



Отримано: 16 травня 2022 р.

Прорецензовано: 15 червня 2022 р.

Прийнято до друку: 18 червня 2022 р.

e-mail: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-25(53)-25-30

Козак Л. В. Моделі стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств та методичні підходи їх аналізу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25(53). С. 25–30.

УДК: 330.338

JEL-класифікація: L 12, M 11, Q 13

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-7659-7614

**Козак Людмила Василівна,**

доктор економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»

## МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЇХ АНАЛІЗУ

У статті досліджено моделі стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств та запропоновано методичні підходи їх аналізу. На основі ґрунтовного аналізу з'ясовано цілі та можливості застосування позиціонування за економічними параметрами, показниками екобезпеки та комбінацією чинників «ціна-екобезпека». Запропоновані методичні підходи аналізу моделей стратегічного позиціонування, які забезпечують комплексне оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників умов функціонування аграрних підприємств, що обумовлює доцільність їх застосування на практиці.

**Ключові слова:** стратегічне позиціонування, економічні та екологічні атрибути продукції аграрних підприємств, управління цінністю, умови функціонування аграрних підприємств.

**Lyudmyla Kozak,**

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Marketing

## STRATEGIC POSITIONING MODELS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES PRODUCTS AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THEIR ANALYSIS

The article has investigated the models of strategic positioning of products of the agricultural enterprises and proposed methodological approaches to their analysis. Based on a detailed analysis, the goals and possibilities of positioning have been clarified taking into consideration economic parameters, environmental safety indicators and a combination of “price-environmental safety” factors. The author has argued that “Price Challenge” model is the most acceptable and economically feasible in market positioning for large agricultural holdings, which unite a significant part of agricultural enterprises. However, the model forces agricultural enterprises to use high-intensity production technologies and, as a result, increase the level of state support for agricultural production.

The emphasis on environmental safety indicators allows producers to increase prices significantly, but requires technology without using fertilizers, pesticides, growth regulators, feed additives and more. Despite the fact that the natural soil fertility in Ukraine is high, the productivity of such technologies in terms of crop yields and animal productivity is lower compared to modern intensive production approaches, and therefore the segment needs high government support. The author has suggested that the strategic positioning based on the additional benefit from the combination of factors “price-environmental safety” could be a kind of compromise model for domestic agricultural enterprises. The model assumes that agricultural enterprises will optimize costs, use less intensive production technologies and focus on improved quality of agricultural products and, at the same time, their moderate price.

The author has suggested methodical approaches to the analysis of strategic positioning models, which provide a comprehensive assessment of internal and external factors of the conditions of agricultural enterprises activity and proves the feasibility of their application in practice. In particular, the system of indicators for assessing stability of agricultural enterprises market positions in terms of costs is effective in competitive analysis and useful for international comparisons.

**Keywords:** strategic positioning, economic and ecological attributes of agricultural enterprises products, value management, conditions of the agricultural enterprises activity.

**Постановка проблеми.** У процесі формування стратегії особливої ваги набувають виважені та професійні підходи аналізу початкових та стратегічних позицій конкретного аграрного підприємства. У результаті такого аналізу визначаються економічні можливості аграрного підприємства щодо набуття ним стійких конкурентних переваг. У свою чергу, означені можливості значною мірою обумовлені сукупним впливом чинників у зовнішньому середовищі, які в той чи інший спосіб сприяють або обмежують його стратегічні ініціативи підприємства. Перелік цих чинників характеризується відносною стабільністю,



проте мінливими є значення конкретних індикаторів. З огляду на сказане, розробка методичних підходів аналізу моделей стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загострення конкуренції спонукає фахівців до пошуку нових підходів у позиціонуванні сільськогосподарської продукції. Не менш важливою проблемою є науково-методичне забезпечення оцінки ефективності цих підходів, спрямованих на виявлення та задоволення специфічних (диференційованих) потреб споживачів сільськогосподарської продукції. Окрім того, виважені підходи до оцінки моделей позиціонування продукції аграрних підприємств дозволяють не тільки краще задовольнити попит, але й надають їм можливість встановити реалістичні маркетингові цілі та стратегію.

