

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-7>
УДК 658.8:005-049.7:339(045)

Лизанець Анжела Гейзівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>*

Шашовець Йолана Петрівна
*кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1671-4311>*

Олексик Михайло Васильович
*здобувач ОС «Magіstr»,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9652-9439>*

ТЕХНОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності та ідеологічних і практичних засад маркетингового менеджменту на підприємствах, його ролі у забезпеченні сталих умов розвитку бізнесу та комерційного успіху. Розкрито зміст поняття «інструментарій маркетингового менеджменту» та його складових та визначено доцільність застосування окремих складових його інструментарію, які дозволяють утримувати та зміцнювати позиції на ринку за несприятливих тенденцій та умов господарювання. Сформульовано цілі, на досягнення яких має бути орієнтований комплекс заходів з маркетингового менеджменту, та вимоги до системи управління маркетингом. Акцентовано увагу на потребі застосування системного підходу до управління маркетингом в умовах невизначеності, нестабільності та непрогнозованості бізнес-середовища на прикладі діяльності торгових підприємств.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, інструментарій маркетингового менеджменту, торгове підприємство, цільові аудиторії, невизначеність, бізнес-середовище.

Anzhela Lyzanets
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Economic Processes Management and Tourism,
Mukachevo State University*

Yolana Shashovec
*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,
Economic Processes Management and Tourism,
Mukachevo State University*

Mykhailo Oleksyk
*Master in Management,
Mukachevo State University*

TECHNOLOGY OF APPLICATION OF MARKETING MANAGEMENT TOOLS IN TRADING ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article examines theoretical and applied aspects of organizing marketing management processes in enterprises. It summarizes theoretical approaches to understanding the essence and principles of marketing management in enterprises, its role in ensuring sustainable business development and commercial success. The content of the concept of “marketing management tools” and its components are revealed. The need to pay more attention to the development of technologies for the practical application of marketing tools in enterprises of various sectors of the economy in



© Лизанець А.Г., Шашовець Й.П., Олексик М.В., 2025

conditions of uncertainty is emphasised. The role of marketing management in ensuring the proper functioning of trading enterprises operating in an unstable and uncertain business environment is characterised, and the expediency of using certain components of its tools that allow maintaining and strengthening market positions is determined. The article also emphasises that marketing management is a broader concept than marketing itself, since, in addition to the ideology of maximising the satisfaction of consumer needs, it also involves the development of the whole enterprise management system, taking into account production, commercial, financial, investment, innovation, personnel and other processes and functions of the enterprise based on marketing principles. The article formulates the goals that the set of marketing management measures should be aimed at achieving, as well as the requirements for a marketing management system. The need to apply a systematic approach to marketing management in conditions of uncertainty, instability and unpredictability of the business environment is grounded. Further research should be directed towards improving methodological approaches to the formation and implementation of marketing management tools in a turbulent business environment, assessing the effectiveness of marketing tools in conditions of uncertainty and risk, as well as researching mechanisms for adapting marketing management systems to dynamic changes in the external environment in order to ensure sustainable development and increase the competitiveness of enterprises.

Keywords: marketing management, marketing management tools, trading company, target audiences, uncertainty, business environment.

Постановка проблеми. Маркетинговий менеджмент є актуальним та затребуваним предметом дослідження багатьох науковців в Україні та за кордоном. Проблематика, яка охоплює теоретичні та прикладні аспекти організації процесів управління маркетингом на підприємствах, знаходиться в центрі уваги, оскільки стосується тих питань, які безпосередньо виникають у процесі господарської діяльності перед менеджерами більшості фірм, незалежно від їх галузевої приналежності, розміру, форми власності і т. д. Маркетинговий менеджмент дедалі рідше розглядається як відносно автономний напрямок діяльності комерційної організації, що базується на власних принципах та засадах і реалізовується виключно заради досягнення довгострокових цілей маркетингових стратегій. Сучасне розуміння проблем маркетингового менеджменту – це розробка та оптимізація технологій застосування інструментарію управління маркетинговими цілями, рішеннями, ресурсами, результатами (у вигляді зростання рівня лояльності споживачів, покращення конкурентних ринкових позицій, підвищення якості пропонованих продуктів, удосконалення асортименту і т. д.) в конкретних суспільно-економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що категорія «маркетинговий менеджмент» на даний час має значну кількість досить різноманітних трактувань. Так, Ф. Котлер визначає маркетинговий менеджмент як процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.

