

УДК 339.138.631

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-21>**Павлова С.І.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу  
та готельно-ресторанної справи  
Житомирського державного університету імені Івана Франка***Овандер Н.Л.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри цифрової економіки та міжнародних економічних відносин  
Державного університету «Житомирська політехніка»***Рижук А.В.***магістрант  
Державного університету «Житомирська політехніка»***Pavlova Svitlana***PhD in Economics,  
Associate Professor of Economics, Management, Marketing  
and Hotel and Restaurant Affairs Department  
Zhytomyr State University I. Franko***Ovander Natalia***PhD in Economics, Associate Professor of Digital Economics  
and International Economic Relations Department  
Zhytomyr Polytechnic State University***Ryzhuk Andrey***Master  
Zhytomyr Polytechnic State University*

## МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### MARKETING STRATEGIC PLANNING OF DAIRY ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті доведено провідну роль маркетингового стратегічного планування у системі стратегічного планування, яка має визначати ринкову позицію підприємства, представлено узагальнену модель стратегічного планування маркетингу з описом основних етапів та результатів кожного етапу. Наведено аналіз особливостей молочної продукції, рівень розвитку маркетингу молокопереробних підприємств та сучасні очікування споживачів від цієї групи продуктів. На основі місії ТМ «Фаворит» систематизовано цілі й завдання маркетингової стратегії підприємства та обґрунтовано основні напрями маркетингового стратегічного планування. Для вибраного підприємства розроблено маркетингову стратегію на основі аналізу позиції підприємства на ринку, наявного потенціалу, цілей та умов діяльності, визначено перспективи подальшого розвитку підприємства.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, планування, ринок, цілі маркетингу, молокопереробна промисловість.

#### АННОТАЦИЯ

В статье доказана ведущая роль маркетингового стратегического планирования в системе стратегического планирования, которая должна определять рыночную позицию предприятия, представлена обобщенная модель стратегического планирования маркетинга с описанием основных этапов и результатов каждого этапа. Приведены анализ особенностей молочной продукции, уровень развития маркетинга молокоперерабатывающих предприятий и современные ожидания потребителей от этой группы продуктов. На основе миссии ТМ «Фаворит» систематизированы цели и задания маркетинговой стратегии предприятия и обоснованы основные направления маркетингового стратегического планирования. Для выбран-

ного предприятия разработана маркетинговая стратегия на основе анализа позиции предприятия на рынке, существующего потенциала, целей и условий деятельности, определены перспективы дальнейшего развития предприятия.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, планирование, рынок, цели маркетингу, молокоперерабатывающая промышленность.

#### ANNOTATION

The article proves the leading role of marketing strategic planning in the system of strategic planning, which should determine the market position of the enterprise. The conditions of changes in the market environment in general and the milk market in particular are substantiated. Within the framework of such planning, quantitative and qualitative market indicators are determined, a policy on the marketing complex is established and resources are distributed between departments. A generalized model of strategic marketing planning is presented, which consists of three stages, such as analysis, strategic planning and implementation, with a description of the content of the stages and the results of each stage. The analysis of features of dairy products, the level of development of marketing of dairy enterprises and modern expectations of consumers from this group of products are given. Among them are the limited time and specific conditions of storage of raw materials, a wide range of finished products and weak consumer orientation, the development of the local raw material base, market advantages of small farms. Taking into account the peculiarities of the dairy market and high risks of further development, a three-level hierarchy of goals and objectives of marketing strategic planning of TM "Favorite" was developed and the main directions of marketing strategic planning were substantiated. The relationship between the mission of the enterprise and its position

in the market is described; the focus is on two areas of marketing strategic planning, such as market development and product development. Within these areas, a package of practical measures has been developed, which are aimed at achieving structural and managerial, market, marketing and support goals of marketing. For the selected enterprise on the basis of the strategic analysis of the market, available potential, the purposes and conditions of activity efficiency of such directions, as development of new kinds of production, use of modern materials in packing (Pure-Pak packing, HBPЕ-material, and foil), introduction of HACCP system and expansion is proved market. As a result of our research, we proved the undeniable role of marketing strategic planning in all operational activities, increasing financial resources, assessing investment attractiveness and market position of the enterprise.