Науковою основою для розв'язання поставленої проблеми є загальна теорія ринкової поведінки споживачів та методичні підходи щодо вивчення їх потреб. Серед численних публікацій ми виокремили такі праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Р. Блекуелла [1], Г. Картаджайя [5], В. Кірносолової [7], Ф. Котлера [5], Ж.-Ж. Ламбена [6], М. Окландера [7], М. Портера [10], Е. Райса [11], І. С. Сетьявана [5], Д.-М. Скот [12], Дж. Траута [11], О. Філановського [13] та ін. У всіх зазначених джерелах під позиціонуванням розуміють науково-обґрунтований та систематизований процес виявлення реальних та асоціативних атрибутів товару, привабливих для певної групи споживачів із схожими потребами і характером поведінки, для обслуговування яких можна однакові маркетингові прийоми. Теоретичними та прикладними проблемами формування ринкових стратегій сільськогосподарських підприємств, зокрема дослідженням аграрних ринків, займалися такі науковці як Б. Данилишин [2], О. Єранкін [3], К. Пріб [8], О. Присяжнюк [9], Л. Страшицька [2] та ін. Значна увага цих вчених приділялась дослідженню аграрних перетворень у контексті стратегічного розвитку сільського господарства, проте наукових публікацій присвячених обґрунтуванню методичних підходів аналізу моделей стратегічного позиціонування недостатньо.

**Метою дослідження** є оцінка моделей стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств та розробка пропозицій щодо методичних підходів їх аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній теорії та методології ринкового позиціонування переважає думка, що для аграрних підприємств, які забезпечують пропозицію стандартизованої продукції, найбільш ефективною є цінова конкуренція. У такому випадку виправдано застосовувати модель стратегічного позиціонування, що ґрунтується на економічних параметрах (модель цінового виклику) та обумовлює застосування підприємством конкурентну стратегію найменших витрат (табл. 1). За такої моделі у стратегіях позиціонування наголошується на відповідності сільськогосподарської продукції встановленим (вітчизняним або міжнародним) стандартам та раціональній вигоді покупців. Як показує практика, саме такі підходи у позиціонуванні застосовують вітчизняні зернотрейдери на світовому ринку зернових.

Таблиця 1.

**Моделі стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств та їх характеристика\***

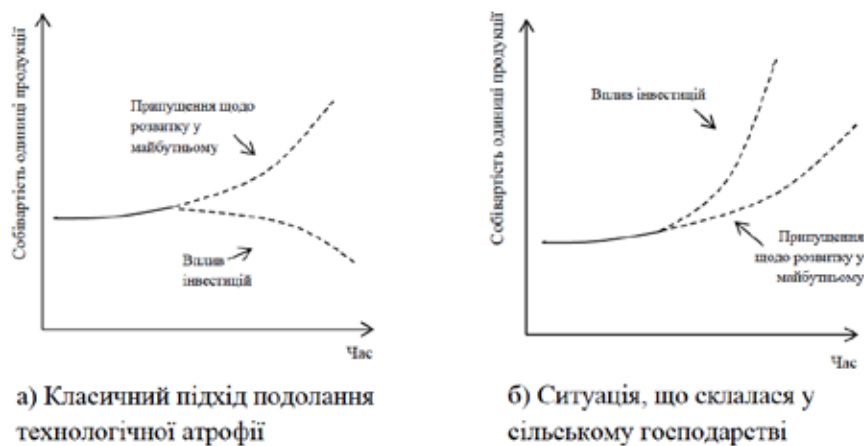
Характерні ознаки	Моделі стратегічного позиціонування		
	За економічними параметрами	За показниками екобезпеки	За комбінацією чинників «ціна-екобезпека»
Ціна порівняно з конкурентами	Низька	Висока	Нейтральна або висока
Рівень витрат порівняно з конкурентами	Низький	Високий або нейтральний	Низький або нейтральний
Якість продукції	Акцент на відповідності встановленим стандартам	Акцент на показниках екобезпеки	Акцент на покращених характеристиках якості та помірній ціні
Конкурентна стратегія	Стратегія «найменших витрат»	Диференціації	Фокусування
Тип конкуренції	Цінова	Нецінова	Нецінова
Частка підприємства на ринку, %	Значна	Незначна	Незначна
Особливості технології виробництва	Високий рівень використання мінеральних добрив, пестицидів, регуляторів росту та харчових добавок до кормів	Відсутність використання мінеральних добрив, пестицидів, регуляторів росту та харчових добавок до кормів	Відсутність або низький рівень використання мінеральних добрив, пестицидів, регуляторів росту та харчових добавок до кормів
Рівень державної підтримки виробників	Високий	Високий	Помірний

