

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

<http://orcid.org/0000-0003-0435-5047>

Горохова Тетяна Вадимівна к. е. н. доцент кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Бабек Ганна Ігорівна студентка групи МК-16-М ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Tetiana Gorokhova, Ph. D., Associate Professor of «Marketing and Business-Administration» Department, SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Mariupol. E-mail: tanyagorokhova88@gmail.com

Hanna Babek, student of the group MK-16-M of «Marketing and Business-Administration» Department, SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Mariupol, e-mail: anna.babek@gmail.com

Gorokhova T., Babek H. Formation of marketing strategy in the local government system.

The article shows that strategic planning of social and economic development of the city is a systematic process by which local authorities can form the direction of development of the city and determine the stages of achieving the future based on the use of local resources. Highlighted that the development of the city is a multi-dimensional process, which always has a target orientation, that is, aimed at achieving one or more goals. It is noted that marketing experience in business can be used as a basis for the development of marketing complex in the field of local self-government, but taking into account the specifics of this sphere. Also were analyzed the problems of urban strategic planning. It is shown that in developing the strategy, the place, role and functions of the city are identified, the economic and organizational mechanisms of strategy implementation are substantiated. It was determined that modern methods of management of local government provide the basis for reforming this management mechanism. The role of marketing at the local level is not only in the analysis of the market, the demand for products produced in a particular territory, but also in the formation of a favorable investment climate, that is, the key tool for increasing the competitiveness of the territory, which allows to expand access to innovative projects, innovative technologies, etc. The article determined that the characteristics of the development of the territory affect the process of forming the brand and causes a more detailed and complex process of developing the mechanism of branding of this territory. Strategic directions for increasing the efficiency of local government management were proposed, taking into account the specifics of this sphere of economic activity.

Горохова Т. В., Бабек Г. І. Формування маркетингової стратегії в системі місцевого самоврядування.

У статті показано, що стратегічне планування соціально-економічного розвитку міста - це систематичний процес, за допомогою якого органи місцевої влади можуть сформувати напрям розвитку міста і визначити етапи досягнення майбутнього на основі використання місцевих ресурсів. Виділено, що розвиток міста є багатоаспектним процесом, яке завжди має цільову спрямованість, тобто спрямоване на досягнення якоїсь однієї або декількох цілей. Зазначено, що досвід маркетингу у бізнесі може бути використаний за основу для розробки комплексу-маркетингу у сфері місцевого самоврядування, однак з урахуванням особливостей даної сфери. Також були проаналізовані проблеми міського стратегічного планування. Показано, що при розробці стратегії виявляються місце, роль та функції міста, обґрунтовуються економічні та організаційні механізми реалізації стратегії. Було визначено, що сучасні методи управління місцевим самоврядуванням дають підстави для проведення реформування цього механізму управління. Роль маркетингу на місцевому рівні полягає не тільки в аналізі ринку, попиту на продукцію, що виробляється на конкретній території, але й у формуванні сприятливого інвестиційного клімату, тобто ключовому інструменту підвищення конкурентоспроможності території, що дозволяє розширити доступ до інноваційних проектів, інноваційних технологій тощо. У статті було визначено, що особливості розвитку території впливають на процес формування бренду і обумовлюють більш детальний та складний процес розробки механізму брендингу цієї території. Було запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності управління місцевим самоврядуванням, з урахуванням особливостей даної сфери економічної діяльності.

Горохова Т. В., Бабек А. И. Формирование маркетинговой стратегии в системе местного самоуправления.

В статье показано, что стратегическое планирование социально-экономического развития города - это систематический процесс, с помощью которого органы местной власти могут сформировать направление развития города и определить этапы достижения будущего на основе использования местных ресурсов. Выделено, что развитие города является многоаспектным процессом, который всегда имеет целевую направленность, то есть направленное на достижение какой-то одной или нескольких целей. Отмечено, что опыт маркетинга в бизнесе может быть использован за основу для разработки комплекса маркетинга в сфере местного самоуправления, однако с учетом особенностей данной сферы. Также были проанализированы проблемы городского стратегического планирования. Показано, что при разработке стратегии оказываются место, роль и функции города, обосновываются экономические и организационные механизмы реализации стратегии. Было определено, что современные методы управления местным самоуправлением дают основания для проведения реформирования этого механизма управления. Роль маркетинга на местном уровне заключается не только в анализе рынка, спроса на товары на конкретной территории, но и в формировании благоприятного инвестиционного климата, то есть ключевого инструмента повышения конкурентоспособности территории, что позволяет расширить доступ к инновационным проектам, инновационным технологиям. В статье было определено, что особенности развития территории влияют на процесс формирования бренда и обуславливают более детальной и сложный процесс разработки механизма брендинга этой территории. Были предложены стратегические направления повышения эффективности управления местным самоуправлением, с учетом особенностей данной сферы экономической деятельности.