**Key words:** marketing strategy, planning, market, marketing goals, dairy industry.

**Постановка проблеми.** Виробнича діяльність будь-якого підприємства спрямована на створення умов максимізації продажів виробленої продукції, вигідного позиціонування продукції на ринку, задоволення постійно зростаючих запитів споживачів і, як наслідок, отримання високих прибутків. Управління маркетинговою діяльністю виходить на перший план і визначає цільову аудиторію, задає певні стандарти кінцевого продукту, створює умови для підвищення якості та зменшення поточних витрат виробництва.

Узгодження процесів виробництва та продажу дає змогу підприємству здійснювати операційну діяльність безперебійно, ритмічно та гармонічно, швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Це зумовлює потребу постійного пошуку маркетингових інструментів втримання й розширення своїх позицій на ринку. Саме сучасні маркетингові стратегії дають змогу підприємству балансувати між обмеженими матеріальними та фінансовими ресурсами та задоволенням потреб споживачів. У сучасних умовах надзвичайно важливо вміти вибрати, обґрунтувати та успішно реалізувати стратегію маркетингу, яка найбільш органічно буде відповідати загальній стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною платформою досліджуваної проблематики є фундаментальні праці зарубіжних науковців, зокрема Г. Армстронга [12], І. Ансофа, Д. Джоббера, Ф. Котлера [12], М. Портера. Вагомий внесок у дослідження саме маркетингового стратегічного планування та розроблення стратегій розвитку організацій здійснили вітчизняні науковці, серед яких варто виділити таких, як С. Войтович [4], Н. Куденко [7], Д. Райко [8], І. Решетнікова [9], Н. Чухрай.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових праць, проблематика функціонування підприємства на засадах маркетингової стратегії сьогодні має дискусійний характер. Фрагментарним є дослідження поліфункціонального характеру маркетингової стратегії, яка в контексті розвитку підприємства має розглядатись не лише як результуючий, але й як наскрізний вектор реалізації стратегічного управління.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є імплементація теоретичних аспектів розроблення маркетингового стратегічного планування підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності до умов молокопереробного підприємства, формування місії, цілей та визначних напрямів стратегії маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод» (ТМ «Фаворит») як типового представника галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи стратегічне маркетингове планування, маємо визначити його сутність та значення, які формуються під впливом вибраної стратегії підприємства. Тут можемо погодитись з О. Біловодською [4, с. 138], яка стверджує, що маркетингове планування є основою планування інших видів діяльності підприємства, оптимізує управлінські рішення у сфері маркетингу, координує діяльність відділів та окремих співробітників, підтримує їх корпоративний дух, мотивує через участь у загальній стратегічній меті, створює умови для оцінювання результатів маркетингової діяльності. У рамках стратегічного планування окреслюють такі елементи маркетингу: затвердження кількісних та якісних показників ринку (товари, види ринків та сегменти), визначення принципів поведінки щодо ринкових партнерів (споживачі, конкуренти, суб'єкти торгівлі), встановлення генеральної політики щодо комплексу маркетингу, розподіл ресурсів між відділами.

Без маркетингової стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів. Добре передбачене стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, встановлює довгостроковий напрям розвитку і визначає намір підприємства зайняти конкретні ринкові позиції. Чим краще продумана та спланована маркетингова стратегія, чим детальніше пропрацьовано елементи її реалізації, тим сильніше позиція, яку займе підприємство.

Маркетингове стратегічне планування підприємства, як правило, складається з обґрунтованих цілеспрямованих дій і реакцій на непередбачений розвиток подій і на постійно зростаючу конкурентну боротьбу, середовище, яке постійно змінюється (наприклад, відкриття в галузі технологій, вдале виведення конкурентом на ринок нового товару, зміна державної політики, розширення інтересів покупців).

Вибір стратегії залежить від ситуації, у якій перебуває підприємство, тому маркетингові програми, як короткострокові, так і довгострокові, потребують розроблення й застосування такої стратегії, яка за заданих умов максимально забезпечувала б комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах праці та водночас відповідала б державній економічній політиці.