\*Розробка автора

Звідси можна припустити, що модель «цінового виклику» у ринковому позиціюванні є найбільш прийнятною та економічно доцільною для великих агрохолдингів, які об'єднують значну частину сільськогосподарських підприємств. Проте така модель вимагає від аграрних підприємств застосування високоінтенсивних технологій виробництва. Проведений автором, конкурентний аналіз технологій виробництва, собівартості та окупності витрачених ресурсів вітчизняних аграрних підприємств за окремими видами сільськогосподарської продукції дає підстави стверджувати, що застосовувані технології виробництва в Україні є менш інтенсивними з точки зору урожайності культур та продуктивності тварин порівняно із зарубіжними аналогами. Проте саме обмежене використання ресурсів дозволяло вітчизняним товаровиробникам у продовж останніх 10-ти років утримувати виробничу собівартість на нижчому рівні, ніж у зарубіжних конкурентів, і, як наслідок, надавало їм можливість застосовувати стратегію найменших витрат у позиціюванні [4, с. 118].

Проте нині в сільському господарстві складається досить загрозлива ситуація, яка може призвести до втрати конкурентоспроможності значної частини товаровиробників. Пояснення цьому феномену безумовно полягає у виникненні різкого диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси для її виробництва через великомасштабне вторгнення росії. Через заблокованість південних портів України, на внутрішньому ринку за експортноорієнтованими видами аграрної продукції спостерігається тенденція до зниження цін через надлишок пропозиції, натомість зміна логістики та джерел постачання призвела до різкого підвищення цін на ресурси для сільського господарства, передусім це стосується енергоносіїв. Означений диспаритет у найближчій перспективі буде визначальним чинником у формуванні фінансових результатів аграрних підприємств, що нашоухує на думку про надзвичайну актуальність у сучасних умовах технологічного чинника у стратегічному розвитку сільського господарства.

Ситуацію в галузі за умов зростання собівартості швидшими темпами, порівняно із зростанням цін на його продукцію, М. Портер називає технологічною атрофією [9, с. 232]. Процеси, ілюстровані на рис. 1, характерні не тільки для України, але й для переважної більшості розвинених країн. Проте стратегічний ризик втрати конкурентоспроможності найбільший саме в Україні, оскільки темпи зростання собівартості сільськогосподарської продукції у вітчизняних аграріях підвищуються саме із зростанням рівня інтенсивності виробництва. У сучасних умовах дефіциту бюджетних коштів рівень державної підтримки сільськогосподарських виробників також має спадну тенденцію. Отже, економічні умови функціонування вітчизняних аграрних підприємств погіршуються, їх можливості впровадження більш інтенсивних технологій обмежені, що спонукає навіть великі агрохолдинги шукати більш прийнятні моделі ринкового позиціювання.



**Рис. 3.12. Тенденції та наслідки нарощування рівня інтенсивності виробництва сільськогосподарського виробництва в Україні\***

\*Розробка автора на основі джерела 189.

