методологічною та теоретичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ і процесів в ринкових умовах з використанням системного та ситуаційного підходів. Для визначення сутності стратегічного маркетингового управління використано абстрактно-логічний метод; під час проведення дослідження застосовано метод синтезу та порівняльного аналізу; для аналізу сучасного стану активності ВСК «Світоч» – статистико-економічний.

Розроблені пропозиції щодо застосування маркетингового стратегічного управління можуть бути імплементовані в діяльність виробничого сільськогосподарського кооперативу «Світоч» та інших підприємств досліджуваної галузі.

Результати кваліфікаційного дослідження апробовані на 2 науково-практичних конференціях:

1. Рибаківа О.М. Маркетингове стратегічне управління: теоретичні засади. *Наукові читання – 2025* : зб. за результатами наукових праць науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права, присвячений Дню науки в Україні. Житомир. Поліський університет. 2025. С. 118-120.
2. Рибаківа О.М. Маркетингова стратегія як ефективний інструмент розвитку ВСК «Світоч». *Фінансове забезпечення економіки* : матеріали ІХ науково-практичної студентської конференції. Поліський національний університет. 30.05.2025.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, укази Президента України, результати власних досліджень автора, звітність підприємства, а також мережа Інтернет.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (41 найменування).

РОЗДІЛ 1

МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингове стратегічне управління підприємством

На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається постійне зростання рівня конкуренції в усіх сферах виробництва товарів і надання послуг. Це обумовлює необхідність ефективного планування діяльності підприємств, що має бути гнучким і адаптивним до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики та оптимізувати внутрішні ресурси з метою стабільного розвитку і зростання. Потреба у впровадженні стратегічного планування зумовлена нестабільністю зовнішніх умов та швидкими соціально-економічними трансформаціями, що часто випереджають здатність підприємств до оперативної адаптації.

Стратегічне управління доцільно розглядати як поетапний процес, що включає:

- формування загальної стратегії, йдеться про аналіз поточного стану підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, прогнозування розвитку, розробку стратегічних альтернатив, їх оцінку та вибір найбільш доцільної стратегії на рівні всього підприємства;
- розробку стратегічних планів для окремих бізнес-одиниць або функціональних підрозділів, що дозволяє деталізувати загальну стратегію та адаптувати її до конкретних напрямів діяльності;
- реалізацію стратегії, яка передбачає виконання запланованих заходів, створення необхідної інформаційної бази, а також координацію дій між підрозділами підприємства;
- стратегічний контроль, тобто аналіз фактичного стану підприємства, порівняння досягнутих результатів із запланованими, а також прийняття управлінських рішень щодо коригування стратегії на різних

рівнях.

Маркетингове управління охоплює весь цикл функціонування підприємства – від проведення маркетингових досліджень до реалізації продукції. Основними елементами такого управління є: визначення цілей і завдань; розробка комплексу маркетингу для вирішення конкретних проблем підприємства та досягнення визначених цілей; реалізація запланованого в межах обмежень за часом, вартістю і якістю.

Процес стратегічного управління включає:

- визначення цілей та обґрунтування доцільності і комерційної ефективності стратегії;
- структурування стратегії;
- визначення джерел фінансування та обсягів ресурсів;
- відбір виконавців, зокрема через конкурси та тендери;
- визначення строків реалізації;
- прогнозування ризиків і встановлення системи контролю.

Серед принципів маркетингового управління виокремлюють:

селективність – зосередження ресурсів на пріоритетних напрямках;
 цільову орієнтацію – встановлення зв'язку між потребами та можливостями їх задоволення;
 повноту циклу управління – забезпечення логічної послідовності управлінських рішень від виявлення потреб до аналізу результатів;
 етапність – поетапне накопичення інформації з поступовим переходом до якісно нових рішень;
 ієрархічність – відповідність завдань певному рівню управління;
 багатоваріантність рішень – врахування невизначеності зовнішнього середовища;
 системність – узгоджене впровадження всіх складових маркетингової стратегії;
 комплексність – інтеграція окремих елементів для досягнення стратегічних цілей;

збалансованість ресурсів – аналіз і оптимізація ресурсного забезпечення.

Отже, для здійснення маркетингового стратегічного управління підприємство повинно постійно моніторити зовнішнє середовище, формувати ефективний асортимент товарів і послуг, встановлювати конкурентні ціни, налагоджувати відносини з постачальниками та каналами збуту. Найважливішим залишається чітко визначення довгострокових цілей та розробка стратегії їх досягнення, що і є головним завданням стратегічного управління.

1.2. Особливості розробки маркетингового стратегічного плану

Варто зазначити, що залежно від часових рамок і поставлених цілей, маркетингові плани можуть поділятися на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Крім того, за характером потреб, на які вони орієнтовані, такі плани можуть фокусуватися як на задоволенні вже існуючих потреб, так і на формуванні нових. За своїм спрямуванням маркетингові плани можуть передбачати: впровадження принципово нового або вдосконаленого продукту; застосування інноваційних чи вдосконалених виробничих методів; вихід на нові ринки; освоєння нових джерел сировини; реорганізацію системи управління.