Відомий маркетинголог Пітер Дойль під маркетинговим менеджментом розуміє діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб.

Американська маркетингова школа розглядає маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку

щодо вибору цільових ринків, збереження і залучення нових споживачів шляхом створення, постачання і здійснення комунікацій для значимих їм цінностей [7, с. 9].

Схоже визначення формують і українські науковці, зокрема, Кушнір І. Г. характеризує маркетинговий менеджмент як процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів [6, с. 6]. Трохи інше формулювання пропонується Л. В. Балабановою, яка зазначає, що маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями підприємства загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [1, с. 13]. На думку О. Біловодської, маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу [3, с. 13].

Таким чином, категорія «маркетинговий менеджмент» найчастіше розглядається у двох аспектах. Згідно з першим підходом, маркетинговий менеджмент – це політика підприємства щодо просування продуктів, що виробляються, на ринку, побудована виключно на маркетинговій філософії ведення бізнесу, тобто на беззаперечному пріоритеті потреб, інтересів та запитів споживачів. Другий аспект трактування даної категорії передбачає, що маркетинговий менеджмент – це комплекс управлінських процесів, спрямованих на координацію та узгодження різних за характером та змістом напрямків та елементів виробничої та збутової діяльності підприємства, кінцевою метою яких є максимізація прибутку чи отримання інших комерційних вигод за рахунок задоволення потреб споживачів.

Таким чином, маркетинговий менеджмент – це поняття набагато ширше, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства,

а також усіма підрозділами фірми на основі маркетингу [2, с. 11].

Отже, систематизуючи названі підходи та визначення, можна зупинитися на твердженні, що маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та управління щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів [9].

При цьому поки що у дослідженнях проблематики маркетингового менеджменту, недостатньо уваги, на нашу думку, приділяється питанням щодо розробки технології практичного застосування маркетингового інструментарію на підприємствах різних галузей економіки в умовах невизначеності.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі маркетингового менеджменту в забезпеченні належних умов функціонування торговельних підприємств, що діють у нестабільному та невизначеному бізнес-середовищі, а також у визначенні доцільності застосування окремих складових його інструментарію, які дозволяють утримувати та зміцнювати позиції на ринку навіть за найбільш несприятливих параметрів середовища господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практичне застосування маркетингового менеджменту у діяльності підприємства потребує з'ясування та обґрунтування доцільності використання конкретного його інструментарію. Інструментарій маркетингового менеджменту – це комплексне, збірне поняття, яке охоплює прийоми, методи управління маркетингом на підприємстві, конкретні процедури та засоби ухвалення рішень, пошук та залучення необхідних ресурсів, засоби комунікації із цільовими аудиторіями, оцінювання результативності окремих елементів маркетингу, коригування маркетингових цілей та планів і т. д.

Технологія застосування інструментарію маркетингового менеджменту, як правило, залежить від галузевої приналежності та сфери діяльності підприємства, а також від типу ринку, на якому воно діє. Чим ближче виробник або надавач послуг взаємодіє безпосередньо із своїми споживачами (клієнтами, покупцями), тим актуальнішими та більш затребуваними для нього стають інструменти маркетингового менеджменту.

Торговельні фірми, незалежно від типу та особливостей ринку, на якому вони здійснюють комерційно-посередницькі операції, належать до тих суб'єктів ринку, які не просто потребують активного та комплексного застосування маркетингового менеджменту, можна навіть стверджувати, що без його інструментарію вони будуть нежиттєздатними. Торговельні фірми завжди максимально наближені до своїх покупців, часто безпосередньо контактують з ними у процесі здійснення комерційних операцій,

адаптують асортимент пропонованих товарів до конкретних запитів та вимог, тому за допомогою маркетингового менеджменту можуть не просто отримувати оперативну і точну інформацію про споживачів, а й значною мірою формувати попит, впливати на поведінку покупців, встановлювати та досягати маркетингових цілей. Тобто інструментарій маркетингового менеджменту у торговельній діяльності відіграє одну з ключових ролей і його правильне та вчасне застосування дозволяє підприємству досягати як тактичних, так і стратегічних цілей, а також міцних ринкових позицій.