Передумовами обґрунтування основних елементів маркетингового стратегічного плануван-

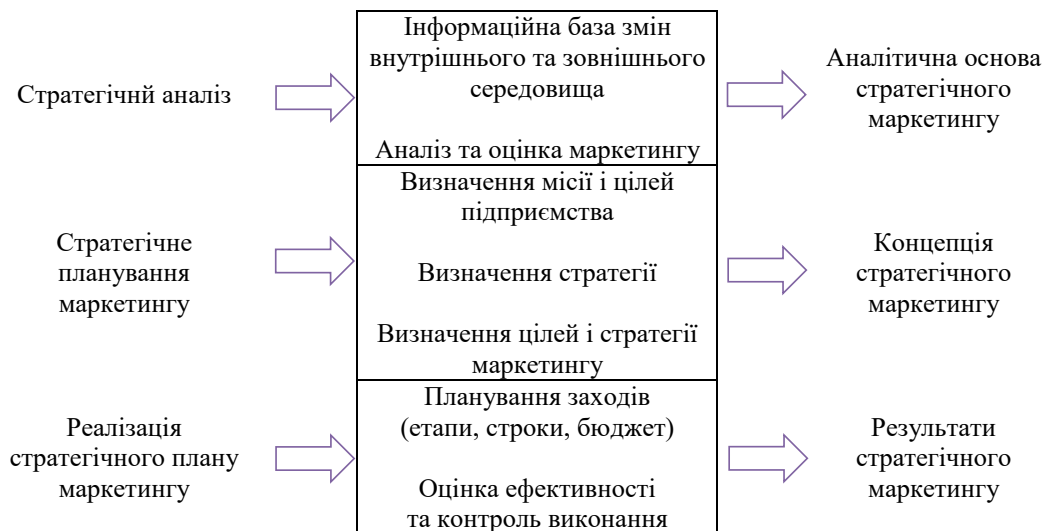


Рис. 1. Модель стратегічного планування маркетингу

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами джерела [4, с. 139]

ня є стратегічний аналіз наявної позиції підприємства, оцінювання потенціалу підприємства та ризиків економічної діяльності. Такий комплекс інформації є аналітичною основою стратегічного маркетингу та дає змогу визначити місію та цілі, обґрунтувати стратегічні напрями та оцінити ефективність альтернативних напрямів. На етапі реалізації стратегічного плану маркетингу ми можемо перейти до детального планування заходів (етапи, строки, відповідальність, бюджет) та до оцінювання ефективності й контролю виконання планів. Схематичне представлення етапів стратегічного планування маркетингу наведено на рис. 1.

Молокопереробна галузь посідає важливе місце в економіці будь-якої держави, а в раціоні здорового харчування людини це продукти харчування першої необхідності. До складу молокопереробного комплексу входять виробництво, заготівля, переробка та реалізація молочної продукції. Молокопереробна галузь включає такі групи виробництва, як маслоробна, сироробна, виробництво продукції з незбираного молока (пастеризоване молоко, сметана, кисломолочні продукти тощо) і молоко-консервне виробництво [6].

З огляду на те, що найближчим часом умови діяльності підприємств будуть складними, оскільки, крім дефіциту фінансових ресурсів, застарілої матеріально-технічної бази, несприятливих цінових співвідношень на деякі види продукції [10], мають місце підвищення вимог до якісних характеристик молочної продукції та функціонування в умовах пандемії, головними пріоритетами формування маркетингового стратегічного планування вітчизняних підприємств мають стати орієнтація на розуміння проблем ринкової поведінки агентів, взаємовідносин з ними (зокрема, ринкових тенденцій, основ формування конкурентних переваг), втримання наявного кадрового потенціалу, зростання про-

дуктивності праці на підприємстві, розширення ринків збуту та асортименту продукції, що випускається. Саме на цій основі має розроблятися та реалізовуватися маркетингова стратегія молокопереробних підприємств.

Обґрунтовуючи елементи маркетингового стратегічного планування молокопереробного підприємства, маємо врахувати важливі специфічні особливості галузі. Маркетингова діяльність переважно обумовлена географічним розміщенням підприємств цієї галузі, наявністю та розвитком сировинної бази та ринку збуту готової продукції. При цьому виробництво молока та молочних продуктів має такі специфічні господарські та організаційні особливості [6]:

1) дуже обмежений термін та специфічні умови зберігання продукції у незмінному, сирому вигляді;

2) різноманітність та широта асортименту продуктів переробки;

3) особливості переробки молока визначають потребу в кооперації та інтеграції.