Розробка стратегічного маркетингового плану має чітко структурований підхід і проходить через такі ключові етапи:

- формування ідеї та постановка мети: даний етап є стартовою точкою всього процесу планування. Ідея може виникнути спонтанно, бути результатом аналітичної роботи окремих фахівців або командної взаємодії. Основна мета формується на основі ідеї, також можуть розглядатися альтернативні варіанти її реалізації;
- маркетингові дослідження: метою даного етапу є деталізація поставлених завдань та уточнення цілей у часовому вимірі. Початково цілі можуть бути сформульовані загально, тому надалі вони підлягають

коректуванню. Результатом маркетингових досліджень є система кількісно вимірюваних параметрів, що слугують основою для подальшого планування;

- структуризація стратегії: сформовані раніше цілі поділяються на складові елементи – це дозволяє створити "дерево цілей", у якому кожен рівень деталізує попередній. Відповідні елементи дерева цілей оцінюються за ключовими параметрами – техніко-економічними показниками, які мають бути досягнуті у визначені терміни. Цей процес здійснюється шляхом експертного оцінювання з урахуванням пропорцій, витрат та норм. Окрім цільових показників, кожному елементу «дерева цілей» задаються обмежувальні параметри, які відображають специфічні умови досягнення мети. Вони істотно впливають на вибір варіантів реалізації стратегії, звужуючи спектр допустимих рішень. Далі, на основі «дерева цілей», формується «дерево робіт» – ієрархічна система завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей. Якщо дерево цілей визначає що потрібно досягти, то дерево робіт – визначає яким чином це зробити.
- аналіз ризиків і невизначеності: йдеться про визначення й конкретизацію інформації щодо умов реалізації плану, витрат і потенційних результатів, а також ймовірності виникнення несприятливих подій або наслідків. Основні ризики охоплюють: економічну та правову нестабільність; зміни в інвестиційному кліматі; торговельні обмеження та логістичні ускладнення; конкуренцію з боку сильних ринкових гравців; політичні та соціальні ризики; технологічні зміни; нестабільність фінансових і валютних ринків; недостатню інформацію щодо партнерів або ринку в цілому. Аналіз ризиків включає оцінку ймовірності реалізації кожного варіанта плану з урахуванням вищезазначених чинників.
- вибір оптимального варіанту реалізації: на завершальному етапі здійснюється порівняльний аналіз альтернатив за ефективністю.

Отже, при розробці маркетингового стратегічного плану необхідно чітко визначити ключові критерії ефективності, розрахувати відповідні показники для кожного з варіантів та, на основі цього вибрати найбільш доцільний й реалістичний стратегічний план для впровадження.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ВСК «СВІТОЧ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Виробничий сільськогосподарський кооператив «Світоч», зареєстровано у Житомирському районі, здійснює основну діяльність на території села Оліївка. Досліджуване господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових, олійних культур, в тваринництві – на молочному скотарстві, а також переробці, торгівлі, фасуванні, обслуговуванні автопарку та тракторного парку працівників підприємства та громадян тощо.

Метою діяльності ВСК «Світоч» є ефективне використання майна, спільна діяльність трудового колективу щодо впровадження нових технологій та задоволення потреб населення у продукції й послугах підприємства. Господарська діяльність у ВСК «Світоч» регулюється статутом. Господарство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самотійному балансі.

ВСК «Світоч» самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією та прибутком. Господарство здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

До наявних виробничих потужностей ВСК «Світоч» введено в експлуатацію лінію з підготовки насіння зернових, зернобобових та олійних культур до процесу сівби. Надаються також послуги з очистки, калібрування, сепарації насіння сільськогосподарських культур, а також послуги з обробки засобами захисту сільськогосподарських рослин та стимуляторами росту.

Загальну характеристику підприємства наведено в табл 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Основні дані	Інформація
Повна назва	виробничий сільськогосподарський кооператив «Світоч»
скорочена назва	ВСК «Світоч»
дата реєстрації підприємства	15.03.2000 р
місце знаходження юридичної особи	Україна, Житомирський р-н, Житомирська обл., село Оліївка, вулиця Щорса, будинок, 38
основні види діяльності підприємства	вирощування зернових та технічних культур; розведення великої рогатої худоби та свиней; надання послуг у рослинництві та тваринництві

Джерело: [20].

Об'єкт дослідження має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з функціональними та консультативними службами без шкоди для прав та обов'язків лінійних керівників. Організаційну структуру управління ВСК «Світоч» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ВСК «Світоч»

Джерело: за даними підприємства.

Структуру товарної продукції подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Види товарної продукції ВСК «Світоч»

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 до 2022 р, %
Зернові культури	7673,3	7854,2	8765,2	112,1
в тому числі:				
пшениця	3734,1	4057,8	4850,7	129,9
ячмінь	1311,4	1402,5	1421,5	108,4
інші зернові	682,0	547,4	507,7	74,4
кукурудза на зерно	1880,7	4019	3898,0	
Насіння соняшнику	1724,5	1609,3	1756,9	101,9
Овочеві культури	1625,2	1517,2	1839,7	113,2
М'ясо ВРХ	1945,8	1846,5	1985,3	102,0
Інші послуги	876,8	711,3	939,2	107,1
Всього	13780,5	15711	17200	x

Джерело: за даними підприємства.

За даними табл. 2.2 спостерігається тенденція до збільшення обсягу товарної продукції. Серед продукції рослинництва найбільш питому вагу становить пшениця, а найменшу питому вагу займають інші зернові. Відтак, при збереженні такої структури товарної продукції підприємство може мати позитивні економічні результати і в подальшому. Структуру основних видів діяльності ВСК «Світоч» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура основних видів діяльності ВСК «Світоч»

Джерело: за даними підприємства.

Згідно даних рис. 2.1, основну питому вагу займає вирощування зернових та технічних культур (62 %). Серед інших видів можна виділити розведення великої рогатої худоби (11,3 %) та свиней (9%), а також надання послуг у тваринництві (7,3 %). Частка послуг з рослинництва та облаштування ландшафту складає 10,4 %.

