



УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-477-487](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-477-487)

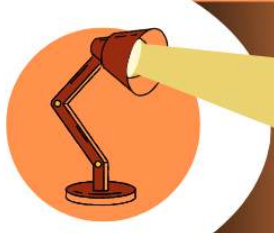
Левків Галина Ярославівна доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

Мельник Назар Орестович аспірант, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0009-0008-4947-6348>

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. Доведено, що для підприємств АПК розвиток маркетингового менеджменту в умовах цифровізації стає частиною їхньої загальної стратегії безпекового розвитку. Якщо раніше аграрний сектор переважно фокусувався на виробничих процесах та пошуку ринків збуту в традиційний спосіб, сьогодні зростає розуміння важливості гнучкого реагування на зміни ринкового середовища та орієнтації на потреби кінцевого споживача. Метою дослідження є характеристика особливостей маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК. Об'єктом дослідження виступає підприємства АПК. Основне завдання статті являє собою визначення яким чином цифровізація трансформувала саму роль маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК. Виокремлено понятійно-категоріальний апарат дослідження. Встановлено, що саме маркетинговий менеджмент стає інструментом, здатним поєднати безпекові аспекти (зокрема, стабільність постачань, керування ціною, зниження втрат) із цифровізаційними процесами, які, в свою чергу, дають можливість працювати з аналітичними даними та формувати додаткову вартість. Охарактеризовано ключові можливості цифровізація для маркетингового менеджменту підприємств АПК. Доведено, що цифровізація докорінно вплинула на маркетинговий менеджмент, розширивши спектр каналів комунікації та способів взаємодії із цільовими аудиторіями. Соціальні мережі, електронна комерція, використання онлайн-платформ для аналітики даних та інтегровані маркетингові системи стали невід'ємними елементами сучасного підходу до управління маркетингом. Встановлено, що маркетинговий менеджмент, вибудований з урахуванням тенденцій цифровізації, дозволяє оперативно змінювати підходи до розподілу ресурсів, оптимізувати витрати та підвищувати рівень задоволеності





споживачів. Такий гнучкий підхід робить підприємства АПК більш стійкими до кризових ситуацій і відкриває нові горизонти для розширення бізнесу.

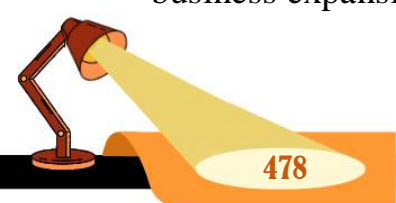
Ключові слова: маркетинг, менеджмент, цифровізація, діяльність підприємств, підприємства АПК, маркетинговий менеджмент.

Levkiv Halyna Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

Melnyk Nazar Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, <https://orcid.org/0009-0008-4947-6348>

THE ROLE OF MARKETING MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CHALLENGES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract. It has been proven that for agricultural enterprises, the development of marketing management under digitalization becomes part of their overall strategy for secure development. Previously, the agricultural sector primarily focused on production processes and finding sales markets in a traditional way, but today there is an increasing awareness of the importance of flexible response to changes in the market environment and orientation towards the needs of the end consumer. The purpose of the study is to characterize the peculiarities of marketing management in the activities of agricultural enterprises. The object of the study is agricultural enterprises. The main task of the article is to determine how digitalization has transformed the very role of marketing management in the activities of agricultural enterprises. A conceptual and categorical apparatus of the research has been singled out. It has been established that marketing management becomes a tool capable of combining security aspects (namely, supply stability, price management, loss reduction) with digital processes, which, in turn, provide the ability to work with analytical data and create additional value. Key opportunities for digitalization for the marketing management of agricultural enterprises have been characterized. It has been proven that digitalization has fundamentally influenced marketing management, expanding the range of communication channels and ways of interacting with target audiences. Social networks, e-commerce, the use of online platforms for data analytics, and integrated marketing systems have become integral elements of the modern approach to marketing management. It has been established that marketing management, built with consideration for digitalization trends, allows for rapid changes in resource allocation approaches, optimization of expenses, and enhancement of consumer satisfaction levels. Such a flexible approach makes agricultural enterprises more resilient to crisis situations and opens new horizons for business expansion





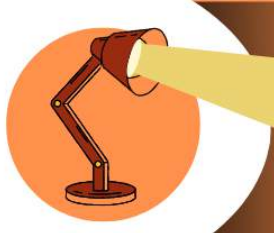
Keywords: marketing, management, digitalization, enterprise activities, agricultural enterprises, marketing management.