До основних інструментів маркетингу торгового підприємства можна віднести:

- збір та опрацювання первинної інформації про покупців – технологічно ці процедури можуть бути значно простішими, ніж у підприємств сфери виробництва, оскільки підприємство має змогу провести опитування безпосередньо у процесі здійснення покупок, причому це стосується як традиційної, так і on-line торгівлі;

- маркетингове планування, тобто формування виробничо-збутових планів та програм на основі ринкових і кон'юктурних прогнозів, оцінок розвитку цільових ринків, тенденцій зовнішнього середовища і т. д.;

- аналіз конкурентних позицій торгового підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу та можливостей;

- планування заходів зі стимулювання збуту, розробка та реалізація так званих «програм лояльності» для різних категорій клієнтів, як роздрібних покупців, так і оптових фірм;

- асортиментну політику, яка для підприємств сфери торгівлі часто є ключовою та визначальною, оскільки саме від того, наскільки правильно та оперативно фірма формує та коригує асортимент пропонованої до продажу продукції, залежать обсяги доходів від реалізації, рівень задоволеності споживачів та репутація торгового підприємства;

- маркетингову комунікаційну політику, спрямовану на розробку двосторонньої системи комунікацій із цільовими аудиторіями.

Загалом торговельні підприємства завжди є максимально гнучкими у товарній та асортиментній політиці, оскільки, на відміну від виробничих підприємств, можуть швидко і без зайвих витрат коригувати номенклатуру пропонованої до продажу продукції у відповідності до ринкової кон'юнктури.

Названими складовими інструментарію маркетингу торгового підприємства, звичайно, не вичерпується. Що ж стосується маркетингового менеджменту, то треба відзначити, що це поняття комплексне, широке за змістом, з деяких позицій навіть більш багатоаспектне, ніж сама маркетингова діяльність підприємства. Тобто, якщо маркетинг включає вивчення, прогнозування та аналіз ринку, а також організацію виробничо-збутової діяльності

на основі максимального врахування потреб споживачів та пристосування до них, то маркетинговий менеджмент також передбачає побудову системи управління підприємством, тобто всіма виробничими, комерційними, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, кадровими та іншими процесами і функціями підприємства на засадах маркетингу.

Таким чином, технологія маркетингового менеджменту на торговельних підприємствах також включає:

- формування організаційної структури управління маркетинговими та комерційними процесами у межах усього підприємства;
- координацію діяльності різних підрозділів фірми, розробку механізмів узгодження цілей та результатів їх діяльності для ефективнішої реалізації маркетингових стратегій та уникнення внутрішньо-організаційних непорозумінь;
- формування механізмів та процедур прийняття рішень в умовах невизначеності бізнес-середовища;
- адміністрування конкретних бізнес-процесів, що здійснюються на підприємстві задля реалізації маркетингових програм та досягнення маркетингових цілей, таких як : аналіз ринку, вибір постачальників товарів, укладання з ними договорів, розвиток довгострокових ділових контактів, організація технологічних торгових процесів, розвиток торгової мережі, організація складського господарства, формування асортименту як само продукції, так і додаткових комерційно-посередницьких послуг тощо.

Загалом маркетинговий менеджмент є складним та багатокомпонентним процесом, який інтегрує

різні напрями і сфери господарської діяльності; схематично технологію його реалізації на торговельних підприємствах можна представити за допомогою рисунку 1.

Окрема увага останнім часом приділяється проблемам адаптації підприємств до складних умов невизначеності, турбулентності, непрогнозованості бізнес-середовища, викликаних війною, глобальною макроекономічною та політичною нестабільністю. Суб'єкти бізнесу можуть по різному реагувати на виклики сучасності, але для усіх них однаково гостро постає проблема знаходження механізму збалансування власних комерційних інтересів (які здебільшого зазнають негативного впливу воєнного стану в країні) та інтересів і потреб своїх споживачів, які також суттєво видозмінюються внаслідок падіння рівня та якості життя, зниження купівельної спроможності, неможливості планувати довгострокові покупки та інших чинників, що впливають на споживацьку поведінку в умовах воєнного часу. Ця ситуація частково змінює підходи до реалізації маркетингового менеджменту, але не нівелює його значимість для підприємств, що змушені працювати в умовах війни.