Постановка проблеми. У теперішній час, внаслідок процесів децентралізації в країні, дуже актуальним стають дослідження у сфері функціонування та розвинення міст, що враховують рівень соціально-економічного потенціалу, адаптивність та ефективність управління міським господарством у межах трансформації регіонального промислового комплексу. Гостро стоять проблеми, пов'язані з функціонуванням та реформуванням муніципального комплексу. Вони є одними з найбільш застарілих і своєчасно не вирішених соціально-економічних проблем. Слід зазначити, що ситуація постійно ускладнюється, технічний стан муніципального комплексу з кожним роком погіршується, основні фонди та обладнання потребують оновлення, відсутні будь-які позитивні зміни у становленні ринкових засад господарювання, розвитку конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Найбільш ґрунтовно теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій досліджено у роботах Є. В. Крикавський, С. І. Кубів, Н. С. Косар, О. В. Пашук, Ф. Котлер та інші. Однак, незважаючи на численні наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, потребують подальшого наукового опрацювання питання формування маркетингових стратегій в системі місцевого самоврядування, що й зумовило вибір теми статті, постановку мети і задач дослідження.

Мета статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних, аналіз практичних і розробка науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії маркетингової діяльності в органах місцевого самоврядування.

Результати дослідження. Сучасний етап територіального розвитку пов'язан у першу чергу з низкою соціальних, політичних, екологічних та економічних явищ та процесів, насамперед, з глобалізацією, урбанізацією, зміною політичного устрою, децентралізацією, з гіпермобільністю капіталів (людського, фінансового, інформаційного), з перерозподілом обов'язків між державними суб'єктами й органами місцевого самоврядування; у сферах діяльності управління соціально-економічним розвитком територій України усіх рівнів - із розвитком соціальних напрямків діяльності місцевого управління, його орієнтацією на покращення та задоволення потреб населення, із необхідністю забезпечення сталого розвитку територій та з формуванням довготривалої партнерської взаємодії суб'єктів територіально-суспільної системи. Таким чином, зазначені тенденції зумовили визнання науковцями та практиками принципів можливості адаптації маркетингового підходу та використання

інструментів маркетингу в такій важливій для розвитку регіональної економіки сфери, як територіальне управління на різних його рівнях.

Сучасний маркетинг – це не тільки орієнтований на ринок образ мислення та дій, це координація усіх без винятку організацій, окремих суб'єктів, процесів та складових, які пов'язані як з ринком, так і з суспільством. Маркетинг є основною наукою про управління в умовах ринку і свого роду фундаментом для всієї діяльності організації, для забезпечення її конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Розробка маркетингової стратегії - складний процес, що вимагає проведення глибоких досліджень стану та розвитку ринку послуг, а також оцінки позиції підприємства, яку воно займає на ринку, тобто потребує вирішенню питання про поведінку підприємства на ринку послуг і вибір тієї чи іншої стратегії. [1, 2]

Стратегія маркетингу - це комплекс базових рішень і принципів, що впливають з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, спрямованих на досягнення генеральної мети підприємства, тобто домінуюча лінія поведінки підприємства. [2] У якості генеральної стратегічної мети висувають зазвичай експансіоністські цілі - зростання частки ринку даного підприємства, повне захоплення ринку; інноваційні цілі - надання нових видів послуг; фінансово-економічні цілі - отримання певного прибутку. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від специфіки зовнішніх і внутрішніх умов, різних поглядів керівництва на шляху розвитку організації та інших причин. Таким чином, маркетингова стратегія складається з таких основних елементів:

- визначення цільових сегментів ринку;
- розробка чіткої прикметної переваги та концепції позиціонування послуг;
- визначення стратегії діяльності компанії, взаємопов'язаної з її маркетинговою стратегією;
- розробка комплексу маркетингу [1, 3].