Постановка проблеми. Маркетинговий менеджмент відіграє надзвичайно важливу роль у сучасній діяльності підприємств АПК, адже він сприяє формуванню конкурентоспроможної пропозиції, розбудові ефективних каналів збуту та гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. У світі, де цифровізація та цифровізаційні процеси кардинально змінюють усталені підходи до ведення аграрного бізнесу, виникає потреба в глибокому розумінні нових можливостей та ризиків, пов'язаних із запровадженням передових технологій. Зокрема, сучасний споживач дедалі частіше шукає інформацію про продукцію, співвідносить ціну та якість, аналізує відгуки інших споживачів та активніше взаємодіє з брендами в онлайні. Це означає, що підприємствам АПК доводиться переглядати власні підходи, переймаючи найкращі практики цифрового маркетингу. Саме маркетинговий менеджмент виступає рушійною силою цих змін, адже він забезпечує системну адаптацію стратегій, формування гнучкої маркетингової політики та утримання стабільних позицій на ринку навіть в умовах посилення конкурентного тиску та зростання невизначеності.

Загально визнаним є те, що підприємствам АПК необхідно враховувати специфіку свого ринку, яка зумовлена сезонністю виробництва, великим відсотком залежності від клімату, а також доволі складною логістичною системою. Але нині до цих чинників додається і зростаючий вплив цифровізаційних процесів, що змінюють вимоги споживачів та ускладнюють конкуренцію. Маркетинговий менеджмент у такому контексті стає ключем до успішного розвитку, адже допомагає глибше зрозуміти цільову аудиторію, розробити інноваційні підходи до комунікації та пропонувати унікальні послуги або продукти. Відтак, вважаємо, що саме використовуючи інструментарій маркетингового менеджменту, підприємства АПК можуть не лише посилити свої позиції в галузі, а й налагодити довготривалі зв'язки зі споживачами, вибудовуючи базу лояльності та позитивної репутації. У підсумку це створює можливість стабільного зростання навіть за умов високої волатильності ринку. Таким чином, це суттєво актуалізує тему нашого дослідження, особливо в умовах посилення цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначимо, що важливі аспекти проблем безпекового розвитку підприємств АПК розкривалися в роботах таких вчених, як: І. Коваленко, Є. Шевченко, П. Савченко, О. Бойко, С. Петренко, О. Волошин, Л. Марченко, Ю. Савчук, Т. Петрова, О. Григорович, Є. Коваль, В. Мельничук, П. Кириченко, Л. Павленко, М. Іванова, С. Костюк, К. Шевчук, В. Кравченко, Т. Олексієнко, А. Чернов, О. Карпенко, О. Бондаренко, Л. Мороз, О. Іванчук, Є. Ткаченко, К. Сидоренко, В. Гончар, А. Ткачук,





К. Васильєв, І. Клименко, Й. Собко, Н. Приходько, М. Тарасюк, О. Антонюк, Ж. Василенко, І. Лисенко, Л. Волкова, С. Міщенко, Н. Сорока, Н. Яременко, П. Журавльов, А. Романенко, Л. Тарасенко, Н. Шевчук, Ю. Кучер, Т. Кирилюк, О. Гуцин, І. Калінін та інші. Декілька ключових науково-практичних праць виокремимо детальніше (табл.1).

Таблиця 1.

Результати огляду літератури за темою статті

Автори	Внесок
Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. [1]	Описують ключові процеси управління, що лежать в основі розвитку підприємств, підкреслюючи необхідність адаптивного підходу в епоху цифровізації
Лагоцька Н. З. [2]	Аналізує систему маркетингових взаємодій, яка є основою для формування партнерських відносин між агропромисловими підприємствами
Губін В.А. [3]	Розглядає роль держави у створенні регуляторного середовища, що впливає на маркетингову діяльність підприємств
Фірсова С.Г., Мельник І.А. [4]	Описує розвиток маркетингових теорій з урахуванням українських реалій, що дозволяє зрозуміти особливості маркетингу в Україні
Штурмілова Ю.Х. [5]	Пропонує методику розробки маркетингових програм, адаптовану для потреб АПК, акцентуючи на важливості цільової аудиторії та стратегічного планування
Углицьких О.Н., Клішина Ю.С. [6]	Досліджує взаємозв'язок між інвестиційною активністю та фінансовою безпекою, підкреслюючи значення інвестицій у стабілізацію та розвиток АПК
Мітяй О.В. [7]	Описує використання маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності, зокрема через інноваційні технології та методи просування
Кизим А.А. [8]	Розглядає особливості застосування маркетингу в контексті сучасних викликів та можливостей, які пропонує цифровізація

Слід зазначити при цьому, що віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті визначення впливу маркетингового менеджменту на розвиток підприємств АПК в умовах цифровізації саме, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.