Маркетинг під час війни має важливе значення для підприємств з кількох причин. По-перше, він допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами та спільнотою, надаючи їм необхідну інформацію, підтримку та сприяючи їхньому спокою та надії. По-друге, ефективна маркетингова стратегія під час війни може сприяти збереженню та посиленню репутації підприємства та позитивного споживчого сприйняття.

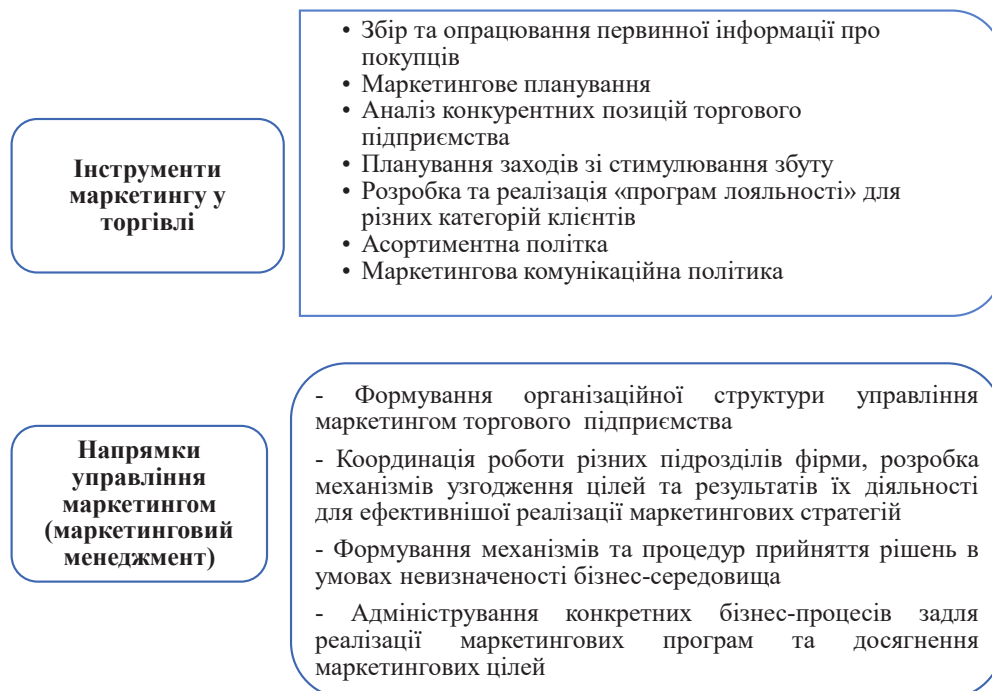


Рис. 1. Технологія застосування інструментарію маркетингового менеджменту на торговельних підприємствах

Джерело : власна розробка авторів

По-третє, маркетинг, навіть під час війни, допомагає підприємствам адаптуватися до змін у споживчих звичках та ринкових умовах, залучаючи нових клієнтів та виявляючи нові можливості. Нарешті, маркетинг може служити засобом підтримки спільноти та соціальної відповідальності підприємства [4].

Оскільки маркетингова орієнтація діяльності в цілому передбачає розробку напрямів та механізмів адаптації до мінливих ринкових умов ведення бізнесу, то тим більш беззаперечним є твердження про ключову роль маркетингу для підприємств, які змушені вести господарську діяльність в умовах воєнного стану. Динамічність змін середовища у воєнний час вимагає не тільки постійного його моніторингу та аналізу, але й оперативного та правильного реагування на ці зміни: коригування асортименту продукції чи послуг, переформатування цільового споживчого ринку (якщо мають місце структурні зміни цільової аудиторії), перегляд підходів до цінової політики, удосконалення маркетингових стратегій, формування відповідних ідеологічних засад функціонування та соціальної відповідальності бізнесу у надскладний для держави та суспільства час і т.д.

