

Отримано: 29 липня 2026 р.

Прорецензовано: 09 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 17 серпня 2026 р.

Email: dyashyn@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1847-5623>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-92-97](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-92-97)

Яшин Д. О. Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 92–97.

УДК: 339.138:005.21

JEL-класифікація: M31, M21, O33

Яшин Денис Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
Науковий керівник: Хамініч Світлана Юріївна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри соціально-економічних дисциплін
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретико-методичні засади та сучасні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальність теми зумовлена зростаючою конкуренцією, необхідністю адаптації до вимог Industry 4.0 та суттєвими прогалинами в існуючих підходах до стратегічного планування. Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективних маркетингових стратегій підприємства з урахуванням специфіки цифрового середовища. Методологічну основу склали системний аналіз, SWOT-аналіз, монографічний, графічний та порівняльний методи, а також систематичний аналіз наукових публікацій. Розроблено розширену класифікацію маркетингових стратегій підприємства за шістьма ознаками, яка доповнена групою стратегій за стадією цифрової трансформації. Запропоновано п'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій, теоретично обґрунтований концепціями динамічних здатностей та цифрової трансформації. Сформульовано практичні рекомендації щодо застосування алгоритму підприємствами різних галузей і розмірів.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне планування, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, Industry 4.0, динамічні здатності, SWOT-аналіз, маркетинговий менеджмент.

Denys Yashyn,
PhD student,
Dnipro State University of Internal Affairs
Scientific supervisor: Svitlana Khaminich,
Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor at the Department of Socio-Economic Disciplines,
Dnipro State University of Internal Affairs

MODERN APPROACHES TO FORMING ENTERPRISE MARKETING STRATEGIES

The article investigates the theoretical and methodological foundations and modern approaches to forming enterprise marketing strategies in the context of digital economic transformation. The relevance of the research is driven by increasing global competition, accelerated technological change, the imperative to adapt to Industry 4.0 demands, and substantial gaps in existing strategic planning frameworks.

The purpose of the study is to substantiate theoretical foundations and develop practical recommendations for forming and improving effective marketing strategies tailored to digital transformation dynamics. To achieve this, the study employs a comprehensive set of scientific methods, including systems analysis, SWOT analysis, monographic, graphical, and comparative methods, alongside a systematic review of contemporary academic literature.

The main results include an extended classification of enterprise marketing strategies across six key criteria, supplemented by a new group categorized by the stage of digital transformation (digitization, digitalization, and digital transformation). Furthermore, a conceptual SWOT framework synthesizing the state of marketing strategizing in Ukrainian enterprises is constructed, identifying major internal barriers and external opportunities. Grounded in the concepts of dynamic capabilities and digital transformation stages, a five-stage algorithm for forming and improving enterprise marketing strategies is proposed, comprising analytical, strategic, digital integration, operational, and adaptive stages.

Finally, practical recommendations for applying the algorithm in enterprises of various sectors and sizes are formulated, emphasizing omnichannel integration and dynamic adaptation mechanisms (sensing, seizing, and transforming). The findings provide a solid methodological basis for enhancing business competitiveness in volatile market environments.

Keywords: marketing strategy; strategic planning; competitiveness; digital transformation; Industry 4.0; dynamic capabilities; SWOT analysis; marketing management.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентними темпами змін під впливом цифровізації, глобалізації ринків та зміни споживчої поведінки. П. Ферхуф та ін. виокремлюють три послідовні стадії цифрової трансформації підприємств: оцифрування (digitization), цифровізацію (digitalization) та власне цифрову трансформацію (digital transformation) – кожна з яких висуває якісно нові вимоги до маркетингових стратегій [20, 890]. Правовим підґрунтям ринкової діяльності підприємств є Цивільний кодекс України [1] та Закон «Про захист економічної конкуренції» [2], що визначають межі конкурентної поведінки суб'єктів господарювання.

С. М. Ілляшенко та М. П. Рудь [3] встановили, що значна частка інноваційно активних підприємств України не впроваджує маркетингові інновації, тоді як маркетингові інструменти застосовували практично всі підприємства, що реалізували технологічні інновації. Це свідчить про системний розрив між інноваційною та маркетинговою складовими стратегічного управління.