Метою дослідження є характеристика особливостей маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК. Об'єктом дослідження виступає підприємства АПК. Методологія статті представлена на табл.2.

Таблиця 2.

Методологія дослідження

Методи	Сутність
Метод синтезу і аналізу	доведення важливості маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК
Метод морфологічного аналізу	групування системних засад щодо реалізації маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК
Графічний й табличний методи	для якісного подання результатів дослідження
Абстрактно-логічний метод	для формування теоретичних узагальнень і висновків щодо визначення ролі маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК

Основне завдання статті являє собою визначення яким чином цифровізація трансформувала саму роль маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж зануритися в особливості маркетингового менеджменту для підприємств АПК у контексті цифровізації, доцільно окреслити сутність цього поняття. Маркетинговий менеджмент можна розглядати як комплексний процес аналізу ринку, планування, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення конкретних цілей. У випадку аграрного сектору, який поєднує виробничий цикл із природними чинниками, маркетинговий менеджмент відіграє особливо значиму роль у процесі просування сільськогосподарської продукції, розбудові ланцюгів постачання та формуванні ціннісної пропозиції, що приваблює покупців і встановлює довірчі відносини з ними. Саме підхід до маркетингових рішень крізь призму стратегічного управління дає можливість своєчасно реагувати на загрози та можливості, які з'являються в умовах стрімкої цифровізації (рис.1).