Усі описані процеси відображаються не тільки на маркетинговій діяльності підприємства, а й на управлінні нею, тобто на маркетинговому менеджменті. Тут треба зазначити, що саме управлінню маркетингом в умовах невизначеності та нестабільності часто бракує системності та комплексного підходу.

На думку В. Бондаренка, з якою ми погоджуємося, «значною проблемою в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища є низький рівень адаптивності організаційної структури управління підприємством, оскільки це уповільнює швидкість реакції підприємства на зміни в зовнішньому оточенні, унеможливорює своєчасно (оперативно) приймати і реалізовувати необхідні управлінські рішення. На більшості вітчизняних підприємств організація маркетингового менеджменту здійснюється на окремих рівнях (корпоративному, функціональному, інструментальному) і, як правило, проявляється у використанні окремих елементів маркетингової діяльності, не пов'язаних один з одним. Тобто спостерігається безсистемність, відсутність інтегрованого підходу до організації маркетингового управління, що передбачає участь всіх підрозділів підприємства, керівників всіх рівнів у досягненні встановлених маркетингових цілей» [4].

В основу формування системи маркетингового менеджменту на будь-яких суб'єктах господарювання потрібно закладати принцип максимальної гнучкості та адаптивності; це стосується усіх підприємств, як тих, що функціонують у більш-менш прогнозованих ринкових умовах, так і тих, що ведуть бізнес в умовах турбулентності. Маркетинговий менеджмент у сучасних умовах не повинен обмежуватися побудовою організаційної структури управ-

ління маркетинговими функціями фірми та внутрішньо-організаційним розподілом завдань, пов'язаних із досягненням цілей маркетингу. Як комплексна політика розвитку підприємства, заснована на ідеології досягнення максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів, маркетинговий менеджмент повинен забезпечувати ефективний зворотній зв'язок із цільовими аудиторіями та діловими партнерами, оперативне реагування на динаміку зовнішнього середовища, забезпечувати такий рівень адміністрування бізнес-процесів, який би виключав запізнілу реакцію на зміни на ринку. Для підприємств сфери торгівлі важливим завданням є формування такої системи маркетингового менеджменту, яка б відповідала наступним вимогам:

- забезпечувала високий рівень координації діяльності та взаємодії суб'єктів системи управління маркетингом із цільовими аудиторіями;
- оптимізувала витрати на управління маркетингом;
- мала антикризове спрямування, тобто виконувала функцію часткової нейтралізації негативного впливу зовнішнього нестабільного середовища на діяльність підприємства;
- була гнучкою та адаптивною, забезпечувала оперативність, вчасність та якість прийняття маркетингових управлінських рішень (рисунком 2).

Управління маркетинговою діяльністю торгового підприємства в умовах невизначеності, детермінованих, у тому числі, і військовим станом, має бути спрямоване насамперед на досягнення таких цілей як:

- утримання цільового ринку в умовах невизначеності за рахунок високого ступеня лояльності споживачів;
- формування відповідного позитивного та патріотичного іміджу фірми, ідеологічних засад функціонування та соціальної відповідальності у надскладний для держави та суспільства час;
- забезпечення хоча б мінімального рівня прибутковості торговельної діяльності за рахунок оптимізації асортименту пропонуваного товарів та пристосування його до зміненого в існуючих реаліях попиту споживачів;
- формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок більш ефективного «проходження» кризового періоду, кращого розуміння потреб цільової аудиторії та вищого ступеня адаптивності до факторів ринкової нестабільності.

На думку Ковшової І. О., з якою ми погоджуємося, «більшість вітчизняних підприємств у своїй діяльності користуються обмеженим арсеналом маркетингових інструментів, які здебільшого спрямовані на реалізацію збутової функції. Такий застарілий підхід до управління не дозволяє створити ефективні механізми своєчасної адаптації до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому маркетингових середовищах підприємства [5, с. 7].