Прогалини в існуючих підходах пов'язані з тим, що більшість методик орієнтовані або на великі транснаціональні корпорації, або базуються на концептуальних моделях доцифрової епохи. Класичні стратегічні інструменти потребують суттєвої адаптації до специфіки цифрових ринків [11; 7]. Значна частина вітчизняних підприємств використовує застарілі підходи до маркетингового планування, що не відповідають вимогам Industry 4.0. Постає нагальна потреба у розробці комплексного підходу до формування маркетингових стратегій підприємств різних галузей і розмірів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування маркетингових стратегій підприємств перебувають у центрі уваги провідних зарубіжних і вітчизняних вчених. Фундаментальні концепції стратегічного маркетингу закладено у праці Ф. Котлера, К. Келлера та А. Чернева [14]. М. Е. Портер обґрунтував три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [17]. Концепцію матриці «продукт–ринок» та стратегії диверсифікації запропонували І. Ансофф та ін. [11]. Д. Вест, Д. Форд та І. Ібрагім системно дослідили взаємозв'язок між конкурентними перевагами та маркетинговою стратегією підприємства [21].

Питання цифрової трансформації бізнес-моделей системно дослідили П. Ферхуф та ін. [20]. Д. Тіс обґрунтовує взаємозалежність між динамічними здатностями підприємства та його бізнес-моделлю: «бізнес-моделі, динамічні здатності та стратегія є взаємозалежними», а «сила динамічних здатностей безпосередньо визначає майстерність підприємства у проектуванні бізнес-моделей» [18, 40]. М. Джонсон, К. Крістенсен та Х. Кагерманн довели, що переосмислення бізнес-моделі є необхідною умовою стратегічного оновлення підприємства в умовах технологічних змін [13]. Питання цифрового маркетингу ґрунтовно проаналізовано у праці Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік [12]. Ж.-Ж. Ламбен та ін. обґрунтували ринково-орієнтований підхід до управління як основу ефективної маркетингової стратегії [15].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок зробили Н. В. Карпенко [5], О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник [7], А. О. Старостіна та ін. [10]. С. М. Ілляшенко та М. П. Рудь [3], Ю. С. Шипуліна [4] системно дослідили маркетингові інновації та маркетинг знань як складові стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Н. С. Носань дослідила специфіку інноваційних маркетингових стратегій сучасних українських підприємств [8].

Аналіз наукової літератури виявляє низку ключових суперечностей: відсутність єдиної методологічної основи для класифікації маркетингових стратегій; нехтування специфікою цифрового середовища у більшості моделей оцінки ефективності; суттєвий розрив між теоретичними концепціями і практичними інструментами для МСБ; недостатня дослідженість адаптації маркетингових стратегій до нестабільного ринкового середовища [6; 10]. Ці суперечності й зумовлюють доцільність даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета статті – систематизувати сучасні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств та розробити практичний алгоритм їх вдосконалення в умовах цифрової трансформації. Завдання дослідження: 1) класифікувати типи маркетингових стратегій підприємств за ключовими ознаками; 2) узагальнити у форматі SWOT-аналізу проблематику маркетингового стратегування підприємств на основі наукової літератури; 3) розробити п'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій; 4) сформулювати практичні рекомендації щодо його застосування. Методологічну основу склали системний аналіз, монографічний, графічний та порівняльний методи, а також узагальнення наукових публікацій [9; 16].

Виклад основного матеріалу. Маркетингова стратегія підприємства – це інтегрована довгострокова програма маркетингових дій, що визначає пріоритетні напрями розвитку ринкової діяльності, способи досягнення конкурентних переваг та механізми забезпечення сталого зростання шляхом задоволення потреб споживачів і спільного створення цінності з усіма зацікавленими сторонами в умовах цифрової трансформації. Концепцію спільного створення цінності (value co-creation) як невіддільного елемента маркетингової стратегії обґрунтовано С. Варго та Р. Лушем у межах сервісно-домінантної логіки [19].

З позицій ринково-орієнтованого управління [15] ефективна стратегія будується від потреб споживачів до ресурсів підприємства, а не навпаки. Д. Тіс підкреслює, що «жодна стратегія не діє вічно» [18, 44] – а отже, маркетингова стратегія є динамічною системою, що потребує постійного моніторингу та адаптації.