Саме цей чинник став поштовхом для низки аграрних підприємств до вирощування екологічно чистої сільськогосподарської продукції та спонукав до виникнення проблеми ефективного їх позиціювання за показниками екобезпеки (табл. 1). Акцент у позиціюванні на показниках екобезпеки хоч і дозволяє виробникам значно підвищити ціни, проте вимагає технології виробництва без застосування мінеральних добрив, пестицидів, регуляторів росту, харчових добавок до кормів тощо. Попри те, що природна родючість ґрунтів в Україні є високою, продуктивність таких технологій за показниками врожайності сільськогосподарських культур та продуктивністю тварин є нижчою порівняно із сучасними інтенсивними підходами провадження виробництва, а отже сегмент також потребує високої державної підтримки.



Практично в усіх країнах світу аграрні підприємства, які займаються вирощуванням екологічно чистої сільськогосподарської продукції, субсидуються державою значно більше від решти виробників. Окрім того, держава сприяє розвитку каналів збуту та підвищенню поінформованості суспільства про переваги такої продукції над традиційно вирощеною, що значно скорочує витрати аграрних підприємств на просування. Саме порівняно нижчий рівень державної підтримки є основною причиною неконкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору в цьому сегменті на світовому ринку.

Серед чинників, що також стримують розвиток означеного сегменту в Україні, слід назвати складність, високу вартість процедур сертифікації та екомаркування, відсутність достатньої кількості лабораторій для визначення якості сільськогосподарської продукції. Обов'язкові процедури для набуття права використання відповідного державного логотипу створюють нерівні умови виробникам зазначеної продукції, оскільки для решти виробників, які використовують традиційні технології, ставляться вимоги лише до дотримання технічних регламентів щодо допустимих норм використання шкідливих для здоров'я людини та екології речовин, проте маркування продукції не обов'язкове. Проте, незважаючи на гострі проблеми становлення, сегмент ринку екологічно чистої сільськогосподарської продукції в Україні буде розвиватись за умов впровадження нових форм інтеграції аграрних підприємств із каналами реалізації, а також удосконалення системи державного протекціонізму.

На наш погляд, своєрідною компромісною моделлю для вітчизняних аграрних підприємств може стати стратегічне позиціонування, засноване на додатковій вигоді за комбінацією чинників «ціна-екобезпека». Як показано у табл. 1, така модель вимагає від аграрних підприємств оптимізації витрат, застосування менш інтенсивних технологій виробництва та акцентування у позиціонуванні на покращених характеристиках якості сільськогосподарської продукції і, водночас, помірній її ціні. Загальновідомо, що стратегія позиціонування за двома ознаками найбільш виправдана тоді, коли існує жорстка конкуренція за домінуючою ознакою. Такою ознакою для сільськогосподарської продукції є ціна, а тому доповнення характеристик стратегічних позицій якісними елементами не тільки дозволить вітчизняним підприємствам «відрізнитись» від конкурентів, але й покращити позиціонування за основним критерієм.

Оскільки ціна є важливим атрибутом у всіх трьох моделях позиціонування продукції аграрних підприємств, постає питання стосовно методичних підходів визначення їх ринкової стійкості за показниками витрат (табл. 2).