Для здійснення основного виду господарської діяльності ВСК «Світоч» має всі необхідні служби та відділи, які забезпечують його ефективне функціонування. Управління людськими ресурсами здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої здійснюється планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу суб'єкту господарювання та взаємовідносини між ними. Показники економічної ефективності господарської діяльності ВСК «Світоч» наведено в табл 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники економічної ефективності господарської діяльності
ВСК «Світоч», 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.,%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	13780,5	15711	17200	124,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9961	11461	11950	120
Чисельність середньорічних працівників, чол.	66	64	55	83,3
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	8113	8073	9962	122,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1262	1466	1522	120,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	252	301	325	128,9

Джерело: за даними підприємства.

За даними, наведеними в табл 2.3 видно, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції становить 24,9 %, що сприяє підвищенню прибутковості підприємства. Зростання прибутку обумовлено збільшенням кількості виробленої та реалізованої продукції, а також за рахунок збільшення її реалізаційної вартості. Слід зауважити зменшення кількості

працівників на 11 чол. у 2024 р. Однак, незважаючи на зменшення чисельності працівників, підприємство продовжує працювати прибутково, збільшує обсяги виробництва і реалізації продукції. Це можна пояснити модернізацією виробництва. Протягом досліджуваного періоду спостерігається також зростання фонду оплати праці на 22,9 %.

Для покращення функціонування аграрного підприємства необхідні виробничі засоби. Основні виробничі засоби аграрних підприємств являють собою сукупність засобів праці, які переважно беруть участь у циклах виробництва чи переробки аграрної продукції, зберігаючи при цьому свою речову форму і частково, по мірі амортизаційних відрахувань, втрачають вартість, в силу зношування. Забезпеченість виробничого кооперативу основними засобами і ефективність їх використання наведено на рис. 2.3.

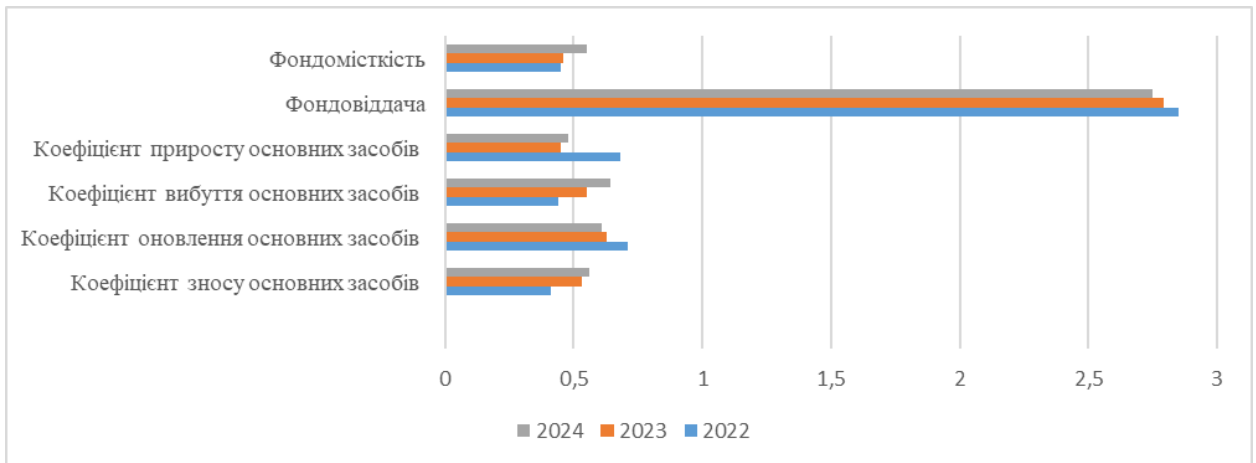


Рис. 2.2. Показники ефективності використання, забезпеченості та руху основних виробничих засобів ВСК «Світоч», 2022-2024 рр.

Джерело: за даними підприємства.

За даними рис 2.3 видно, що за рахунок ведення в дію нових основних засобів та модернізації існуючих основою господарської діяльності є надання послуг. Негативним чинником є зниження придатності основних засобів у ВСК «Світоч», що пояснюється прискореним темпом амортизації окремих видів обладнання, зниженням показників фондовіддачі та фондомісткості.

На основі наведених даних можна зробити висновок, що досліджуване господарство є середнім за розміром підприємством Житомирського регіону,

що забезпечене усіма необхідними виробничими ресурсами. Виробничий кооператив демонструє поступову динаміку до збільшення обсягів виробництва і реалізації послуг та фінансову стабільність про що свідчить ефективне управління фінансовими ресурсами та зобов'язаннями підприємства. Це впливає на зростання чистого доходу, збільшення обсягів господарської діяльності, позитивне співвідношення темпів зростання чистого доходу та собівартості продукції.

Отже, можна зазначити, що виробничий сільськогосподарський кооператив «Світоч» успішно веде господарську активність, поступово стабілізує становище і збільшує прибуток. Підвищення темпів розвитку та ефективності виробництва ВСК «Світоч» вбачається можливим через удосконалення управління підприємством, його реконструкцію, впровадження нової прогресивної технології, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, створення механізованих комплексів для обробки інформації та засобів обчислювальної техніки, які забезпечують найвищу ефективність праці.

2.2. Аналіз управління маркетингом ВСК «Світоч»

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на вивчення запитів і вимог ринку, обґрунтування спрямованості виробництва на випуск конкурентоспроможних видів продукції в заздалегідь встановлених обсягах, що дозволяє підприємству отримувати більший прибуток. Аналіз ринку та вивчення потреб споживачів є важливим етапом маркетингової діяльності. Це дозволяє підприємству розуміти ринкові тенденції, виявляти нові можливості та адаптувати свою продукцію до вимог споживачів. При використанні стратегії сегментування ринку, підприємства мають змогу розділити споживачів на групи з подібними потребами та вимогами. Це дозволяє точніше спрямовувати маркетингові зусилля на конкретні цільові аудиторії.