З позиції системного підходу, маркетингова стратегія охоплює три рівні: корпоративний, функціональний та інструментальний (стратегії за елементами маркетинг-міксу). Д. Тіс обґрунтовує взаємозалежність стратегії, бізнес-моделі та динамічних здатностей підприємства як необхідну умову ефективного стратегічного управління [18, 40]. Класифікацію маркетингових стратегій підприємства представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Типи маркетингових стратегій	Теоретична основа
За ринковою позицією	Лідерська, Претендентська, Послідовника, Нішера	Ступінь ринкової влади та конкурентна сила підприємства
За рівнем охоплення ринку	Масова, Диференційована, Концентрована, Мікромаркетинг	Ступінь фокусування на конкретних сегментах споживачів
За напрямом зростання	Проникнення на ринок, Розвитку ринку, Розвитку продукту, Диверсифікації	Матриця «продукт–ринок» [11]
За конкурентними перевагами	Лідерство за витратами, Диференціація, Фокусування	Базові стратегії Портера [17]
За стадією цифрової трансформації	Оцифрування (digitization), Цифровізація (digitalization), Цифрова трансформація	Три стадії [20, 890]
За часовим горизонтом	Короткострокова (до 1 р.), Середньострокова (1–3 р.), Довгострокова (3+ р.)	Визначає терміни планування та інструменти реалізації стратегії

Джерело: авторська розробка.

Ключовою інновацією класифікації є виокремлення стратегій за стадією цифрової трансформації (табл. 1), що дозволяє підприємствам обирати маркетингові стратегії відповідно до реального рівня цифрової зрілості та узгоджується з концепцією динамічних здатностей [13; 18].

Для виявлення ключових проблем у сфері маркетингового стратегування підприємств здійснено узагальнення наявних наукових праць за тематикою дослідження. Систематизація теоретичних положень дозволяє окреслити типові сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що розглядаються у літературі як характерні для підприємств МСБ в умовах цифрової трансформації. Результати узагальнення подано у форматі SWOT-аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз стану маркетингового стратегування підприємств

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Зростаючий рівень цифрових компетенцій менеджменту - Підвищення обізнаності про digital-маркетинг - Гнучкість МСБ до швидких організаційних змін - Наявність доступних хмарних CRM-рішень	- Відсутність задокументованої маркетингової стратегії у багатьох МСБ - Недостатня розвиненість систем моніторингу ефективності маркетингу - Слабка інтеграція маркетингу в загальну корпоративну стратегію - Ситуативне прийняття маркетингових рішень замість системного планування
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розвиток e-commerce та цифрових каналів збуту - Зростання попиту на персоналізовані рішення - Доступність аналітичних інструментів та технологій обробки даних - Потенціал виходу на нові ринки через цифрові платформи	- Посилення конкуренції з боку цифрових платформ - Прискорена зміна технологій, що знецінює поточні стратегії - Нестабільність економічного та регуляторного середовища - Зміна алгоритмів цифрових платформ та пошукових систем

Джерело: узагальнено за [3; 8; 10; 12; 18; 19; 20].

Узагальнення засвідчує, що підприємства МСБ мають потенціал для розвитку маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації, проте його реалізація стримується низкою організаційних обмежень, що відзначаються у науковій літературі. Зокрема, П. Ферхуф та ін. зазначають, що «діючі підприємства стикаються з бар'єрами при впровадженні бізнес-модельних інновацій» [20, 891], що теоретично пояснює відставання традиційних підприємств від цифрових лідерів ринку.

На основі проведеного аналізу та двох верифікованих теоретичних концепцій – трьох стадій цифрової трансформації [20, 890] та динамічних здатностей [18, 43] – розроблено п'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій підприємства (рис. 1). Аналітичний блок (Етап

1) передбачає діагностику середовища та визначення поточної стадії цифрової трансформації. Стратегічний блок (Етап 2) включає вибір цільових сегментів і базової конкурентної стратегії. Блок цифрової інтеграції (Етап 3) базується на необхідності специфічних організаційних структур для цифрової трансформації [20, 891]. Операційний блок (Етап 4) забезпечує реалізацію через план дій та KPI. Ключовою теоретичною особливістю алгоритму є Етап 5 – контроль та адаптація через механізм динамічних здатностей: відчуття ринкових можливостей (sensing), їх захоплення (seizing) та трансформація бізнес-моделі (transforming) [18, 43].