Ринок молочної продукції постійно зростає, проте конкуренція на ньому посилюється. Він вкрай різномірний за своєю структурою, тому кожен сегмент має свої особливості з точки зору просування продукції [10]. Зростання асортименту пропонуваної молочної продукції привело до того, що споживачі слабо орієнтуються в наявній пропозиції. Незважаючи на широкий асортимент продукції, збагаченої вітамінами й мінеральними речовинами, більшість продовжує зберігати вірність традиційним продуктам, а саме молоку, кефіру, сиру й сметані.

Необхідно також зауважити, що інформатизація суспільства та відкритість інформації формують високі вимоги до якості молочних продуктів. Сьогодні ми готові платити більше за гарантовано безпечний, органічний продукт, вироблений на невеликих фермерських господарствах. Виробництво таких продуктів в

умовах потокового виробництва є неможливим внаслідок факторів усереднення (наприклад, середні показники якості сировини, традиційна рецептура, великі обсяги виробництва).

Молокопереробні підприємства функціонують в умовах постійної високої конкуренції, що вимагає неперервного процесу адаптації до змін, формуючу цілісний технологічний процес, виходячи з цілей і стратегічних завдань розвитку підприємства. Запропонуємо розроблення стратегії маркетингового планування на базі ТОВ «Галіївський маслозавод» (ТМ «Фаворит») як типового представника галузі.

Аналіз обсягів товарної продукції підприємства протягом 2017–2019 рр. показав значне зменшення за більшістю позицій наявного асортименту. Так, на 27,5% зменшились загальні обсяги виробництва, найбільшого зменшення зазнали такі асортиментні групи, як масло шоколадне (на 55,1%) та сухе молоко (на 43,3%). Детальний аналіз роботи маркетингу цього підприємства також показав свою неефективність, і саме це стало причиною здійснення дослідження.

Наскрізним гаслом ТОВ «Галіївський маслозавод» є такий: «Цінуємо здоров'я кожного – якість і безпечність продукту гарантуємо для всіх!». Це означає, що найбільший акцент в організації своєї роботи підприємство робить на забезпеченні високого рівня якості своєї продукції, призначеної для споживачів будь-якої категорії незалежно від віку, статевої приналежності чи майнового статусу.

Місія ТОВ «Галіївський маслозавод» полягає в тому, щоби стати найкращим підприємством за рахунок високої якості продукції, обсягів виробництва та ефективної логістики, що дасть змогу забезпечити своїй продукції найважливіші ринки збуту України, Молдови й Білорусі. Місія визначає філософію підприємства і має бути трансформована у конкретні стратегічні цілі підприємства, його корпоративну мету.

Під час конкретизації цілей маркетингового стратегічного планування ми базувались на класичному визначенні маркетинг-міксу з «чотирма Р»: товар (product), ціна (price), місце або розподіл (place), просування (promotion), запропонованим відомим маркетологом Джеромом МакКарті. Отже, цілі маркетингового стратегічного планування ТОВ «Галіївський маслозавод» можна об'єднати в такі п'ять груп (рис. 2):

- ринкові (завоювання частки ринку, виявлення перспективних ринків);
- маркетингові (створення іміджу для формування громадської думки, обсяг продажів, прибутку, конкурентна боротьба);
- структурно-управлінські (вдосконалення структури управління);
- забезпечувальні (цінова політика, стимулювання збуту, споживчих властивостей товару, параметри товароруху);
- контролюючі.