При оцінці маркетингового середовища ВСК «Світоч» проаналізовано

внутрішній потенціал та ефективність маркетингу. В господарстві немає відділу маркетингу, але є економіст і директор, які здійснюють маркетингові функції.

Основою маркетингової діяльності є концепції 4 P. ВСК «Світоч» пропонує товари, що відповідають потребам ринку. При цьому, доцільним є використання фірмової упаковки та брендування.

При встановленні цін слід брати до уваги витрати виробництва, конкурентну ситуацію на ринку, попит та цінність продукту для споживачів. Якщо підприємство має сильний бренд та унікальне позиціонування на ринку, це може вплинути на його цінову політику. Вищі ціни можуть виправдовуватися якістю продукції, інноваціями або ексклюзивними характеристиками. Динаміку цін на основні види продукції господарства наведено на рис. 2.3.

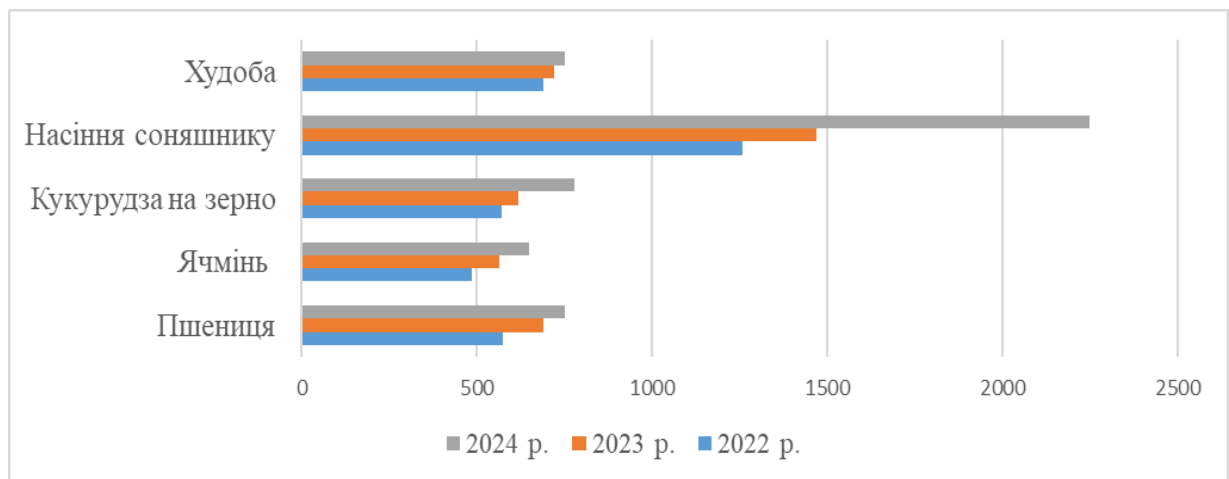


Рис. 2.3 Динаміка цін на продукцію ВСК «Світоч», грн./ц

Джерело: за даними підприємства.

За даними рис. 2.3 констатуємо, що реалізаційна ціна на всі види продукції зростає. Причиною цього є як підвищення середніх реалізаційних цін загалом по регіону, так і висока якість продукції.

Управління збутом займає особливе місце в системі маркетингу ВСК «Світоч», дає змогу зберегти споживні якості продукції у процесі доставки.

У більшості випадків на процесі постачання агропродукції кінцевим споживачам заробляють посередники, використовуючи стратегії розподілу, здійснюючи перепродаж та отримуючи високі прибутки. Для визначення ефективності управління реалізацією проаналізуємо канали розподілу ВСК «Світоч» (рис. 2.4).

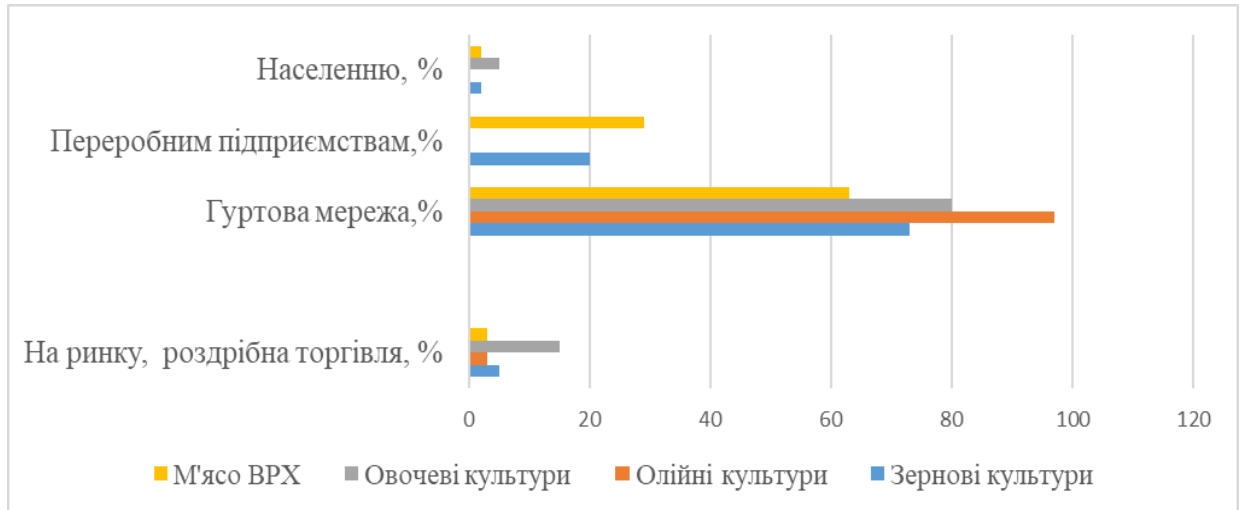


Рис. 2.4. Частка реалізації продукції ВСК «Світоч» за окремими каналами

Джерело: за даними підприємства.