Успіхи і досягнення у науці

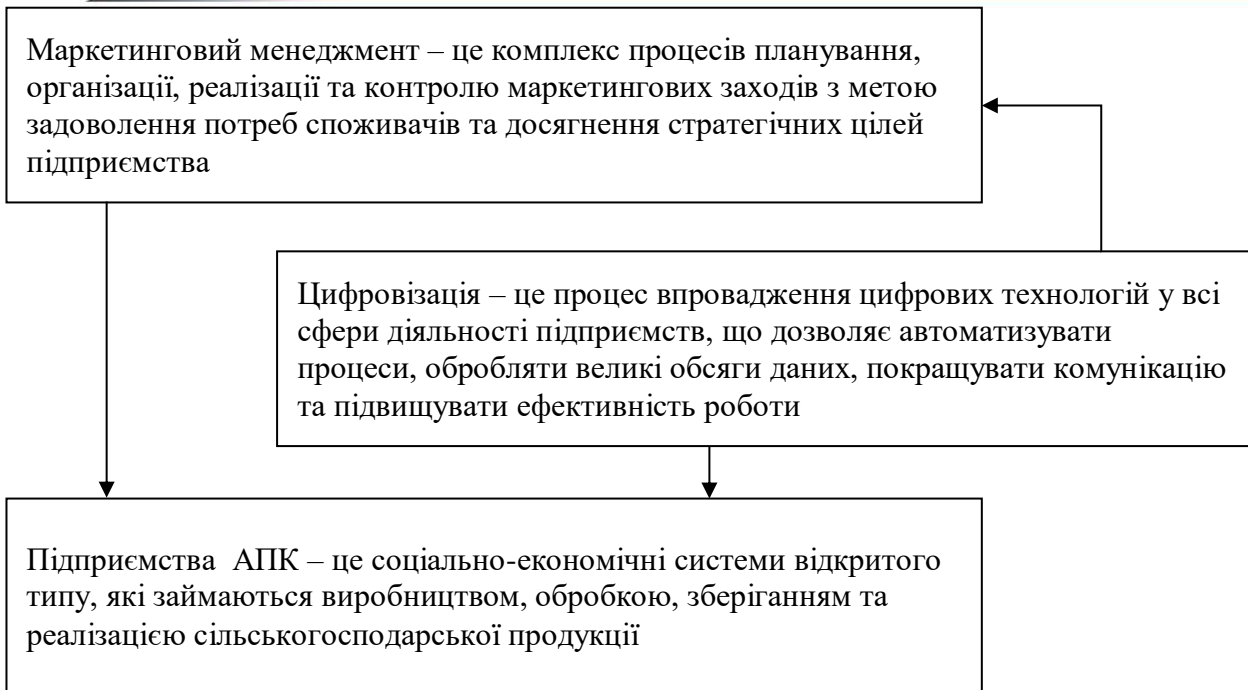


Рис. 1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Загально визнаним є те [9-10], що підприємствам АПК необхідно враховувати специфіку свого ринку, яка зумовлена сезонністю виробництва, великим відсотком залежності від клімату, а також доволі складною логістичною системою. Але нині до цих чинників додається і зростаючий вплив цифровізаційних процесів, що змінюють вимоги споживачів та ускладнюють конкуренцію. Маркетинговий менеджмент у такому контексті стає ключем до успішного розвитку, адже допомагає глибше зрозуміти цільову аудиторію, розробити інноваційні підходи до комунікації та пропонувати унікальні послуги або продукти. Використовуючи інструментарій маркетингового менеджменту, підприємства АПК можуть не лише посилити свої позиції в галузі, а й налагодити довготривалі зв'язки зі споживачами, вибудовуючи базу лояльності та позитивної репутації. У підсумку це створює можливість стабільного зростання навіть за умов високої волатильності ринку [11-12].

Цифровізація в аграрному секторі створює нові можливості для управління ризиками та підвищення ефективності, а маркетинговий менеджмент допомагає впроваджувати ці можливості на практиці [13-15]. Приміром, використання великих масивів даних дає змогу прогнозувати врожаї, визначати оптимальні терміни посіву та збору, а також планувати ланцюг постачання відповідно до реальних потреб ринку. Через це підприємства АПК можуть уникати надмірного скупчення продукції або, навпаки, її дефіциту, тим самим покращуючи фінансові показники та знижуючи рівень ризику. Маркетинговий менеджмент виконує роль координатора між виробничим та

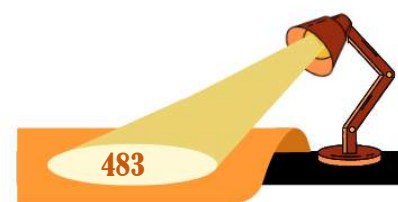


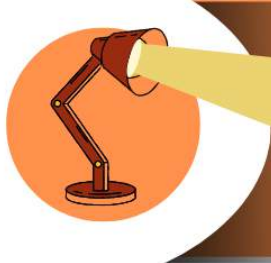
збутовим блоками, налаштовуючи їхню взаємодію з урахуванням інформації, отриманої з цифрових джерел. Це забезпечує не тільки оптимізацію ресурсів, а й зміцнення взаємин зі споживачами, адже останні бачать, що підходить підприємств АПК базуються на об'єктивних даних і враховують їхні індивідуальні вподобання (рис.2).



Рис. 2 Можливості цифровізація для маркетингового менеджменту підприємств АПК

Втім, перехід до цифрового маркетингового менеджменту супроводжується певними викликами, які підприємствам АПК потрібно вчасно ідентифікувати. По-перше, це потребує додаткових інвестицій у технічне забезпечення, навчання персоналу та розробку нових маркетингових стратегій. По-друге, існує ризик неправильного використання даних або їх перекручення, що може призвести до хибних висновків та зниження ефективності маркетингових зусиль. По суті, якраз запровадження цифрових технологій вимагає постійного оновлення, оскільки інновації виникають швидко, а споживчі тренди ще швидше змінюються. Маркетинговий менеджмент стає тим центром прийняття рішень, який мусить об'єднати усіх учасників процесу задля максимальної прозорості та продуктивності. Вчасна і





точна діагностика ринкових показників, готовність до змін і здатність застосовувати найсучасніші маркетингові інструменти – це критично важливі фактори успіху в умовах цифровізації, які з часом лише посилюватимуть свій вплив. Визначимо саму траєкторію для маркетингового менеджменту в умовах цифровізації з метою уникнення такого роду викликів (рис.3).