П'ЯТИЕТАПНИЙ АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	
ЕТАП 1 – АНАЛІТИЧНИЙ Діагностика зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, споживачі, PEST) Аналіз внутрішнього середовища (ресурси, компетенції, поточні KPI) Визначення стадії цифрової трансформації підприємства [20, 890] КОМПЛЕКСНИЙ SWOT-АНАЛІЗ	
▼	
ЕТАП 2 – СТРАТЕГІЧНИЙ Вибір цільових ринкових сегментів та позиціонування Формування базової конкурентної стратегії та стратегій зростання Розробка стратегій за складовими маркетинг-міксу (продукт, ціна, розподіл, комунікації)	
▼	
ЕТАП 3 – ЦИФРОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ [20, 891] Вибір цифрових каналів та платформ відповідно до стадії трансформації Розробка контент-стратегії та стратегії управління даними Інтеграція CRM та маркетингової аналітики	
▼	
ЕТАП 4 – ОПЕРАЦІЙНИЙ Розробка маркетингового плану дій та бюджету Розподіл ресурсів та відповідальності між виконавцями	
▼	
ЕТАП 5 – АДАПТАЦІЯ ЧЕРЕЗ ДИНАМІЧНІ ЗДАТНОСТІ [18, 43] SENSING – відчуття нових ринкових можливостей SEIZING – захоплення можливостей через оновлення стратегії TRANSFORMING – трансформація бізнес-моделі у відповідь на стійкі зміни Періодичний перегляд стратегії (щоквартально або за тригерних подій)	

Рис. 1. П'ятиетапний алгоритм формування та вдосконалення маркетингових стратегій підприємства

Джерело: авторська розробка.

Запропонований алгоритм безпосередньо спрямований на подолання слабких сторін і нейтралізацію загроз, виявлених у ході SWOT-аналізу (табл. 2). Відсутність задокументованої маркетингової стратегії та ситуативність управлінських рішень долаються на Етапах 2 і 4, які забезпечують формалізацію стратегії, розроблення плану дій і бюджету; слабка інтеграція маркетингу в загальну корпоративну стратегію усувається на Етапі 2 через узгодження базової конкурентної стратегії; недостатня розвиненість систем моніторингу ефективності компенсується запровадженням KPI (Етап 4) та щоквартального перегляду стратегії (Етап 5). Зовнішні загрози – посилення конкуренції з боку цифрових платформ і зміна їхніх алгоритмів – мінімізуються засобами блоку цифрової інтеграції (Етап 3), тоді як прискорена зміна технологій і нестабільність ринкового середовища врівноважуються механізмом динамічних здатностей (sensing → seizing → transforming) на Етапі 5 у поєднанні з PEST-діагностикою на Етапі 1. Отже, алгоритм логічно пов'язує результати SWOT-аналізу з практичними інструментами формування маркетингової стратегії підприємства.

На основі результатів теоретичного аналізу та SWOT-діагностики сформульовано практичні рекомендації щодо застосування запропонованого алгоритму підприємствами різних галузей і розмірів.

По-перше, формування маркетингової стратегії слід розпочинати з визначення стадії цифрової трансформації підприємства (Етап 1 алгоритму). П. Ферхуф та ін. наголошують, що кожна стадія вимагає специфічних активів, здатностей та організаційних структур [20, 891], а тому стратегія МСБ на стадії оцифрування принципово відрізнятиметься від стратегії підприємства на стадії повної цифрової трансформації.



По-друге, маркетингова стратегія має охоплювати всі шість класифікаційних груп (табл. 1) та бути внутрішньо узгодженою. Д. Тіс підкреслює, що «елементи стратегії мають бути узгодженими та когерентними, і те саме стосується узгодженості між стратегією та бізнес-моделлю організації» [18, 42]. Відсутність такої узгодженості є однією з ключових причин неефективності маркетингового стратегування вітчизняних підприємств [3; 8].

