

УДК 339.1:658.8

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-25

**Сичова О. Є.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків, Україна

ORCID: 0000-0002-2924-2084

e-mail: salamandra7077@gmail.com

### **Обґрунтування стратегічних рішень управління при виборі методології управління ефективною системою комунікацій підприємства**

**Анотація.** У статті проведено дослідження та розкрито сутність поняття комунікативна політика в системі маркетингу організації. Визначено, що комунікативна політика в системі маркетингу організації – це забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи та комплексний вплив підприємства на внутрішнє й зовнішнє середовище з метою задоволення потреб покупців та стабільної прибуткової діяльності на ринку. За результатами проведеного аналізу відомих комунікаційних моделей встановлено два різних підходи до їх опису та побудовано модель комунікаційного процесу. В якості методологічної основи процесу управління запропонована ієрархічна модель цілей-ефектів комунікації. Для контролю ключових етапів комунікаційного процесу, прийняття управлінських рішень наведена система показників оцінки ефективності. Запропоновані метод формування цілей і механізм управління надають роботі науковій новизни та дозволить підприємствам проаналізувати ефективність своєї комунікаційної стратегії, розробити ефективну стратегію, удосконалити організаційно-функціональну структуру управління, підвищити ефективність реалізації управлінських рішень щодо маркетингових комунікацій та дозволить перейти до планування системи комунікацій підприємства.

**Ключові слова:** система комунікацій; управління; підприємство; стратегія.

**Sychova Olena**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management and Public Administration Department, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Ukraine

### **Substantiation of Strategic Management Decisions when Choosing a Management Methodology for an Effective Communication System of the Enterprise**

**Abstract. Introduction.** In recent years, along with the growing role of marketing, the role of marketing communications has increased. Effective communication with consumers has become a key factor in the success of any organization. Modern marketing requires much more than creating a product or service that meets customer needs. Businesses should communicate with customers, and there should be nothing accidental in the content of communications.

**Purpose.** The aim of the work is to study and substantiate strategic management decisions when choosing a management methodology for an effective communication system of the enterprise.

**Results.** Based on the results of the analysis of known communication models, two different approaches to their description have been established and a model of communication process has been built. As a methodological basis of the management process, a hierarchical model of communication goals and effects has been proposed. To control the key stages of the communication process, management decisions, a system of performance indicators has been proposed. The proposed method of goal formation and management mechanism provide scientific novelty and will allow companies to analyze the effectiveness of their communication strategy, develop an effective strategy, improve the organizational and functional management structure, improve the implementation of management decisions on marketing communications and move to planning the company's communications system.

**Conclusions.** The organization of the proposed changes will help improve communication between business and consumers, increase market share, ensure consumer awareness, improve the company's image and provide effective feedback. The effectiveness of assessing the implementation of communications, in our opinion, will determine how satisfied the information and communication needs of both management and control subsystems, as well as the external environment, and on this basis the company's management will be able to make informed decisions. It is possible to predict the probability of successful implementation of communication measures based on the coefficients of management adequacy and consent in the team.

**Keywords:** communication system; management; enterprise; strategy.

**JEL Classification:** M31; D83.

**Постановка проблеми.** В останні роки одночасно зі зростанням ролі маркетингу підвищилася роль маркетингових комунікацій. Ефективні комунікації зі споживачами стали ключовими факторами успіху будь-якої організації. Сучасний маркетинг вимагає набагато більше, ніж створити товар чи послугу, що

задовольняє потреби клієнта. Підприємства мають здійснювати комунікацію зі своїми клієнтами, при цьому у змісті комунікацій не повинно бути нічого випадкового.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання планування системи комунікацій підприємства досить

широко висвітлено у працях відомих закордонних авторів: І. Ансоффа [8], С. Фінкельштейна [13], а також вітчизняних спеціалістів Л. В. Балабанової [5], Н. В. Куденко [9], Н. В. Струпинської [11], Т. М. Циганкової [14], Г. Ціх [15], Н. І. Чухрай [16], А. А. Шубиної [10], М. Яневич [17] та інших, але проблема формування та реалізації стратегії управління системою маркетингових комунікацій підприємства має першочергове значення для зменшення ступеню невизначеності й ризику, а також забезпечення концентрації ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках розвитку підприємства та забезпечення ефективної діяльності підприємства у конкурентному оточенні.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою роботи є вивчення та обґрунтування стратегічних управлінських рішень при виборі методології управління ефективною комунікаційною системою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління комунікаційною політикою в сучасних умовах вийшло на новий рівень, постійне підвищення ролі інформації в діяльності підприємств змушує їх переглядати свої маркетингові позиції, зокрема у сфері комунікацій. Виникнення цілком нових проблем, пов'язаних зі змінами в поведінці споживачів,

розширенням комунікаційних можливостей сприяє виникненню нових підходів в управлінні маркетинговою політикою комунікацій. Використання елементів комплексу маркетингових комунікацій інтегровано, розробка стратегій та програм маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам підвищувати рівень ефективності управління комунікаційною політикою та загальний рівень ефективності підприємства.