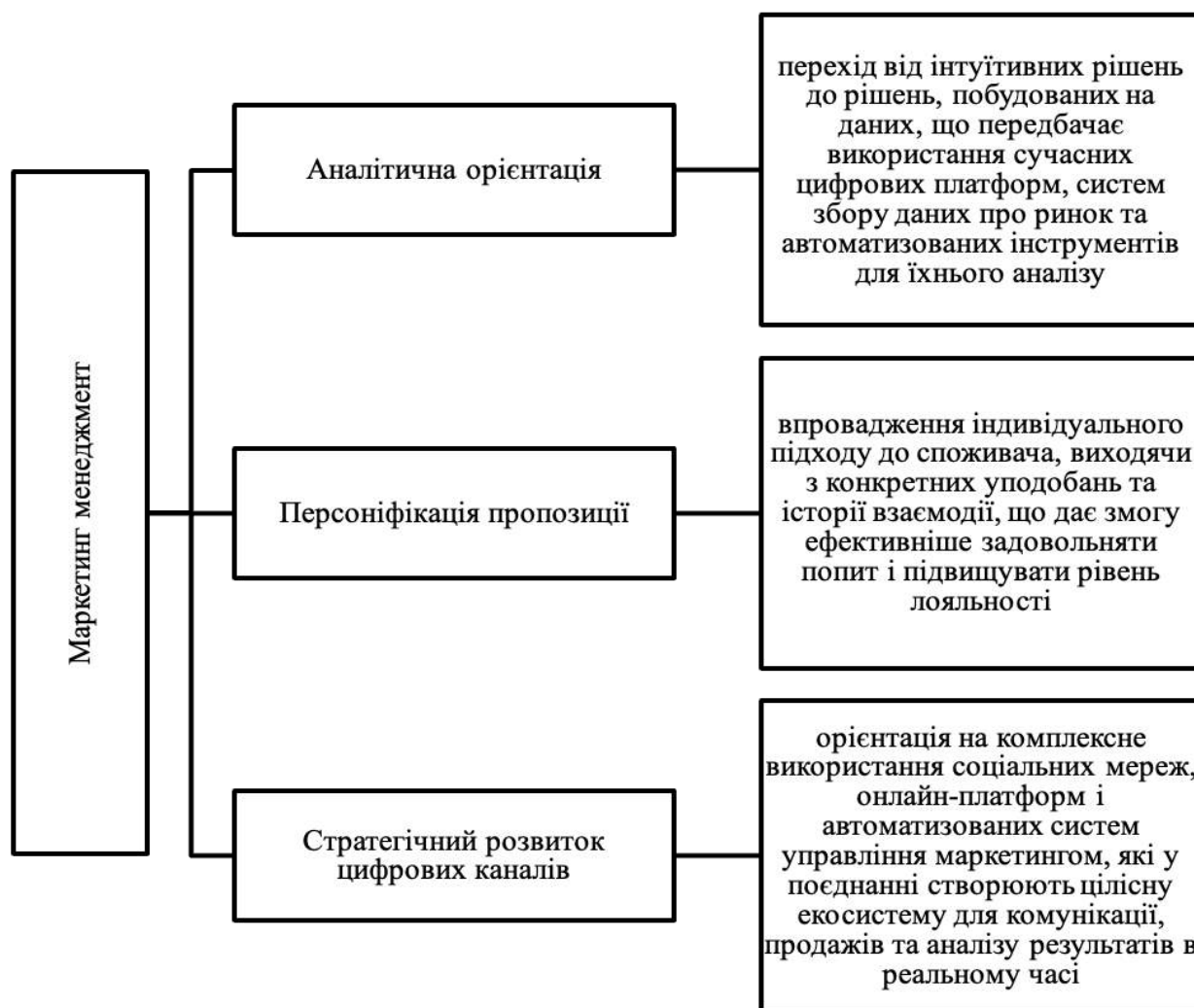


Рис. 3 Траєкторія для маркетингового менеджменту в умовах цифровізації

Отже, на нашу думку, саме тільки успішні підприємства АПК дедалі частіше демонструють, що маркетинговий менеджмент може бути потужним двигуном безпекового розвитку. Завдяки чітко продуманій маркетинговій політиці вдасться не лише уникнути зайвих витрат на непотрібні канали просування, а й оптимізувати взаємодію з партнерами і споживачами. До того ж, цифровізація надає доступ до глобальних ринків, що дає можливість реалізовувати продукцію поза межами внутрішнього простору та оперативно





реагувати на зміну світових трендів. Відтак, маркетинговий менеджмент допомагає керувати складними маркетинговими інструментами – від автоматизованих CRM-систем до онлайн-платформ для збору відгуків та проведення електронних опитувань. У сукупності це не лише підвищує прибутковість, а й формує сталі конкурентні переваги, бо підприємства АПК, що швидко адаптуються до вимог цифрового середовища, мають більше шансів залишатися у лідерах і в майбутньому.