Отже, перш за все при визначенні цільових сегментів ринку, необхідно провести аналіз ринку, тобто необхідно провести сегментування потенційного ринку в залежності від потреб споживачів, їхніх купівельних спроможностей та визначити сектори підприємств. Другий етап характеризується вивченням зовнішнього середовища компанії, тобто визначення потреб покупців, основних конкурентів та особливості їх діяльності. Далі, відбувається пошук концепції позиціонування, яка б направила споживача до послуг компанії. Така концепція базується на розумінні найважливіших характеристик послуг для клієнтів: надійність, якість, швидке обслуговування, зручність тощо. Наступним кроком є розроблення дорожньої мапи комунікації зі споживачами, з урахуванням особливостей наданих послуг, процесу обслуговування та заходів стимулювання. Далі розробляють план комунікацій зі споживачами з погляду характеру послуг, процесу обслуговування і заходів стимулювання покупців [3].

Маркетинг міста - інструмент розвитку міського середовища, який складається з двох базових компонентів:

- 1) комфортне середовище проживання (просторове, психологічне, екологічне тощо);
- 2) сприятливі умови для господарської діяльності.

Обидва компоненти визначають рівень добробуту городян. Незалежно від того, яка маркетингова стратегія обрана, кінцевою метою є підвищення добробуту місцевих жителів. Благополуччя в найширшому сенсі - це не тільки високі доходи, але й широкий вибір можливостей їх витратити, не просто зайнятість, а й можливість для людини творчо реалізуватися.

Слід зазначити, що всі види маркетингу націлені на поліпшення тих чи інших ринкових параметрів міста. Інвестиційний маркетинг покращує інвестиційний клімат і створює сприятливі умови для інвестування в міську економіку. Маркетинг веде до створення нових робочих місць і дає сильний поштовх розвитку самих різних галузей у

сфері послуг - від готельного бізнесу до транспортної інфраструктури та індустрії розваг. [4] Маркетинг регулює баланс на місцевому ринку праці, покращує структуру населення і соціальний клімат.

Отже, використання маркетингу дозволяє зробити прибутковими навіть ті сфери життєдіяльності міста, які вважалися свідомо неринковими, наприклад сфера культури. Якщо ж говорити в цілому, то формування маркетингової стратегії спрямоване на зростання добробуту жителів через формування міського середовища, сприятливого для життя і ведення господарської діяльності. Маркетинг не приносить прямого прибутку муніципального утворення, проте він дає такі ефекти, як: бюджетний ефект; комерційний ефект; екологічний ефект; інноваційний ефект.[5]

Метою маркетингу є поліпшення якості життя населення. Це передбачає планомірне і системне вивчення стану і тенденцій розвитку територій для прийняття раціональних рішень, спрямованих на створення і підтримання привабливості і престижу території в цілому, а також привабливості зосереджених на ній ресурсів виробництва і можливостей для їх реалізації і відтворення (рис. 1).

Міський маркетинг або маркетинг територій з'являється через зростаючий тиск конкуренції, зміни в соціальних цінностях, зміни в демографічних умовах тощо. Основною метою міського маркетингу є прогрес та розвиток міста, його економічні, соціальні, екологічні чи культурні умови, спілкування та співпраця з усіма відповідними суб'єктами державної, приватної та некомерційної галузі. Важливою опорою міського маркетингу є економічний, соціальний, культурний та фізичний розвиток міста, тобто здатність спілкуватися та співпрацювати з усіма відповідними учасниками, такими як підприємства, компанії, місцеві політики, міська адміністрація, спілки, асоціації, некомерційні організації, культурні та релігійні установи тощо. Задля успішного розвитку міста, йому потрібен постійний прилив капіталу. Буде такий приплив або ні, який характер він буде носити і який буде його економічний ефект - все це залежить від безлічі різноманітних факторів, з яких складається інвестиційний клімат міста. І діяльність місцевої влади щодо залучення інвестицій полягає, по суті, тільки в одному - в поліпшенні параметрів інвестиційного клімату, на які можна впливати управлінськими діями.



Рис. 1. Напрямки розвитку міста завдяки маркетингу (складено авторами)

Отже, муніципалітет має лише непрямі важелі впливу на інвестиційний процес. Інвестиційний клімат територій за останні десять років став визначальним фактором їх розвитку. Багато регіональних і муніципальних керівників розуміють це і виділяють

інвестиційну політику на перше місце в списку управлінських пріоритетів. Можливості маркетингу в даному секторі:

- ✓ проведення комплексу заходів по інвестиційному маркетингу міста;
- ✓ поширення рекламної інформації про інвестиційні майданчики міста і його інвестиційному кліматі;
- ✓ сприяння міським підприємствам у просуванні їх продукції на зовнішніх ринках (інформування, пошук партнерів, аналіз ринків, організація стендів на виставках;
- ✓ функції планування;
- ✓ розробка та планування нових заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату в місті;
- ✓ контроль за виконанням цільової програми з підвищення інвестиційної привабливості міста.