По-третє, реалізацію стратегії необхідно супроводжувати системою вимірюваних KPI та механізмом адаптації (Етап 5 алгоритму). Рекомендується запроваджувати щоквартальний перегляд стратегії та передбачити тригерні умови для позапланової адаптації відповідно до механізму sensing → seizing → transforming [18, 43].

По-четверте, цифрову інтеграцію (Етап 3) слід розглядати не як самостійний комунікаційний канал, а як наскрізний принцип побудови маркетингового комплексу. Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік наголошують, що ефективна digital-стратегія передбачає омніканальну інтеграцію всіх точок контакту зі споживачем [12]. Підприємствам на початковій стадії оцифрування рекомендується стартувати з впровадження CRM-системи та аналітики веб-трафіку як базової інфраструктури для подальшої цифрової трансформації маркетингу.

По-п'яте, розробку маркетингової стратегії слід розглядати як безперервний циклічний процес, а не разовий документ. Динамічна природа ринкового середовища не допускає статичних стратегічних рішень [18, 44], а отже, підприємство має формувати організаційну рутину постійного перегляду та оновлення маркетингової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме це забезпечує розвиток динамічних маркетингових здатностей як ключового чинника довгострокової конкурентоспроможності [13; 18].

Висновки. Таким чином, у результаті дослідження уточнено сутність маркетингової стратегії підприємства як інтегрованої довгострокової програми дій, орієнтованої на формування конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації. На відміну від традиційних підходів, запропоноване трактування враховує зміну очікувань споживачів, взаємозв'язок маркетингової стратегії з динамічними здатностями підприємства та принципи спільного створення цінності, що забезпечує комплексне розуміння процесу стратегічного маркетингового управління.

Розроблено розширену класифікацію маркетингових стратегій підприємства за шістьма класифікаційними ознаками, яку доповнено групою стратегій за стадіями цифрової трансформації (digitization → digitalization → digital transformation). Це дає змогу систематизувати існуючі підходи до вибору маркетингових стратегій відповідно до рівня цифрової зрілості підприємства.

Систематизовано ключові проблеми маркетингового стратегування підприємств малого та середнього бізнесу шляхом побудови концептуальної SWOT-матриці, яка узагальнює внутрішні та зовнішні чинники розвитку. Визначено, що основними стримувальними факторами є недостатня інтеграція маркетингової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства та низький рівень впровадження маркетингових інновацій, що обмежує адаптивність підприємств до сучасних умов господарювання.

Запропоновано п'ятиетапний алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства, який поєднує принципи цифрової трансформації, бізнес-модельних інновацій і концепцію динамічних здатностей (sensing → seizing → transforming). Практичне застосування алгоритму забезпечує послідовне формування, реалізацію та безперервне вдосконалення маркетингової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні галузево-специфічних моделей формування маркетингових стратегій на основі запропонованого алгоритму та проведенні їх емпіричної верифікації за допомогою лонгітюдних досліджень підприємств, які перебувають на різних стадіях цифрової трансформації.

Література:

1. Верховна Рада України. (2003). Цивільний кодекс України (№ 435-IV). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>>. (2026, серпень, 14).
Verkhovna Rada Ukrayiny [Verkhovna Rada of Ukraine]. (2003). Tsyvilnyy kodeks Ukrayiny (№ 435-IV) [Civil Code of Ukraine (№ 435-IV)]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>>. (2026, August, 14). [in Ukrainian].
2. Верховна Рада України. (2001). Закон України «Про захист економічної конкуренції» (№ 2210-III). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>>. (2026, серпень, 13).
Verkhovna Rada Ukrayiny [Verkhovna Rada of Ukraine]. (2001). Zakon Ukrayiny «Pro zakhyst ekonomichnoyi konkurentsyyi» (№ 2210-III) [Law of Ukraine «On the Protection of Economic Competition» (№ 2210-III)]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>>. (2026, August, 13). [in Ukrainian].
3. Ілляшенко, С. М., & Рудь, М. П. (2017). Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*, (6). <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626>>. (2026, серпень, 10).