За даними рис. 2.4 видно, що ВСК «Світоч» використовує переважно три канали продажу – гуртова та роздрібна торгівля, а також переробні підприємства. До інших напрямів реалізації віднесено заклади гуртової та роздрібної торгівлі та заклади громадського харчування. Найбільш активний збут продукції здійснюється через гуртову мережу, а найменш активний – населенню.

Просування продукції включає рекламу, просування бренду, відносини з громадськістю та інші маркетингові комунікації. Ефективне просування може підвищити увагу до продукції, її популярність та стимулювати попит. ВСК «Світоч» має корпоративний сайт, де публікуються новини підприємства та галузі, інформація та години роботи. На сайті представлено місцезнаходження, контакти, інформацію про підприємство, фінансову звітність, інформацію про аукціонні торги та

галерею. Контент, що публікується в соціальних мережах орієнтовано на взаємодію з потенційними та реальними клієнтами, при цьому сайт сфокусовано на надання детальній інформації про роботу ВСК «Світоч».

Отже, ВСК «Світоч» потрібно розширювати впровадження активних веб-ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення кількості потенційних покупців. В якості *promosion*, ВСК «Світоч» проводило низку тимчасових акцій, у ході котрих споживачі мали змогу одержати зразки продукції, сувеніри та невеликі призи (а саме - поповнення мобільних рахунків, кухонне приладдя, набори для відпочинку тощо). До того ж, ефективним просуванням є участь та представлення продукції у вітчизняних аграрних виставках.

Таким чином, при здійсненні господарської діяльності ВСК «Світоч» стикається з проблемами організації збутову, пошуку каналів реалізації товару. Суттєвою проблемою в організації діяльності виробничого кооперативу є відсутність ґрунтовних маркетингових досліджень, систематичного збору маркетингової інформації та надто незначне використання маркетингового інструментарію, а саме рекламної активності та просування через соціальні мережі. Тому керівництву ВСК «Світоч» необхідно сконцентруватися на можливості усунення ймовірних загроз, а також врахування та посилення його сильних сторін та можливостей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВСК «СВІТОЧ»

3.1. Удосконалення системи маркетингового управління для виробничого кооперативу

Ретельно продумана маркетингова стратегія є ефективним інструментом функціонування сучасного підприємства, оскільки сприяє визначенню власних можливостей підприємства та оцінці його перспектив. Однак, впровадженню елементів маркетинг-мікс має передувати ретельний маркетинговий аналіз та пошук цільового споживача, на основі якого, виробничий кооператив отримає змогу адаптуватися до зовнішніх викликів.

Наразі значна частина вітчизняних аграрних підприємств продають власний бізнес. Причинами такого становища є брак фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. ВСК «Світоч» намагається поступово нарощувати обсяги виробництва, адже має потенціал до зростання. Це вбачається можливим внаслідок диференціації виробництва та пошуку інвестицій.

Нині використання маркетингу компанією є дуже обмеженим, але за умови збільшення обсягів виробничої активності, розширення бізнес-напрямів, існує потреба використання елементів маркетингу та формування маркетингової стратегії для їх подальшого розвитку. Важливим в такому разі є належний маркетинговий аудит, аналіз ринку, вивчення місткості ринку та потреб споживачів. Адже, продумана маркетингова стратегія для ВСК «Світоч» сприятиме підвищенню ефективності діяльності кооперативу; збільшенню його прибутковості; можливості знайти та зайняти відповідну ринкову ніші та поступово розширити пропоновані послуги та ринки збуту продукції. Формування маркетингової стратегії для ВСК «Світоч» варто почати з визначення його суттєвих переваг та значних недоліків глибокого

аналізу. SWOT-аналіз діяльності ВСК «Світоч» представлено в табл 3.1

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності ВСК «Світоч»

<p>ВПЛИВ СЕРЕДОВИЩА</p>	<p><i>Сильні сторони(S)</i> вигідне розташування; кваліфікований персонал; усталені зв'язки; налагоджені відносини з постачальниками; постійна клієнтська база</p>	<p><i>Слабкі сторони(W)</i> обмежений асортимент; відсутність системи маркетингових досліджень; відсутність маркетингових комунікацій; залежність від постачальників; недостатня представленість в онлайн-середовищі.</p>
<p><i>Можливості</i> розширення асортименту товарів; розвиток онлайн- продажів; залучення нових сегментів клієнтів; співпраця з місцевими магазинами</p>	<p><i>Секторальне очікування(S+O)</i> гнучкість виконання замовлень; персоналізований сервіс; широкий асортимент продукції та адаптація до сучасних трендів; невисокі логістичні витрати разом із можливістю масштабування; індивідуальний підхід до клієнтів та висока лояльність.</p>	<p><i>Секторальне очікування (W+O)</i> 1.Обмеження обсягів закупівель 2.Залежність від малого роздрібу Стратегія: 1.Запуск власної торгової марки 2.Вихід на нові канали збуту</p>
<p><i>Загрози</i> посилення конкуренції; зміни в законодавстві; сезонність продукції; коливання попиту на певні групи продукції; зміни в купівельній спроможності населення</p>	<p><i>Секторальне очікування(S+T)</i> індивідуальний підхід до клієнтів; гнучкість у роботі з клієнтами; налагоджені відносини з локальними магазинами; близький контакт і довіра клієнтів, утримання клієнтів у період нестабільності або цінової конкуренції</p>	<p><i>Секторальне очікування(W+T)</i> обмежені обсяги закупівель; залежність від нестійкого малого роздрібу; вразливість до валютних коливань; пошук виробників з фіксованими цінами, пошук можливостей кооперування з іншими малими гравцями</p>

Джерело: систематизовано автором.