Після встановлення стратегічних цілей вони конкретизуються на кожному рівні управління підприємством. Маркетингові цілі підпорядковані загальним цілям підприємства, а маркетингова стратегія є складовою частиною загальної стратегії підприємства, яка формується на основі стратегічного аналізу маркетингового середовища (стратегічного аудиту). Загалом взаємозв'язок між визначенням місії та особливостями роботи цього виробника в сучасних кризових умовах господарювання можна охарактеризувати за допомогою таких основних положень [2; 7]:

- 1) досягнення високої майстерності у всіх сферах, а саме у цілях, продукції, послугах, людях і стилі життя;
- 2) метою є перетворення на високотехнологічну компанію, що забезпечує 30% прибутку на вкладені активи;
- 3) якість є невід'ємною частиною продукції, працівника, оточення й людей;

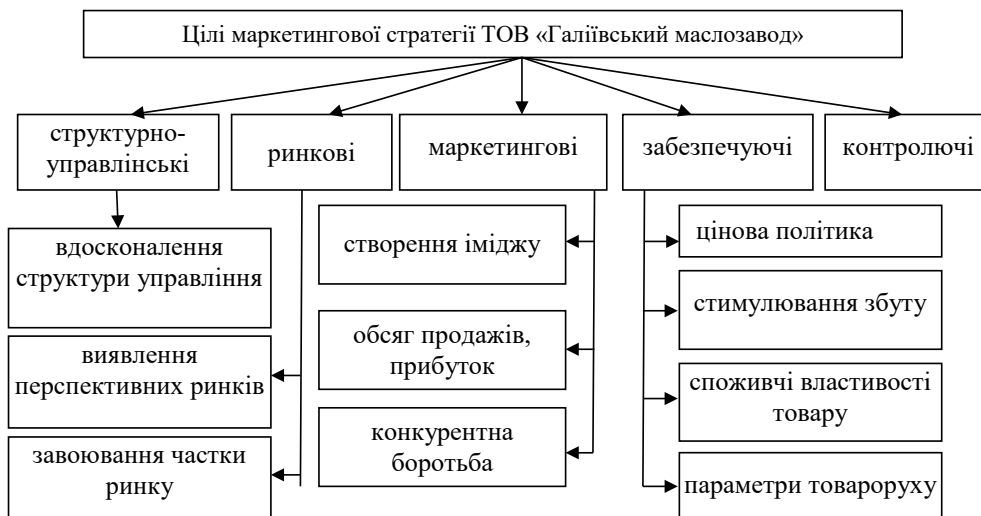


Рис. 2. Цілі маркетингового стратегічного планування ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: авторська розробка

4) професійний менеджмент, повна довіра людям, підтримка творчості й обґрунтованого ризику.

Як бачимо, відкрито виробник не ставить собі за мету захоплення якомога більшої частки на ринку, але він усвідомлює, що в сучасних умовах розширення клієнтської бази є дуже важливою умовою конкурентної боротьби. Це характеризує як соціальну політику організації (методи її взаємодії із суспільством), так і методи досягнення поставлених цілей. Отже, можемо виділити такі два напрями маркетингового стратегічного планування ТОВ «Галіївський маслозавод»:

– розвиток ринку, розширення ринків збуту для вже наявного продукту (старий продукт – новий ринок);

– розвиток продукту, розроблення нового продукту та вихід на вже наявний ринок (новий продукт – старий ринок).

Таким чином, основними напрямками діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» в рамках реалізації цієї маркетингової стратегії мають стати такі:

1) завоювання кращих позицій на регіональному ринку;

2) більш ефективне використання маркетингових інструментів;

3) пошук нових сегментів ринку;

4) пошук нових ринків за межами Житомирської області.

Відповідно до основних функціональних маркетингових стратегій діяльності підприємства напрями діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» визначаються виробничими, маркетинговими, фінансовими, кадровими цілями. Цілі й завдання підприємства представлені в табл. 1.

Формування напрямів стратегічного маркетингового планування ускладнюється постійним пошуком та оцінюванням альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільш оптимально відповідають місії компанії і завданням її розвитку. Ще однією особливістю є те, що вона постійно переглядається та змінюється під впливом змін зовнішнього середовища і нових можливостей зростання компанії.

Враховуючи це, ТМ «Фаворит» вже оновила асортимент продукції. Зокрема, почала випускати тверді сири. В планах є експорт не лише сухої продукції, але й продукції тривалого зберігання. Також на ТОВ «Галіївський маслозавод» постійно відбувається оновлення технологічного процесу, вкладаються кошти у розвиток, що дає підстави підприємству з оптимізмом дивитися в майбутнє і думати про розширення закордонних ринків збуту.