Маркетингова комунікація підприємства – це комплексний вплив підприємства на внутрішнє й зовнішнє середовище з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку. Маркетингова комунікація являє собою двобічний процес: з одного боку, передбачається дія на цільові аудиторії, а з іншого, отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на виконану фірмою дію. Обидві складові однаково важливі, а їх єдність дає підставу говорити про маркетингову комунікацію, як про систему.

На наш погляд, варто чітко розрізняти поняття «маркетингові комунікації» та «комунікаційна політика». У таблиці 1 наведено аналіз визначення поняття «комунікативна політика в системі маркетингу організації» від різних авторів.

Таблиця 1 Визначення поняття «комунікативна політика в системі маркетингу організації» від різних авторів

Автор	Визначення поняття «комунікативна політика»
Багієв Г. Л.	Це перспективний курс дій підприємства (чи його представників), спрямований на планування і здійснення взаємодії фірми з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних засобів (комунікативного міксу), що забезпечують стабільне й ефективне формування попиту і просування пропозиції (товарів і послуг) на ринку з метою задоволення потреб покупців і одержання прибутку [2]
Гаркавенко С. С.	Це курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і одержання прибутку [3]
Атья М., И. Макдональд	Це комплексний вплив підприємства на середовище діяльності з метою створення умов для постійного отримання прибутку [1]

*Джерело: узагальнено автором*

Отже, комунікативна політика в системі маркетингу організації, на наш погляд, – це забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи та комплексний вплив підприємства на внутрішнє й зовнішнє середовище з метою задоволення потреб покупців та стабільної прибуткової діяльності на ринку.

Маркетингові комунікації необхідно розглядати як систему впливу підприємства на мінливі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Результатом такого впливу є економічні, маркетингові та виробничі показники. В якій би формі не був організований комунікаційний процес підприємства, він повинен забезпечувати активний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

Серед складових процесу комунікації виділено найбільш важливі: відправник повідомлення, комунікатор, одержувач повідомлення, мета комунікації, повідомлення, зворотний зв'язок, ефект

комунікації. Ці поняття є результатом еволюційного та системного аналізу найбільш відомих сучасній науці підходів і теоретичною основою для моделювання комунікаційного процесу.

Комунікації, на нашу думку, повинні розглядатися, у першу чергу, не стільки з позицій планування потоку повідомлень, оскільки з позиції необхідності прогнозування та виміру ефектів комунікації на усіх стадіях управління комунікаційним процесом: формування мети, організації та безпосереднього здійснення, визначення ефективності.

За результатами проведеного аналізу відомих комунікаційних моделей, встановлено два різних підходи до їх опису. За першим, первинним є процес передачі повідомлення, за іншим – ефект процесу комунікації. Комплексне подання моделі та її характеристика ускладнені через труднощі опису механізму її функціонування. Цей факт підштовхнув до

поділу маркетингового комунікаційного середовища на дві підсистеми, виходячи з ролі комунікатора та відправника повідомлення. Кожна з цих підсистем може бути самостійно представлена простою моделлю. Перша підсистема описує процес передачі повідомлення, друга підсистема зосереджена на контролі ефекту комунікації (зворотного зв'язку) – функціонального взаємозв'язку одержувача

повідомлення та відправника. Для побудови моделі якості системних виділені три елементи: відправник, комунікатор і одержувач. Процес комунікацій розглядається як функціональна взаємодія між цими елементами. Запропонована модель комунікаційного процесу є методологічним базисом для подальшого дослідження процесу комунікацій та визначення методів управління ними (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель комунікаційного процесу

Джерело: сформовано автором

Відповідно до запропонованої моделі, відправник повідомлення виступає в ролі постановника завдання комунікації, ініціатора повідомлення, не формалізуючи методичної структури та складу елементів комунікації з одержувачем. При цьому регламентується вартість комунікації, виходячи з її очікуваної економічної ефективності. З позиції відправника повідомлення первинною є мета, яка визначає зміст і структуру процесу доведення повідомлення до одержувача. Для підприємця байдуже, як буде організований процес комунікації, його лише цікавить кінцевий ефект процесу. Тому цілком виправданим є логічний поділ відправника повідомлення і комунікатора на самостійні елементи комунікаційного процесу.