Отже, базуючись на даних табл. 3.1 можна визначити, що ключовими конкурентними перевагами ВСК «Світоч» є висока якість сільськогосподарської продукції, ефективний кадровий потенціал, налагоджене співробітництво з партнерами, споживачами, досвід в сфері агровиробництва тощо. При цьому, важливим є врахування зовнішнього оточення і непередбачених внутрішніх обставин та тривалості виконання програми. Крім того, варто зауважити, що з часом ухвалені стратегічні

рішення можуть змінитися. При цьому, всі основні елементи програми повинні контролюватися менеджером. Менеджер визначає процедуру й встановлює послідовність збору даних через визначені інтервали часу, робить аналіз отриманих даних, аналізує поточні розбіжності фактичних і планових показників і прогнозує вплив поточного стану справ на виконання обсягів робіт.

3.2 Впровадження системи маркетингового стратегічного управління для ВСК «Світоч»

З метою отримання комплексної оцінки стратегічної позиції та для розробки ефективної маркетингової стратегії розвитку ВСК «Світоч» відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі проведемо SPACE-аналіз (табл 3.2).

Таблиця 3.2

SPACE-аналіз ВСК «Світоч»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) «фінансова сила» (FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Рентабельність діяльності	1	0,3	0,3	Ринкові перспективи	3	0,4	1,2
Фінансова активність	2	0,4	0,8	Використання ресурсів	5	0,3	1,5
Ліквідність	2	0,3	0,6	Інфляційні очікування	2	0,2	0,4
Всього:	5	1,0	1,7	Всього:	10	1,0	3,1
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Частка ринку	1	0,2	0,2	Прибутковість	3	0,4	1,2
Якість продукції	4	0,3	1,2	Рівень конкуренції	4	0,3	1,2
Рентабельність продажу	2	0,5	1,0	Розміри ринку	4	0,3	1,2
Всього:	8	1,0	2,4	Всього:	12	1,0	3,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Результати проведеного в табл 3.2 аналізу вказують, що запропонована стратегія є доцільною для ВСК «Світоч». Системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу використовується для комплексної аналізу та оцінки всіх елементів, факторів та процесів, які впливають на маркетингову діяльність підприємства. Він дозволяє визначити потенційні можливості та обмеження, а також розробити стратегії та рекомендації для поліпшення маркетингових результатів. Вектор стратегії ВСК «Світоч» за використання SPACE аналізу наведено на рис. 3.1.

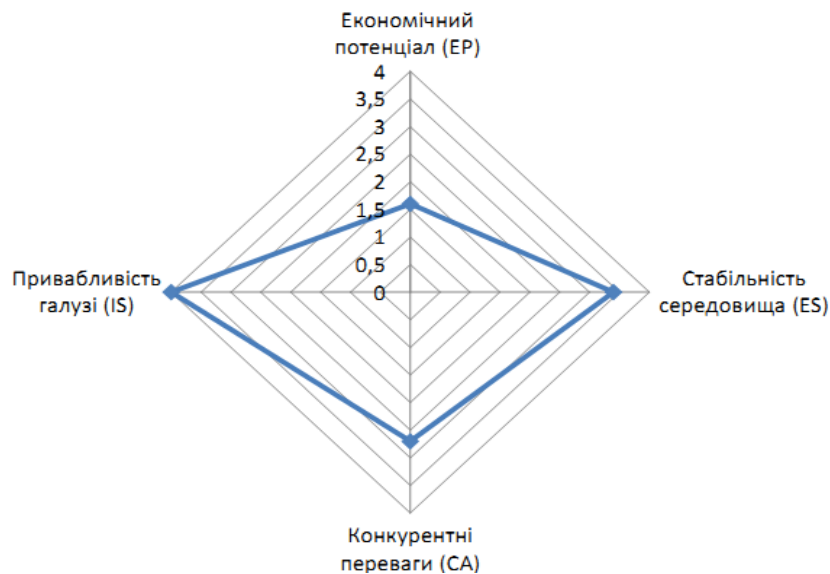


Рис. 3.1. Вектор стратегії ВСК «Світоч» за використання SPACE аналізу

Джерело: побудовано автором.

З метою більш детального вивчення стану маркетингової активності ВСК «Світоч» та реалізації запропонованих заходів її удосконалення проведено соціометричне дослідження у вигляді анкетування. Респондентами виступив управлінський персонал підприємства (табл. 3.3). В ході опитування було встановлено вагу різних ресурсних складових маркетингового потенціалу на діяльність ВСК «Світоч», зокрема: аналіз маркетингової інформації; систему управління дослідженнями; організацію планування на підприємстві; своєчасність сегментації ринку; розробку таргетованої реклами; оцінено товарний, ціновий збутовий та

комунікативний потенціал; визначено систему оцінки ризиків та систему контролю.