У підприємства є можливість зайнятись активною зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки деякі продукти зберігаються в тарі, яка дає змогу подовжити термін зберігання (наприклад, картонна упаковка Pure-Pak, в яку розфасовують молоко (термін зберігання становить 12 дів, 15 дів та 18 дів відповідно), пляшки з НВРЕ-матеріалу (поліетилен високого тиску), які є тарою для молока (термін зберігання становить 14 дів), та фольга для зберігання масла (термін зберігання становить 35 дів) [1].

Отже, термін зберігання є достатнім для того, щоб доставити продукти, наприклад, у Польщу. На підприємстві, крім молочних продуктів, також виготовляють пляшки з НВРЕ-матеріалу, що є екологічним пластиком, який швидко розкладається в навколишньому середовищі. Як відомо, в Європі дуже цінують еко-

Таблиця 1

Система цілей маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Галіївський маслозавод»

Цілі	Завдання
Структурно-управлінські	Вдосконалення системи управління якістю всього технологічного ланцюга на основі принципів системи НАССР. Адміністрування контрактів з постачальниками сирого молока з огляду на так звану Хорошу практику фермерського господарювання – GDFP (Good Dairy Farming Practice).
	Реконструкція і системна реорганізація виробничого процесу.
Ринкові	Розроблення програм роздрібної торгівлі з використанням основ “retailtainment”, що дасть змогу розширювати досвід покупців та збільшить впізнавання продукту.
	Підписання низки договорів з фінтес-залами про співпрацю щодо пропагування здорового способу життя на основі лінійки молочних продуктів підприємства.
	Одним зі стратегічних напрямів розглядається розширення діяльності на міжнародному ринку.
Маркетингові	Розробити рекламний ролик для трансляції на регіональному телебаченні нової продукції.
	Збільшити величину чистого прибутку на 15%.
	Розширити асортимент за рахунок запуску лінії з виробництва м'яких сирів з добавками (для внутрішнього ринку) і безлактозного молока (для зовнішнього ринку).
	Визначити ставлення споживачів до змін, що відбулися протягом 2018–2019 рр., задля коригування маркетингової стратегії 2021 р.
Забезпечувальні	Підписання контракту з Житомирською агрофірмою «Єрчики» про постачання на переробку сирого молока обсягом 2,4 т на рік.
	Укласти контракт зі Швейцарським молокопереробним підприємством “Anchor” для стажування технологів ТОВ «Галіївський маслозавод».
	Підвищити кваліфікацію менеджерів відділу маркетингу та збуту на курсах у чеській Міжнародній школі бізнесу за програмою «Маркетингова політика підприємства».

Джерело: авторська розробка

логічну продукцію, тому можна було б залучити більше працівників та розширити виробничі потужності для того, щоб виробляти більше пляшок та продавати за межами України.

Одним з напрямів маркетингового стратегічного планування є розвиток (диверсифікація) товару, який ми додатково пропонуємо підприємству на основі дослідження світових тенденцій у сфері харчування, тобто розширення асортименту продукції, а саме запровадження виробництва безлактозного молока [10], адже у світі відбувається значне зростання чисельності населення з проблемою засвоєння лактози, яка міститься у молоці великої рогатої худоби, що зумовлює пошук альтернативних видів молочної продукції. Безлактозне молоко сьогодні можна виробляти з молока великої рогатої худоби, кіз та овець.

**Висновки.** Отже, необхідно відзначити, що ефективність маркетингового стратегічного планування безпосередньо залежить від якості інформації, на базі якої вона розробляється, та кваліфікації служби маркетингу, але однозначно вона здійснює безпосередній вплив на основні функції підприємства, такі як ефективність операційної діяльності, збуту, фінансової діяльності підприємства, оцінювання інвестиційної привабливості підприємства, конкурентної позиції на ринку. Здебільшого головним критерієм оцінки є фактичне надходження грошових коштів на рахунок підприємства в конкретний період. Така оцінка повною мірою відображає цілі й завдання, що стоять перед службою маркетингу.