З сукупності функціональних елементів, що визначають взаємини відправника повідомлення з іншими учасниками комунікаційного процесу, модель розглядає тільки два: визначення цілей та контроль зворотного зв'язку.

Підприємцеві (відправникові повідомлення) в організації комунікаційного процесу відводиться роль вибору комунікатора, формування цілей комунікації та контролю ефекту передачі повідомлення.

Комунікатор виконує функції складної підсистеми, яка входить до системи управління маркетинговими комунікаціями, та забезпечує досягнення комунікаційних цілей підприємства.

У запропонованій моделі досліджено три її ключових аспекти:

- взаємозв'язок цілей з методами комунікації;
- взаємозв'язок відправника та комунікатора (впливає з першого аспекту);
- взаємозв'язок отриманих результатів із цілями комунікації (зворотний зв'язок).

За першим аспектом впливає, що метод комунікації вибирається, виходячи з мети. Кожний

метод комунікації за своєю природою є поліфункціональним і ефективність його використання визначається адекватністю кодування повідомлення меті комунікації. Максимальний ефект досягається тільки при дотриманні принципу первинності мети відносно методу. Такий підхід припускає використання тільки тих методів, які щонайкраще забезпечать досягнення цілей комунікації.

Ефективність управління залежить від кількості керованих параметрів і наявних ресурсів відправника. Наявність в моделі нового елемента – комунікатора – дозволяє делегувати йому функцію проміжного контролю й скоротити тим самим кількість параметрів, контрольованих відправником, отже, спростити процедуру контролю. Розглядаючи систему взаємин відправника та комунікатора, необхідно враховувати, що у сучасному бізнес-середовищі підприємство не має достатнього потенціалу для управління комунікаційною діяльністю. Підприємство, як правило, делегує свої комунікативні функції одному або декільком комунікаторам (рекламним агентствам), доручивши їх координування одному зі своїх менеджерів.

Комунікатор, за своєю організаційною незалежністю відносно до відправника, не виконує функції контролю результативного ефекту, до того, він технічно не може його організувати. Функцією комунікатора є контроль локальних ефектів. Для відправника, навпаки, важливим є результативний ефект, який буде використано для аналізу відповідно до прийнятої ним методики оцінки ефективності, інтерпретації результатів і прийняття рішення про коригування цілей комунікації. На цій основі було запропоновано організаційно-економічний механізм управління маркетинговим комунікаційним процесом, який включає основні елементи, стадії досліджуваного процесу та послідовність їх настання (рис. 2).



Рисунок 2 – Організаційно-економічний механізм управління маркетинговим комунікаційним процесом

Джерело: авторська розробка

У якості методологічної основи процесу управління запропонована ієрархічна модель цілей-ефектів. Сутність моделі полягає у тому, що

сукупність цілей маркетингових комунікацій є не що інше, як досягнення чотирьох основних станів об'єкта комунікації (рис. 3).

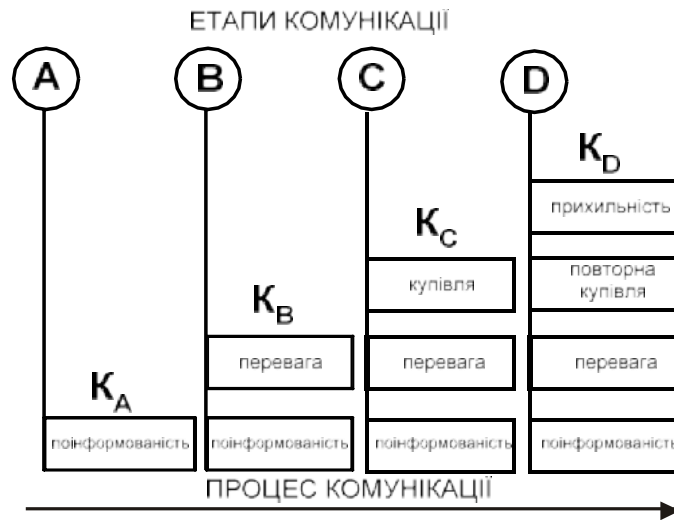


Рисунок 3 - Ієрархічна модель цілей-ефектів комунікації

Джерело: авторська розробка

– поінформованість – знання предмета комунікації, зміна ставлення до нього з негативного або нейтрального на позитивне (ціль KA);

– перевага, переконаність – перехід одержувача у стан, готовності до здійснення дії (купівлі) (ціль KB);

– первинна купівля – здійснення дії (ціль KC);

– прихильність – здійснення повторної дії і підтримка адресата у стані постійної готовності здійснювати очікувані від нього дії (ціль KD).