Таблиця 2

## Індикатори стійкості ринкових позицій сільськогосподарських підприємств за показниками витрат\*

Показник	Характеристика	Формула
Маржа виробника за цінами внутрішнього ринку	Відображає різницю (кількісний ефект) між середніми цінами внутрішнього ринку і-го виду сільськогосподарської продукції та сукупними витратами конкретного виробника, збільшених на прямі бюджетні субсидії.	$MP_i^P = (P_i^P - ATC_i^P) + S_i$
Процентний показник стійкості позицій товаровиробника на внутрішньому ринку за показниками витрат, %	Відображає рівень маржі конкретного виробника у % до середньої ціни внутрішнього ринку. Може використовуватись у конкурентному аналізі для порівнянь та побудови карт сприйняття. Чим більшим є значення показника порівняно з конкурентом, тим більш стійкою є ринкова позиція конкретного виробника на внутрішньому ринку.	$MP_i^P (\%) = \frac{MP_i^P}{P_i^P} \times 100\%$
Маржа виробника за цінами світового ринку	Відображає різницю (кількісний ефект) між середніми цінами світового ринку і-го виду сільськогосподарської продукції та сукупними витратами конкретного виробника, скоригованих на прямі бюджетні субсидії.	$MP_i^W = (MP_i^W - ATC_i^P) + S_i$
Процентний показник стійкості позицій товаровиробника на світовому ринку за показниками витрат, %	Відображає рівень маржі конкретного виробника у % до світової ціни. Може використовуватись у конкурентному аналізі для міжнародних порівнянь. Чим більшим є значення показника порівняно з конкурентом, тим більш стійкою є ринкова позиція конкретного виробника на світовому ринку.	$MP_i^W (\%) = \frac{MP_i^W}{P_i^W} \times 100\%$
<b>Умовні позначення:</b> $MP_i^P$ - маржа виробника за цінами внутрішнього ринку, грн./ц; $MP_i^W$ - маржа виробника за цінами світового ринку, дол. США /ц; $MP_i^P(\%)$ – процентний показник стійкості позицій товаровиробника на внутрішньому ринку, %; $MP_i^W(\%)$ – процентний показник стійкості позицій товаровиробника на світовому ринку, %;	$P_i^P$ – ціна і-го виду сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку, грн./ц; $P_i^W$ – ціна і-го виду сільськогосподарської продукції світовому ринку дол. США /ц; $S_i$ – бюджетні субсидії в розрахунку на один центнер, пов'язані з виробництвом і-го виду сільськогосподарської продукції, які належать до заходів «жовтої скриньки», дол. США або грн.; $ATC_i^P$ – сукупні витрати виробника в розрахунку на один центнер, пов'язані з виробництвом і-го виду сільськогосподарської продукції, дол. США або грн.	

\*Розробка автора

Для вирішення цього завдання пропонуємо використати показник виробничої маржі підприємства, який є індикатором стійкості ринкової позиції виробника на конкретному ринку товарів, що виникла в результаті взаємодії низки внутрішніх та зовнішніх чинників його функціонування. Як показано в табл. 2, виробнича маржа розраховується як різниця між середніми цінами внутрішнього ринку (або світового ринку)  $i$ -го виду сільськогосподарської продукції та сукупними витратами конкретного виробника, скоригованих на прямі бюджетні субсидії. Рівень ринкової ціни є індикатором кон'юнктури ринку та сукупного впливу заходів його державної підтримки непрямого впливу, а на основі порівняльного аналізу сукупних витрат на одиницю продукції можна зробити певні висновки про ефективність технології конкретного виробника та рівень загального менеджменту на підприємстві.

Своєю чергою, процентний показник стійкості ринкових позицій товаровиробника за показниками витрат відображає рівень маржі конкретного виробника у % до середньої ціни внутрішнього (або світового) ринку. Зазначений показник є зручним для побудови карт сприйняття товарів різних товаровиробників сільськогосподарської продукції та може використовуватись у конкурентному аналізі для порівнянь. Ринкова позиція конкретного виробника може вважатись стійкою, якщо його процентний показник  $MP_i^p$  (%) більший (або рівний) від середньостатистичної позначки на відповідному ринку. Також тим кращу цінову позицію займає конкретний товаровиробник, чим вищим є його рівень означеного індикатора порівняно з конкурентом.

Одним з основних чинників впливу на умови цінової конкуренції на більшості ринків сільськогосподарської продукції є рівень прямої державної підтримки товаровиробників. Отже, для оцінки умов цінової конкуренції на світовому ринку в розрахунках виробничої маржі конкретного товаровиробника його сукупні витрати на один центнер доцільно скоригувати на бюджетні субсидії, пов'язані з виробництвом певного виду сільськогосподарської продукції, які належать до заходів «жовтої скриньки». За відсутності дискримінаційних підходів до окремих виробників на умови конкуренції на внутрішньому ринку означений чинник не впливає. Проте, відповідно до чинного законодавства в Україні й досі залишаються різні підходи щодо державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції різних організаційно-правових формувань, отже, його слід враховувати при оцінці їх ринкових позицій.