- Ilyashenko, S. M., & Rud, M. P. (2017). Marketynhovi innovatsiyi v innovatsiyniy diyalnosti pidpryyemstv Ukrainy [Marketing innovations in the innovation activities of Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika*, (6). <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
4. Ілляшенко, С. М., Ілляшенко, Н. С., & Шипуліна, Ю. С. (2021). Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. У Є. В. Ромат & С. Ф. Смерічевський (Ред.). *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти*. Київ: Студцентр, 120–137.
- Ilyashenko, S. M., Ilyashenko, N. S., & Shypulina, YU. S. (2021). Marketynh znan v upravlinni stratehiyamy innovatsiynoho rozvytku promyslovoho pidpryyemstva [Knowledge marketing in managing the innovative development strategies of an industrial enterprise]. U YE. V. Romat & S. F. Smerichevsky (Red.). *Suchasnyy marketynh: trendy, innovatsiyi, instrumenty* [Modern marketing: trends, innovations, tools]. Kyiv: Studtsentr, 120–137. [in Ukrainian].
5. Карпенко, Н. В. (Ред.). (2021). *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст* (Ч. 2). Полтава: ПУЕТ, 344. <<https://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12252>>. (2026, серпень, 10).
- Karpenko, N. V. (Red.). (2021). *Marketynhova diyalnist pidpryyemstv: suchasnyy zmist* (CH. 2) [Marketing activities of enterprises: modern content (Part 2)]. Poltava: PUET, 344. <<https://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12252>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
6. Князева, Т. В., & Казанська, О. О. (2022). Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
- Knyazueva, T. V., & Kazanska, O. O. (2022). Marketynhova stratehiya: vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh tsyfrovizatsiyi [Marketing strategy: challenges and opportunities in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>). [in Ukrainian].
7. Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2007). *Теоретичні та прикладні засади менеджменту*: навч. посіб. (3-є вид.). Львів: НУ «Львівська політехніка»; Інтелект-Захід, 384.
- Kuzmin, O. YE., & Melnyk, O. H. (2007). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu*: navch. posib. (3-ye vyd.) [Theoretical and Applied Foundations of Management: Study Guide (3rd ed.)]. Lviv: NU «Lvivska politekhnikha»; Intellect-Zakhid, 384. [in Ukrainian].
8. Носань, Н. С. (2024). Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
- Nosan, N. S. (2024). Innovatsiyni marketynhovi stratehiyi suchasnoho ukrayinskoho pidpryyemstva [Innovative marketing strategies of a modern Ukrainian enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106> [in Ukrainian].
9. Павленко, А. Ф., & Войчак, А. В. (2003). *Маркетинг*: підручник. Київ: КНЕУ, 246. <<https://studentbooks.com.ua/content/view/109/44/>>. (2026, серпень, 10).
- Pavlenko, A. F., & Voychak, A. V. (2003). *Marketynh*: pidruchnyk [Marketing: Textbook]. Kyiv: KNEU, 246. <<https://studentbooks.com.ua/content/view/109/44/>>. (2026, August, 10). [in Ukrainian].
10. Старостіна, А. О., Кравченко, В. А., Пригара, О. Ю., & Ярош-Дмитренко, Л. О. (2018). *Маркетинг*: навч. посіб. Київ: НВП «Інтерсервіс», 216.
- Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Pryhara, O. YU., & Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2018). *Marketynh*: navch. Posib [Marketing: Study Guide]. Kyiv: NVP «Interservis», 216. [in Ukrainian].
11. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
12. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson Education Limited. <https://books.google.com/books/about/Digital_Marketing.html?id=AVmczgEACAAJ>. (2026, August, 10).
13. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50–59. <<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>>. (2026, August, 12).
14. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education. <https://books.google.com/books/about/Marketing_Management_Global_Edition.html?id=eb6GEAAQAQBAJ>. (2026, August, 13).
15. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <https://books.google.com/books/about/Market_Driven_Management.html?id=4fZGEAAQAQBAJ>. (2026, August, 10).
16. McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing plans: How to prepare them, how to profit from them* (8th ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119309895>
17. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://books.google.com/books/about/Competitive_Advantage.html?id=7UqQXsQ_dj4C>. (2026, August, 10).
18. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
19. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
20. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
21. West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2015). *Strategic marketing: Creating competitive advantage* (3rd ed.). Oxford University Press. <https://books.google.com/books/about/Strategic_Marketing.html?id=A8SHoAEACAAJ>. (2026, August, 12).