Таблиця 3.3

Оцінювання потенціалу маркетингових зусиль ВСК «Світоч»

Вид ресурсної складової маркетингового потенціалу	Вагомість	Рівень використання	Зважений рівень, %
Маркетингова інформація	0,08	22,3	1,78
Розробка плану	0,1	56,2	5,62
Сегментація ринку, позиціонування	0,07	27,4	1,92
Структура товару	1,00	52,8	52,8
Цінова політика	0,05	43,7	2,19
Управління збутом	0,08	39,4	3,15
Маркетингові комунікації	0,06	54,5	3,27
Управління ризиками	0,07	62,9	4,40
Контроль	0,08	56,7	4,54
<i>Всього</i>	<i>1,59</i>	<i>-</i>	<i>79,67</i>

Джерело: власні дослідження автора.

Ключові наслідки запровадження системи стратегічного маркетингового управління для ВСК «Світоч» можна поділити на 3 групи (рис. 3.2).

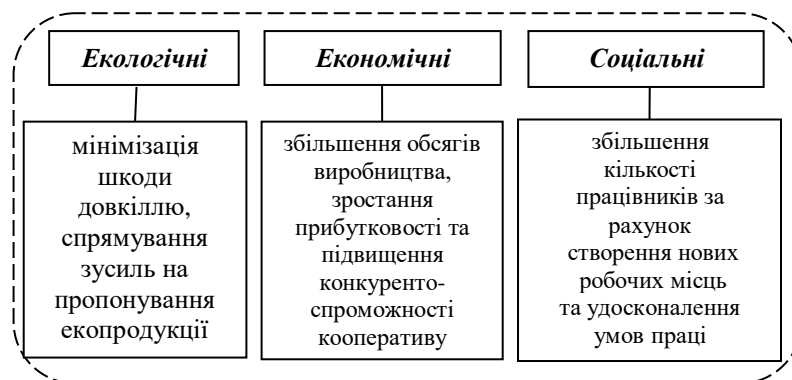


Рис. 3.2. Ключові наслідки запровадження системи стратегічного маркетингового управління для ВСК «Світоч»

Джерело: систематизовано автором.

Управління маркетингом стане не лише ефективним інструментом розвитку ВСК «Світоч», зорієнтованим на потреби його цільових ринків, але й сприятиме досягненню цілей підприємства та нарощуванню ним обсягів діяльності в перспективі. Основні маркетингові засоби, які ВСК «Світоч»

може використати у своїй діяльності наведено в табл 3.4.

Таблиця 3.4

Запровадження системи заходів маркетингу для ВСК «Світоч»

Необхідність	Ринкові обмеження	Актуальність	Ймовірні ризики та перешкоди
Різноманітність асортименту	Обмеженість товарних позицій	Розвиток цифрових каналів (мобільний застосунок)	Економічна нестабільність у регіоні та країні
Впровадження елементів маркетинг-мікс	обмежена місткість ринку	залучення контрагентів і партнерів	посилення конкуренції
Можливість використання переваг кооперації	відсутність власної мережі реалізації	використання сучасних інструментів аналітики (SPSS, Google Analytics, Digital Analytics)	політичні та військові ризики
Позитивний імідж	обмежений бюджет на маркетинг і просування	організація роботи з корпоративними клієнтами та бізнес-партнерів	зміни в законодавстві щодо фінансування та отримання грантів
Маркетингові комунікації	незначна цільова аудиторія	реклама в пресі (місцева преса); рекламні борди (зовнішня реклама); участь у ярмарках й виставках; веб-сайт компанії; реклама в соціальних мережах	обмеженість фінансових ресурсів
Застосування системи маркетингового стратегічного управління	недостатня кількість довгострокових відносин	розширення програм лояльності для бізнес-партнерів	коливання курсу національної валюти, що впливають на вартість імпортного обладнання та товарів

Джерело: власні дослідження автора.

Таким чином, рівень імплементації потенціалу маркетингових зусиль щодо складових комплексу маркетингу є недостатнім для успішного розвитку підприємства. Для його підвищення ВСК «Світоч» важливо запровадити систему стратегічного маркетингового управління з побудовою сильного бренду, що допоможе підприємству стати впізнаваним і надійним гравцем на ринку. Цього можна досягти шляхом ефективної комунікації з клієнтами, створення відповідного іміджу продукції та послуг. ВСК «Світоч» також доцільно зосередитися на розробці та пропонуванні

нових продуктів або вдосконаленні існуючих, тобто впровадженні нових технологій, покращенні якості, розширенні асортименту або введенні до асортименту екологічно чистих продуктів. Відтак, підприємству аажливо мати систему внутрішнього контролю та управління, щоб швидко реагувати на зміни у середовищі та коригувати маркетингові дії, а постійний моніторинг та аналіз результатів маркетингових заходів дозволить виявляти слабкі місця та покращити стратегічне управління.

ВИСНОВКИ

1. Маркетингове управління можна розглядати як систему взаємопов'язаних цілей, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів. Учасниками стратегічного управління є суб'єкти ринкових відносин, що беруть участь у його реалізації, узгоджуючи між собою умови та види співпраці і частку кожного у ресурсному забезпеченні та очікуваних економічних результатах від його впровадження протягом життєвого циклу.

2. Втілення системи стратегічного маркетингового управління передбачає аналіз стану господарської діяльності підприємства, визначення його сильних і слабких сторін. ВСК «Світоч» є досить успішним, однак впровадження нових технологій значною мірою може сприяти удосконаленню діяльності ВСК.