Узагальнюючи проведене дослідження, відзначимо, що ТОВ «Галіївський маслозавод» може вибрати два напрями маркетингової стратегії розвитку, а саме розвиток ринку та розвиток продукту, чим ще більше зміцнить свої конкурентні позиції на ринку молочної продукції, завдяки чому зможе розраховувати як на зміцнення позицій на ринку інших регіонів країни, так і на розширення діяльності на міжнародному ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барилевич О. Управління якістю та безпечністю продукції на підприємствах молокопродуктового під комплексу. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2019. Т. 10. № 1. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/13429> (дата звернення: 15.11.2020).
2. Бойчук І. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2016. Вип. 13. С. 126–131.
3. Біловодська О. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
4. Войтович С. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2017. № 4(31). С. 77–81.
5. Григор А. Исследование инструментальных стратегий маркетинга *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2(44). С. 47–52.
6. Кернасук Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи. *Агробізнес сьогодні*. 2019. № 6. С. 10–12.
7. Куденко Н. Стратегічний маркетинг. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.
8. Райко Д. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : Інжек, 2008. 632 с.
9. Решетникова І. Стратегія маркетинга: особливості формування на отечественних підприємствах : монографія. Луганск : ВУГУ, 1998. 270 с.
10. Ситуація на ринку молока цін на молочно продукцію. *УкрМолПром*. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/novini/novini/476-situatsiya-na-rinku-moloka-tsin-na-molochnu-sirovinu> (дата звернення: 11.10.2020).
11. Філонов В. Визначення та забезпечення ефективності маркетинг-орієнтованих підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 4(9). С. 220–224.
12. Armstrong G., Kotler P. Marketing: an introduction. 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p.

#### REFERENCES:

1. Barylovych O. (2019) Upravlinnja yakistju ta bezpechnistju produkciji na pidpryjemstvakh moloko produktovogho pid kompleksu. *Bioekonomika ta aghramyj biznes*. Tom 10, no. 1. URL: [ghttp://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/13429](http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/13429) (accessed: 15.11.2020).
2. Bojchuk I. (2016) Naprijamy strategichno orijentovanogho upravlinnja pidpryjemstvamy na zasadakh marketyngghu. *Torghivlja, komercija, pidpryjemnyctvo: zbirnyk naukovykh pracj ; Ljvivs'jka komercijna akademija*, vol. 13, p. 126–131.
3. Bilovods'jka O. (2010) *Marketynghovyj menedzhment: navchalnyj posibnyk*. Kyiv: Znannja, 332 p.
4. Vojtovych S. (2017) Sutnistj i zmist ponjattja "marketynghova strateghija". *Ekonomika i reghion*, no. 4(31), p. 77–81.
5. Ghryghor A. (2015) Yssledovanye ynstrumentaljnkh strateghyj marketyngha. *Aktualjni problemy ekonomiky*, no. 2(44), p. 47–52.
6. Kernasjuk Ju. (2019) *Molochnyj sektor: realiji i perspektyvy*. Aghrobiznes sjoghodni, no. 6, p. 10–12.
7. Kudenko N. (2006) *Strateghichnyj marketyngh; vyd. 2-ghe, bez zmin*. Kyjiv: KNEU, 152 s.
8. Rajko D. (2008) *Strateghichne upravlinnja rozvytkom marketynghovoji dijajlnosti: metodologhija ta orghanizacija: monoghrafija*. Kharkiv: Inzhkek, 632 p.
9. Reshetnykova Y. (1998) *Strateghyja marketyngha: osobenosty formirovaniya na otechestvennykh predpryatyjakh: monoghrafija*. Lughansk: VUGhU, 270 p.
10. Sytuacija na rynku moloka cin na molochnu produkciju. *UkrMolProm*. URL: [ghttp://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/novini/novini/476-situatsiya-na-rinku-moloka-tsin-na-molochnu-sirovinu](http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/novini/novini/476-situatsiya-na-rinku-moloka-tsin-na-molochnu-sirovinu) (accessed: 11.10.2020).
11. Filonov V. (2017) *Vyznachennja ta zabezpečennja efektyvnosti marketyngh-orijentovanykh pidpryjemstv*. *Ekonomika: realiji chasu*, vol. 4(9), p. 220–224.
12. Armstrong G. (2015) *Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P. Kotler*. Pearson. 673 p.