Сукупність ефектів маркетингових комунікацій представлена двома групами: мотиваційні (A і B) й

економічні (C і D). При цьому, меті комунікації KA відповідає очікуваний результат, який полягає у збільшенні кількості клієнтів  $\Delta NA$ , обізнаних про торговельну марку; меті комунікації KB – у збільшенні кількості клієнтів  $\Delta NB$ , у яких сформувався необхідний рівень переваги до торговельної марки; меті комунікації KC – у збільшенні кількості клієнтів  $\Delta NC$ , що здійснили первинну купівлю товару; меті комунікації KD – у збільшенні кількості клієнтів  $\Delta ND$ , що зробили повторну купівлю товару.

Значення параметру  $\Delta N$  показує зміну кількості суб'єктів, які під впливом комунікаційних актів здійснюють контакт з підприємством.

Уведення в модель понять «прихильність» і «повторна купівля» обґрунтовується тим, що процес комунікації не закінчується первинною купівлею товару клієнтом, а розглядається як безперервний процес. Головною метою цього процесу є встановлення та підтримка стану прихильності об'єкта впливу, як необхідної умови для здійснення ним очікуваних дій (купівель) протягом стратегічного відрізка часу. Усі попередні стани (поінформованість, перевага, купівля) розглядаються як поточні, оскільки сам по собі факт первинної купівлі не може й не повинен розглядатися як результат, що забезпечує стійкий стан підприємства на ринку. Тільки систематичний комунікаційний вплив, кінцевою метою якого є залучення постійних покупців, може забезпечити підприємству сприятливі стратегічні перспективи.

Для контролю ключових етапів комунікаційного процесу, прийняття управлінських рішень запропонована система показників оцінки ефективності. При цьому, ефективність управління комунікаційним процесом розглянуто у двох аспектах:

– ефективність як характеристика результативності, дієвості будь-якої діяльності без співвідношення одержаних результатів з використаними ресурсами. Вона характеризує, насамперед, вибір правильної мети та напрямків дій. При цьому, під результативністю дій розуміється ступінь відповідності їх результатів завданням досягнення певної мети або сукупності цілей (запланованих результатів). Відповідно до цього, комунікація вважається ефективною, якщо чисельне значення одержаного результату відповідає чисельному значенню заданого цільового параметра, тобто  $\Delta N_i = K_i$ ;

– ефективність як віддача, тобто підсумкова характеристика будь-якої діяльності в цілому або реалізації її окремих функцій. Ця характеристика включає витрати на досягнення мети співвіднесені із чисельним значенням результату. Результат тим ефективніший, чим менше витрати на досягнення мети.

Ефективність у другому аспекті представлена як сукупність питомих витрат у маркетинговому комунікаційному процесі на одного цільового суб'єкта: вартість залучення одного цільового суб'єкта, що перебуває на одній із стадій (А, В, С або D) із сегмента X при сумарному використанні i-x носіїв комунікацій у рамках проміжку часу T. Підсумкові питомі витрати визначаються за формулою:

$$E_{D} = \frac{\sum_{i=1}^k C^i_A \sum_{i=1}^l C^i_B \sum_{i=1}^m C^i_C \sum_{i=1}^n C^i_D}{\Delta N_D}, \quad (1)$$

де  $C^i_A$ ,  $C^i_B$ ,  $C^i_C$  та  $C^i_D$  – витрати на передачу повідомлення на етапах А, В, С та D;

$\Delta N_D$  – кінцевий ефект комунікації.

Запропоновані метод формування цілей і механізм управління надають роботі наукової новизни та дозволить підприємствам проаналізувати ефективність своєї комунікаційної стратегії, розробити ефективну стратегію, удосконалити організаційно-функціональну структуру управління, підвищити ефективність реалізації управлінських рішень щодо маркетингових комунікацій та дозволить перейти до планування системи комунікацій підприємства.