3. Незважаючи на несприятливі обставини останніх років аграрний сектор економіки залишається пріоритетним. Однак щоб зміцнити ринкові позиції у конкурентній боротьбі, підприємства повинні постійно вдосконалювати види пропонованої продукції, шукати резерви підвищення продуктивності та поліпшувати якість і культуру обслуговування. Необхідність розробки й упровадження системи стратегічного планування продиктована зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища. Наукове обґрунтування створення ефективно функціонуючої системи стратегічного планування розвитку підприємств, підвищення рівнів ефективності використання ресурсів є умовами досягнення бажаних показників ефективності в перспективний та стратегічний періоди часу.

4. В ВСК «Світоч» недостатня увага через відсутність відділу, який займається маркетинговою діяльністю, функції і завдання, які виконують працівники підприємства досить різноманітні і нерівномірно розподілені між ними. Це є серйозною проблемою, тому що ефективна робота підприємства в

цілому, можлива лише за спільної і налагодженої системної роботи окремих його працівників.

5. Незважаючи на проблемні аспекти діяльності, в ВСК «Світоч» є потенціал для розвитку та запровадження маркетингової стратегії. Для підвищення конкурентоздатності ВСК «Світоч» важливим є запровадження стратегічного маркетингового управління, що сприятиме зміцненню його положення на сучасному ринку. Назвичайно важливою є розробка системи комунікацій з клієнтами. ВСК «Світоч» також доцільно зосередитися не лише на офф-лайн торгівлі, але й на пропонуванні продукції із застосуванням он-лайн інструментарію. Важливо звернути увагу на власний сайт і його наповнення та на дистрибуцію через соціальні мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. Вип. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>.
2. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового упарвління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 50. С. 7–14. URL : <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1> (дата звернення: 09.05.2025).
3. Багорка М. О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. праць. 2020. Вип. 2(76). С.137-145. URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2935> (дата звернення: 19.05.2025).
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник для студ. вищ. навч. закл. /. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 612 с.
5. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2508> (дата звернення: 23.02.2025).
6. Бойчук І. В. Підходи до вибору стратегії маркетингу для B2C і B2B бізнесу. *Львівський торговельно-економічний університет*. 2024. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08>

7. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 36-40. URL : [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05) (дата звернення: 14.04.2025).
8. Вакулішина І. Поняття товару в концепціях управління маркетингом. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 1 (97). С. 15–18. URL : <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.3> (дата звернення: 09.01.2025).
9. Власюк І., Гаврилюк П. Еволюція управління маркетингом підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 140–144. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(23)) (дата звернення: 19.05.2025).
10. Войнич Л. Стратегічний маркетинг як основа сучасної бізнес-моделі. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (67). С. 419–423. URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-3-67-90> (дата звернення: 12.03.2025).
11. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129.
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. 2021. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4
13. Єрмошенко М., Роман В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. № 3 (285). URL: <https://surl.li/msphwp> (дата звернення: 01.04.2025).
14. Жегус О. В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу і умовах ВАНІ-світу. *Бізнесінформ*. 2024. № 4. С. 348–359. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359> (дата звернення: 18.02.2025).

15. Закржевська І В., Каткова Т. І., Карпенко В. Л. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 160–172. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172>.
16. Касян С. Я., Юферова Д. О. Управління Інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями високотехнологічних підприємств і стартап-проектів. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 36-42.
17. Квасова Л., Курбацька Л., Лозовий Д. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101> (дата звернення: 12.04.2025).
18. Князева, Т., Казанська, О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957> (дата звернення: 18.04.2025).
19. Кобець Д. Л., Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. № 15. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65941> (дата звернення: 03.01.2025).
20. Кооператив "Світоч". URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03745700/ (дата звернення 01.04.2025 р.)
21. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева, Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85> (дата звернення: 02.06.2025).
22. Костинець Ю., Жуков С. Управління маркетингом в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL:

- <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158> (дата звернення: 03.05.2025).
23. Кочкіна Н.Ю. Управління маркетингом : навч. посіб. К.: Інтерсервіс. 368 с.
24. Лошенко О., Галан Л., Посохов І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 123–131. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131> (дата звернення: 15.04.2025).
25. Маркетинг в умовах цифрової трансформації. URL : зб. наук. ст. студентів ден. форми навч. / відп. ред. О. С. Бондаренко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. Ч. 3. 433 с.
26. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> (дата звернення: 01.03.2025).
27. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг. навчальний посібник. Дніпро : Пороги. 2020. 240 с.
28. Писаренко В.В., Герасимчук Н.А. Стратегічне маркетингове управління агропромисловими підприємствами. 2020. С. 24–27. URL: <https://surl.li/msphwp> (дата звернення: 20.02.2025).
29. Пронько Л. М. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.73 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 18.05.2025).
30. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.111
31. Романова Л.В. Маркетингове управління як стратегічна інноваційна складова сучасного розвитку підприємництва на промислових

- підприємствах. 2021. № 1 (60). *Наукові праці Міжрегіонального Академії управління персоналом.* С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/60-9>.
32. Степанова К., Мурашко І. Стратегічний маркетинг в діяльності вітчизняних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №3 (50). С. 211-216. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-31> (дата звернення: 11.02.2025).
33. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
34. Стратегічний маркетинг : опорний конспект лекцій URL : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.
35. Стратегічний маркетинг : підручник / О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с. DOI: 10.31617/p.knute.2023-180.
36. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / за ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
37. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75> (дата звернення: 01.06.2025).
38. Стручок Н., Замрій О. Стратегічні підходи в управлінні збутом товарів та послуг. 2020. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2020. №4. С. 116–124. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.14> (дата звернення: 14.03.2025).
39. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. Випуск 40. С. 328–333.

- 40.Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 328–333. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-57> (дата звернення: 19.04.2025).
- 41.Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330 (3). С. 284–290. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-43> (дата звернення: 20.05.2025).