Рис. 2. Вимоги до системи маркетингового менеджменту в умовах невизначеності та цілі її реалізації

Джерело: власна розробка авторів

Вдало побудований маркетинговий менеджмент здатен вивести підприємство на лідируючі позиції на ринку та створити особливі пропозиції для споживачів, контрагентів в умовах конкуренції. В умовах ринкової економіки підприємства знаходяться під впливом величезної кількості різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, тому для ефективного функціонування підприємству потрібно зайняти свою особливу нішу і впізнаваний імідж, виділяючи себе серед конкурентів [8].

Висновки. Запровадження маркетингового менеджменту на торгових підприємствах є одним із ключових напрямків стратегічного управління їх господарською діяльністю та запорукою не тільки «виживання» у надскладних умовах, але й створення низки конкурентних переваг там, де інші компанії під впливом несприятливих ринкових чинників зазнають збитків або банкрутують.

Торговельні фірми, здійснюючи діяльність в умовах воєнного стану, повинні навіть більшою мірою орієнтуватися на змінні потреби цільової аудиторії, ніж при діяльності у більш стабільних та прогнозованих умовах, коли фірма має більше можливостей цілеспрямовано формувати споживчу поведінку та використовувати її у власних комерційних цілях. Тому інструментарій маркетингового менеджменту стає незамінним для досягнення цілей утримання ринку у подібних умовах. Ефективність застосування інструментарію маркетингового менеджменту безпосередньо залежатиме від концептуальності та системності у прийнятті управлінських рішень, у тому числі і тих, які спрямовані на досягнення ринкових цілей, покращення іміджу серед споживачів, укріплення позицій на ринку навіть в умовах нестабільності, турбулентності зовнішнього середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2004. 354 с.
2. Белявцев М. І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. Київ : Донецький нац. ун-т., 2006. 407 с.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 332 с.
4. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101> (дата звернення: 19.09.2025)
5. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
6. Кушнір І. Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» Київ, 2007. 16 с.
7. Маркетинговий менеджмент. Навч. посібник / За ред. Штефаніча Д.А. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 241 с.
8. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство* 2022. Вип. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21> (дата звернення: 1.10.2025)

9. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485> (дата звернення: 8.10.2025)

REFERENCES

1. Balabanova L. V. (2004) *Marketynhovyi menedzhment: navch. posib.* [Marketing Management: a textbook] 3rd ed, Kyiv, Znannia, 354 p. (in Ukrainian)
2. Beliavtsev, M. I. Vorobjov, V. M. and Kuznetsov, V. H. (2006), *Marketynhovyj menedzhment* [Marketing management]. Donets'kyj nats. un-t., Donets'k, 407 p. (in Ukrainian).
3. Bilovodska O. A. (2010) *Marketynhovyi menedzhment: navch. posib.* [Marketing management: a textbook]. Kyiv: Znannia, 332 p. (in Ukrainian)
4. Bondarenko, V. (2023). Vykorystannia pryntsyviv marketynhovoho menedzhmentu v umovakh viiny [Using marketing management principles in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]* vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101> (accessed September 19, 2025).
5. Kovshova I. O. (2018). *Marketynhovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Marketing management: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv : Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyi V. S., 516 p. (in Ukrainian)
6. Kushnir I. H. (2007). *Formuvannia orhanizatsiinykh system marketynhovoho menedzhmentu v ptakhivnychomu pidkompleksi APK* [Formation of organizational systems of marketing management in poultry subcomplex APC]. Ph.D. Thesis 08.00.03, Economy. Kyiv, 16 p. (in Ukrainian)
7. *Marketynhovyi menedzhment : navch. posibnyk* (2015) [Marketing management : a textbook]. Za red. Shtefanycha D. A. Ternopil: Ekonomichna dumka, 241 p. (in Ukrainian)
8. Pacheva N. O., Podzihun S. M. (2022) *Orhanizatsiia marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]* vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21> (accessed October 1, 2025)
9. Sydoruk Yu. A. (2013) *Marketynhovyi menedzhment na pidpriemstvi : teoretychni zasady* [Marketing management at the enterprise: theoretical foundations]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485> (accessed October 8, 2025).

Стаття надійшла: 10.10.2025

Стаття прийнята: 02.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025