Пропонуємо наступний план управління системою маркетингових комунікацій підприємства (авторська розробка):

**Розділ 1. Цілі й завдання.** Розділ повинен включати чітку заяву про цілі плану маркетингових комунікацій, виходячи з цілей маркетингового і стратегічного характеру. Цілі повинні бути прості й зрозумілі, бути недвозначні й, найважливіше, мати кількісний вираз.

**Розділ 2. Можливі проблеми.** Основна мета цього розділу - відповідь на питання: чи існують які-небудь внутрішні або зовнішні чинники, здатні перешкодити виконанню вказаних в плані цілей і завдань? Важливими аспектами можуть бути стан середовища, а також організаційні проблеми усередині компанії. В результаті існування деяких з проблем такого роду може потрібно зміна вказаних в плані цілей.

**Розділ 3. Комунікаційна стратегія.** Стратегія є коротким описом політики по досягненню поставлених цілей і завдань, тобто «яким чином» вони повинні бути досягнуті.

**Розділ 4. Опис цільової аудиторії.** Існують два питання, які необхідно розглянути для досягнення найвищої ефективності маркетингових комунікацій. Перш за все, необхідно точно визначити межі кожного сегменту або ніші ринку як групи споживачів, що мають аналогічні характеристики. Друге, не менш важливе питання – це якісна оцінка цільових аудиторій.

**Розділ 5. Формулювання повідомлення.** Важливо розуміти, що повідомлення – не перерахування характеристик продукту або його функцій і експлуатаційних якостей. Повідомлення – це швидше питання визначення отримуваної споживачем користі. Необхідно також з'ясувати пріоритети повідомлень і скласти їх так, щоб вони відповідали потребам кожного члена групи ухвалення рішення про покупку.

**Розділ 6. Вибір засобів комунікації.** Засобами комунікації є канали, по яких повідомлення

посилаються до цільової аудиторії. У плані вказується, як кожен з вибраних засобів комунікації пов'язаний з видом передаваних повідомлень і зі сформованим іміджем підприємства в очах цільової аудиторії.

Розділ 7. Розробка детальних тимчасових графіків. Графік зазвичай складають строком на один рік. Він може бути частиною більш довгострокової програми. Можуть використовуватися і коротші проміжки часу, проте украй корисним є пов'язання графіка дій на триваліші терміни його застосування.

Розділ 8. Складання бюджету. Складання бюджету - це питання простої оцінки всіх включених в план пунктів.

Розділ 9. Розробка системи контролю й оцінки ефективності. За умови, що завдання комунікаційного плану чітко вказані й мають кількісні значення, оцінка ефективності рекламної кампанії є важливою, але простою справою.

Розділ 10. Ресурси. Під ресурсами маються на увазі людські ресурси, як в плані кількості співробітників, що займаються проведенням кампанії, так і в плані їх професійних можливостей по виконанню необхідної роботи з максимальною ефективністю. У цей розділ повинні бути також включені витрати на підвищення кваліфікації співробітників і додаткові витрати на утримання апарату управління підприємством.

Запропонований план являє собою ефективний інструмент управління формуванням

маркетингових комунікацій для підприємства та методологічною основою формування ефективної системи маркетингових комунікацій для підприємства.

**Висновки.** Організація запропонованих змін допоможе вдосконалити комунікації між підприємством та споживачами, збільшити долю ринку, забезпечити інформованість споживачів, покращити імідж підприємства та налагодити ефективний зворотний зв'язок, адже споживач послуг, у будь-якому випадку оцінить той факт, що організація йде йому на зустріч та зацікавлена в ньому. Ефективність оцінки впровадження комунікацій, на наш погляд, дозволить визначити, наскільки задоволені інформаційні та комунікаційні потреби, що керує, так і керованої підсистем, а також зовнішнього середовища, і на цій основі керівництво підприємства зможе приймати обґрунтовані рішення з розвитку комунікаційної системи організації в пріоритетних напрямках. При цьому, можливо спрогнозувати ймовірність успішної реалізації комунікаційних заходів на основі коефіцієнтів адекватності менеджменту та згоди в колективі.

Дана робота являє собою практичний інструментарій вдосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства, запропоновані заходи повністю відповідають цілям та місії підприємства і тому вони є ефективними й релевантними.