Висновки. Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що цифровізація виступає каталізатором докорінної трансформації підходів до маркетингового менеджменту в аграрному секторі. Підприємствам АПК, які хочуть зберегти актуальність, важливо комплексно розвивати маркетингові компетенції, впроваджувати сучасні інструменти аналізу та комунікації, а також постійно підвищувати кваліфікацію персоналу. Саме поглиблене чітке розуміння ринкових трендів та споживчих очікувань, помножене на можливості цифровізації, дозволяє аграрному бізнесу вчасно ідентифікувати перспективні напрями діяльності, уникати можливих помилок та конкурувати на найвищому рівні (табл.3).

Таблиця 3.

Пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингового менеджменту в діяльності підприємств АПК в умовах цифровізації

Напрямок	Сутність
Впровадження системи наскрізної аналітики	Необхідно створити єдине цифрове середовище, що дозволить збирати та аналізувати дані з усіх етапів виробничо-збутового ланцюга. Це забезпечить цілісне бачення результатів маркетингових заходів та дасть змогу оперативно вносити коригування в стратегію
Забезпечення високого рівня цифрової грамотності співробітників	Інвестування у навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері сучасних маркетингових інструментів зробить підприємства АПК більш гнучкими у використанні цифрових технологій, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень та швидшому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури
Посилення взаємодії з цільовими аудиторіями	Необхідно застосовувати персоналізовані канали комунікації, що використовують дані про вподобання та поведінкові особливості споживачів, включно з соціальними мережами, електронними поштовими розсилками та чат-ботами. Це дає змогу підтримувати високий рівень залученості та лояльності





Таким чином, маркетинговий менеджмент стає основою для розвитку та просування аграрних продуктів і послуг з урахуванням реальних потреб ринку, зміцнення безпекового розвитку та визначення ефективних стратегій зростання. Усе це робить маркетинговий менеджмент фундаментальним елементом сучасного господарювання, який допомагає підприємствам АПК міцно триматися на плаву та впевнено рухатися вперед у нових цифрових реаліях.

Література:

1. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. Наукові записки (Укр. акад. друкарства). 2012. № 2. С. 103–111.
2. Лагоцька Н. З. Механізм партнерського маркетингу: характеристика системи складових і взаємозв'язків між ними, 2011. 195-197 с.
3. Губін В.А. Держава та її роль в регулюванні господарської діяльності. Економіка освіти. 2013. № 2. С. 97–103.
4. Фірсова С.Г., Мельник І.А. Еволюція маркетингової теорії: український вимір. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 2013. 165 с.
5. Штурмілова Ю.Х. Розробка програми маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу. Практичний маркетинг. 2008. № 5. С. 20–39.
6. Углицьких О.Н., Клішина Ю.Є. Інвестиційна активність АПК регіону, як один з елементів фінансової безпеки АПК держави. 2015. № 4 (21). С. 98–114.
7. Міт'яй О.В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу. Сучасні наукові дослідження та інновації. 2015. № 8-1. С. 113–120.
8. Кизим А.А. Особливості застосування маркетингу в діяльності сучасних сільськогосподарських підприємств. Науковий журнал КубГАУ. 2012. № 81. С. 1–13.
9. Мороз Л. А., Князик Ю. М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату. Вісник національного університету «Львівська політехніка», 2007. 96- 101 с.
10. Ковальова І.В. Розвиток маркетингової кооперації сільськогосподарських товаровиробників. Соціально-економічні проблеми АПК: менеджмент, підприємництво, маркетинг: зб. Наук. тр. Барнаул: Изд-во Агау, 2005. С. 149–153.
11. Саломатін В.А. Інноваційні процеси в АПК: сутність та напрямки розвитку. Теорія і практика суспільного розвитку. 2011. № 8. С. 295–299.
12. Артимонова І. В. Формування системи аграрного маркетингу на регіональному рівні. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 4. С. 166–170.
13. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. Агросвіт. 2019. № 17. С. 70–78.
14. Туболец К.Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Державне управління. 2012. Вип. 174. Т. 186. С. 129–132.
15. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2022. С.217-218.