Як ілюстрація важливості зазначеного критерію в міжнародній конкуренції може слугувати здійснений автопром конкурентний аналіз стійкості ринкових позицій за показниками витрат українських та німецьких сільськогосподарських виробників зернових та ріпаку [4, с. 219]. Як відомо, на цих ринках пшениці, ячменю, ріпаку Україна обіймає лідерські позиції, проте переваги досягаються за меншого рівня доходів вітчизняних аграріїв порівняно із зарубіжними конкурентами. Саме завдяки прямим бюджетним дотаціям за показниками витрат на цих ринках німецькі фермери є більш конкурентними порівняно з вітчизняними аграрними підприємствами. Так, рівень прямої бюджетної підтримки виробників пшениці в Німеччині становить 37,9 відсотка до сукупних витрат на одиницю виробленої продукції, а ячменю та ріпаку – відповідно 46,1 та 35,1 відсотка.

Як відомо, вітчизняні виробники такі субсидії не отримують. Саме цей чинник вплинув на те, що у вітчизняних аграріїв показники виробничої маржі як за внутрішніми, так і за світовими цінами щодо таких видів продукції є нижчими. Безумовно, це впливає на показники їх ринкової стійкості та значно обмежує доходи. Винятком є лише виробництво кукурудзи, де рівень державної підтримки в Німеччині найнижчий серед аналізованих видів продукції, а за співвідношенням сукупних витрат на одиницю продукції вітчизняні аграрії є найбільш конкурентними.

З організаційної точки зору стратегії позиціонування набувають ознак своєрідної динамічної бізнес-моделі, яка окреслює процес трансформації початкових ринкових позицій підприємства у стратегічні, отже, на стадії їх реалізації приймається низка стратегічних рішень на всіх управлінських рівнях. Вирішенню цього завдання сприяють обґрунтовані автором моделі стратегічного позиціонування аграрних підприємств та зроблені висновки щодо ефективності їх застосування в сучасних умовах. Для інтерпретації результативності стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств було обґрунтовано систему економічних індикаторів, яка всебічно характеризує позиції товару (групи товарів) на ринку та обумовлює його роль у господарському портфелі підприємства.

**Висновки.** Таким чином, обґрунтовані вище моделі стратегічного позиціонування та методичні підходи їх аналізу забезпечують комплексне оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на економічні умови аграрних підприємств щодо реалізації стратегій. Зокрема, запропонована система індикаторів стійкості ринкових позицій сільськогосподарських підприємств за показниками витрат є ефективною у конкурентному аналізі, а також може використовуватись для міжнародних порівнянь. Запропоновані показники стійкості ринкових позицій є зручними для побудови карт сприйняття та рейтингування аграрних підприємств за рівнем витрат, що обумовлює їх практичну значущість.