#### Література:

1. Атья М., Макдональд И. Введение в коммутативную алгебру : Пер з англ. М. : Экономика, 2017., 359с., С. 56.
2. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. М. : Экономика. 2011. 718 с., С.125.
3. Гаркавенко С. С. Політика комунікацій. Лібра. 2014.187с., С. 298.
4. Гари А. Основы маркетинга. 4-е европ. изд. : пер. с англ. М. : Вильямс, 2018. 1200 с., С.56.
5. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручн.: Центр учбової літератури. 2012. 630с., С.78.
6. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Изобретая новую бизнесмодель. *Стратегии*. №1–2. 2009. С. 14.
7. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент : Теорія й практика : навч. посіб. для ВНЗ. М. : Аспект Пресс. 2012. 415 с., С.34.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. М. 1989. Центр гуманитарных технологий. 20.02.2012. URL : <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/41558> (дата звернення: 10.04.2021 р.).
9. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручн. К. : КНЕУ. 2012. 523 с., С.55.
10. Шубина А. А. Маркетинг менеджмент : новые решения : монография Донецк : ДонНУЭТ. 2017. 326 с., С. 89.
11. Струпинська Н. В. Ефективність маркетингової діяльності. *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.* Вип. 31. Донецьк : ДонНУЕТ. 2011. 407 с., С. 153-159.
12. Судомир С. М. Стратегія розвитку підприємств та її цільова спрямованість. *Інноваційна економіка : науковий журнал*. 2011. № 21. С. 67-69.
13. Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегия прорыва. К. : Companion Group. 2017. 336 с., С.45.
14. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2007. №2. С. 31.
15. Ціх Г. Особливості вибору маркетингової стратегії. *Галицький економічний вісник*. 2018. №2(27). С.79-83.
16. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій. Львів : Вид-во Львівської політехніки. 2011. 256 с., С.65.
17. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. *Українська наука : минуле, сучасне майбутнє*. 2017. №14/15.С. 325-334.

#### References:

1. Atia, M. & Makdonald, Y. (2017) *Introduction to commutative algebra : Per z anhl*. М. : Ekonomika [in Russian].
2. Bagiev, G. L., Tarasevich, V. M. & Ann, KH. (2011) *Marketing*. М. : Ekhonomika [in Russian].
3. Harkavenko, S. S. (2014) *Communication policy*. Libra [in Ukrainian]
4. Gari, A. (2018) *Basics of marketing*. (4-e ed: translated from English) Moscow : Vil'yams [in Russian].
5. Balabanova, L. V. (2012) *Strategic marketing : pidruchk*. Tsentrl uchbovoi literatury [in Ukrainian].

6. Johnson, M., Christensen, K. & Kagermann, H. (2009) Inventing a New Business Model. *Strategies*, 1–2, 14 [in English].
7. Zub, A. T. (2012) *Strategic management : Teoriia y praktyka : Navchalnyi posibnyk dlia VNZ*. M. : Aspekt Press [in Ukrainian]
8. Ansoff, I. (1989) *Strategic management*. M., Ehlektronnaya publikaciya : Centr gumanitarnykh tekhnologij. 20.02.2012. Retrieved from : <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/41558> [in Russian].
9. Kudenko, N. V. (2012) *Strategic marketing: pidruchnyk*. K. : KNEU [in Ukrainian]
10. Shubina, A. A. (2017) *Strategic marketing : novye resheniya : monografiya*. Doneck: DoNNUEHT [in Russian]
11. Strupynska, N. V. (2011) The effectiveness of marketing activities. *Torhivlia i rynek Ukrainy : temat. zb. nauk. pr.* Donetsk : DonNUET. 31. 153-159 [in Ukrainian].
12. Sudomyr, S. M. (2011) Enterprise development strategy and its target orientation. *Innovatsiina Ekonomika : naukovyi zhurnal*. 21. 67-69 [in Ukrainian].
13. Finkel'shtejn S., Kharvi CH. & Loton, T. (2017) *Breakthrough strategy*. K. : Companion Group [in Ukrainian].
14. Tsyhankova, T. M. (2007) Modern models and trends in strategic marketing. *Marketynh v Ukraini*. 2. S. 31 [in Ukrainian].
15. Tsikh, H. (2018) Features of choosing a marketing strategy. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. №2(27) .79-83 [in Ukrainian].
16. Chukhrai, N. I. (2011) *Marketing innovation*. Lviv : Vyd-vo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
17. Yanevych, M. (2017) Strategic management of the enterprise on a marketing basis. *Ukrainska nauka : mynule, suchasne maibutnie*. 14/15. 325-334 [in Ukrainian].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License