References:

1. Perederiyenko, N. I., & Kotlyarevskiy, Y. V. (2012). Sutnisno-zmistovna kharakterystyka protsesiv upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv [Essential and content characteristics of enterprise development management processes]. Naukovi zapysky (Ukr. akad. drukarstva), (2), 103-111. [in Ukrainian]





2. Lahotska, N. Z. (2011). Mekhanizm partners'koho marketynhu: kharakterystyka systemy skladovykh i vzayemozv'yazkiv mizh nymy [Partnership marketing mechanism: Characteristics of the system components and their interrelations]. Pp. 195-197. [in Ukrainian]
3. Hubin, V. A. (2013). Derzhava ta yi rol' v rehulyuvanni hospodars'koyi diyal'nosti [The state and its role in economic activity regulation]. Ekonomika osvity, (2), 97-103. [in Ukrainian]
4. Firsova, S. G., & Melnyk, I. A. (2013). Evolyutsiya marketynhovoyi teorii: ukrayins'kyy vymir [Evolution of marketing theory: The Ukrainian perspective]. Visnyk ONU imeni I. I. Mechnikova, 165. [in Ukrainian]
5. Shturmilova, Y. H. (2008). Rozrobka prohramy marketynhu na pidpryyemstvakh ahropromyslovoho kompleksu [Development of marketing programs at agro-industrial enterprises]. Praktychnyy marketynh, (5), 20-39. [in Ukrainian]
6. Uhlytskykh, O. N., & Klishyna, Y. Y. (2015). Investytsiyna aktyvnist APK rehionu, yak odyin z elementiv finansovoyi bezpeky APK derzhavy [Investment activity of the APC region as an element of the APC's financial security of the state]. (4), 21, 98-114. [in Ukrainian]
7. Mityay, O. V. (2015). Marketynhovi instrumenty pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv ahropromyslovoho kompleksu [Marketing tools for enhancing the competitiveness of agro-industrial enterprises]. Suchasni naukovi doslidzhennya ta innovatsiyi, (8-1), 113-120. [in Ukrainian]
8. Kyzym, A. A. (2012). Osoblyvosti zastosuvannya marketynhu v diyal'nosti suchasnykh sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Features of marketing application in the activities of modern agricultural enterprises]. Naukovyy zhurnal KubGAU, (81), 1-13. [in Ukrainian]
9. Moroz, L. A., & Knyazyk, Y. M. (2007). Marketynh vidnosyn: problemy ponyatijnogo aparatu [Relationship marketing: Problems of conceptual framework]. Visnyk natsional'noho universytetu "Lviv's'ka politekhnika", 96-101. [in Ukrainian]
10. Kovalova, I. V. (2005). Rozvytok marketynhovoyi kooperatsiyi sil's'kohospodars'kykh tovarovyrobnykiv [Development of marketing cooperation among agricultural producers]. Sotsialnoekonomichni problemy APK: menedzhment, pidpryyemnytstvo, marketynh, 149-153. [in Ukrainian]
11. Salomatin, V. A. (2011). Innovatsiyni protsesy v APK: sutnist ta napryamky rozvytku [Innovation processes in the APC: Essence and development directions]. Teoriya i praktyka suspil'noho rozvytku, (8), 295-299. [in Ukrainian]
12. Artimonova, I. V. (2010). Formuvannya systemy ahrarnoho marketynhu na rehional'nomu rivni [Formation of the agrarian marketing system at the regional level]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini, (4), 166-170. [in Ukrainian]
13. Tarasyuk, A. V. (2019). Osoblyvosti upravlinnya marketynhovoyu diyal'nistyu ahrarnoho pidpryyemstva Ukrayiny [Features of marketing management of the agrarian enterprise of Ukraine]. Ahrosvit, (17), 70-78. [in Ukrainian]
14. Tubolets, K. G. (2012). Shlyakhy vdoskonalennya upravlinnya marketynhovoyu diyal'nistyu ahrarnykh pidpryyemstv [Ways to improve the management of marketing activities of agrarian enterprises]. Derzhavne upravlinnya, Iss. 174, Vol. 186, 129-132. [in Ukrainian]
15. Holoborod'ko, A., & Kubishyna, N. (2022). Vybir konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Choice of competitive strategy of the enterprise]. Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy, 217-218. [in Ukrainian]