## Література:

1. Блэкуэлл, Р., Миниард, П., Энджел, Дж. (2007). *Поведение потребителей* / пер. с англ. Е. Колотвина, Л. Круглова-Морозова, 10 изд. Санкт-Петербург: Питер.  
Blackwell, R., Miniard, P., Engel, J. (2007). *Povedenie potrebiteley* [Consumer Behavior], 10th Edition. Translated from English by Kolotvina, E., Kruglova-Morozova, L. St. Petersburg: Piter. [in Russian].
2. Данилишин, Б. М. (Ред.). (2008). *Стратегія розвитку продовольчого ринку в Україні*: монографія. Київ : Профі.  
Danylyshyn, B. M (Ed.). (2008). *Stratehiia rozvytku prodovolchoho rynku v Ukraini* : monohrafiia [Food market development strategy in Ukraine: the monograph]. Kyiv: Profi. [in Ukrainian].
3. Єранкін, О. О. (2009). *Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації*: монографія. Київ : КНЕУ.  
Yerankin, O. O. (2009). *Marketynh v APK Ukrainy v umovakh hlobalizatsii*: monohrafiia [Marketing in the agro-industrial complex of Ukraine in the conditions of globalization: the monograph]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
4. Козак, Л. В. (2015). *Формування стратегії позиціонування продукції аграрних підприємства на внутрішньому та світовому ринках*: монографія. Острог: Видавництво НУ «Острозька академія».  
Kozak, L. V. (2015). *Formuvannia stratehii pozysiuivannia produktsii ahrarnykh pidpriemstva na vnutrishnomu ta svitovomu rynkakh*: monohrafiia [Formation of product positioning strategies of agricultural enterprises on the domestic and world markets: the monograph]. Ostroh: Vydavnytstvo NU «Ostrozka akademiia». [in Ukrainian].
5. Котлер, Ф., Картаджайя, Г., Сетьяван, І. (2019). *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового* / пер. з англ. К. Куніцької та О. Замасової, 2 вид. виправл. Київ: Вид. група КМ-БУКС.  
Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan I. (2019). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital], 2nd edition Translated from English by Kunytska, K., Zamaieva, O. Kyiv: Vyd. hrupa KM-BUKS. [in Ukrainian].
6. Ламбен, Ж.Ж. (1996) *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*. Пер. с французского. Санкт-Петербург: Наука.  
Lamben, Zh.Zh. (1996). *Stratehicheskyi marketynh. Evropeiskaia perspektyva* [Strategic Marketing. European perspective]. Translated from French. St. Petersburg: Nauka. [in Russian].
7. Окландер, М.А., Кірносорова, В.М. (2020). *Маркетингова товарна політика*: підручник. Київ: «Центр учбової літератури».  
Oklander, M.A., Kirnosova, V.M. (2020). *Marketynhova tovarna polityka*: pidruchnyk [Marketing product policy: the manual]. Kyiv: «Tsentri uchbovoi literatury». [in Ukrainian].
8. Приб, К.А. (2015). Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*, 2. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3771>> (2022, травень, 16).  
Prib, K.A. (2015). Udoskonalennia zasad stratehichnoho analizu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Improving fundamentals of strategic analysis in agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], 2. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3771>> (2022, May, 16). [in Ukrainian].
9. Присяжнюк, О. Ф. (2007). Методологічні підходи до визначення економічної ефективності маркетингових стратегій з урахуванням екологічних аспектів. *Вісник Сумського державного аграрного університету*, 1, 215–218.  
Prisyazhnyuk, O.F. (2007). Metodolohichni pidkhody do vyznachennia ekonomichnoi efektyvnosti marketynhovykh stratehii z urakhuvanniam ekolohichnykh aspektiv [Methodological approaches to determining the economic efficiency of marketing strategies taking into account environmental aspects]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu* [Bulletin of Sumy National Agrarian University], 1, 215–218. [in Ukrainian].
10. Портер, М. Е. (1998). *Стратегія конкуренції* / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998.  
Porter, M. (1998). *Stratehiia konkurentsii* [Competitive strategy]. Translated from English by Oliinyk, A., Skilskyi, R. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].
11. Райс, Е., Траут, Дж. (2006). *Маркетингові війни* / пер. з англ. І. Коберник. Київ: Companion Group.  
Ries, A., Trout, J. (2006). *Marketynhovi viiny* [Marketing Warfare]. Translated from English by Kobernyk, I. Kyiv: Companion Group. [in Ukrainian].
12. Скотт Д.-М. (2020). *Фанократія: перетворення фанів на клієнтів і клієнтів на фанів* / пер. з англ. Дмитра Антонюка. Київ: Yakaboo Publishing.  
Scott, D. M. (2020). *Fanokratia: peretvorennia faniv na kliientiv i kliientiv na faniv* [Fanocracy: turning fans into customers and customers into fans]. Translated from English by Antoniuk, D. Kyiv: Yakaboo Publishing. [in Ukrainian].
13. Філановський, О. (2019). *Гра в бренди. Як збільшити шанси вашого бізнесу на успіх*. Київ: Наш формат.  
Filanovskiy, O. (2019). *Hra v brendy. Yak zbilshyty shansy vashoho biznesu na uspih* [Brand game. How to increase your business chances for success]. Kyiv: Nash format. [in Ukrainian].