Слід зазначити, що перш за все місцева влада повинна створювати, підтримувати та розвивати унікальність своєї території для туристів, інвесторів, бізнесу, місцевої громади тощо. Таким чином, саме ці напрями й зумовлюють появлення такого напрямку, як маркетинг території, який і дає можливість більш всебічно розвивати існуючий потенціал.

Туризм як галузь спеціалізації міста дуже складний напрям. І, ймовірно, не кожному місту він потрібен. Однак якщо місто все ж вирішило робити ставку на туризм як на стратегічний напрямок розвитку, то при правильному управлінні процесом і активній співпраці з бізнесом туризм може забезпечити місту величезні конкурентні переваги. Фахівці називають туризм «безпрограшною» галуззю для економіки території. Він створює у місті диверсифіковану і стійку економічну базу, забезпечує широкий спектр «соціальних ролей», фінансову стабільність і, нарешті, відмінну репутацію [6].

Для розвитку туризму, повинен здійснюватися туристичний маркетинг міста, тобто просування унікальної пропозиції та інфраструктури міських послуг на туристичному ринку. В Україні є безліч міст, які мають унікальні туристичні пропозиції і навіть порівняно розвинену сферу послуг, але туристи туди все одно не їдуть, просто тому, що нічого про ці міста не знають. У залученні туристів найважливішу роль відіграють маркетингові дослідження.

Трансформація економіки при переході від індустріальної стадії розвитку суспільства до постіндустріальної супроводжується експансією послуг. Сфера послуг стає найважливішим джерелом росту бюджету і головним об'єктом для працевлаштування населення.[7]

Просування інтересів міста робить сильний позитивний морально-психологічний вплив на самих городян. У результаті виявляється, що маркетингова діяльність дозволяє вирішити завдання, які для середньостатистичного муніципалітету вважалися нездійсненними: зростання самосвідомості місцевого та міського патріотизму; зростання інтересу городян до історії міста, його традицій і культури; формування консолідованої міської спільноти; розвиток внутрішніх громадських комунікацій; залучення міста в різні коопераційні процеси - міжмуніципальне та міжнародне співробітництво; зниження рівня соціальної напруженості (в тих місцях, де вона перманентно мала місце); зростання взаємної довіри і поваги між громадянською та бізнесом; розвиток волонтерства при вирішенні міських проблем; більш дбайливе ставлення городян до міських об'єктів і міського середовища тощо.

Таким чином, маркетинг може бути одним із інструментів задля забезпечення на території країни реалізації державної політики у сфері розвитку житлово-комунального господарства, організації заходів з його модернізації, реалізації державних і місцевих цільових програм у сфері житлово-комунального господарства, визначення пріоритетних напрямків розвитку галузі.

Слід зазначити, що висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування здійснюється у місцевих ЗМІ (телебачення, радіо, преса, соціальні мережі), забезпечуючи при цьому інформування широкого кола мешканців міста про найбільш важливі та актуальні аспекти роботи управління з врахуванням різних точок зору. Маркетингові інструменти впливу у засобах масової інформації ґрунтуються на висвітленні соціальних, абстрактних проблем, які вимагають дослідження і вирішення в контексті соціальних груп (рис. 2).

Споживачі житлово-комунальних послуг – це основний об'єкт уваги у стратегії і тактиці маркетингу, це суб'єкти цільового ринку управління житлово-комунального господарства. Саме тому необхідно детально вивчити рівень їхніх доходів, спосіб життя, звички, цінності, схильність до укладання угод, до розширення переліку комунальних послуг тощо. Перетин одночасного висвітлення площини соціальних, абстрактних проблем і соціальних груп має досить високу імовірність їх сприйняття ринком, своєчасного дослідження та вирішення.

Результатом висвітлення діяльності управління житлово-комунального господарства у ЗМІ є запровадження постійного діалогу з метою залучення широких верств населення до обговорення та участі у вирішенні важливих житлово-комунальних питань місцевого значення. Як наслідок ми можемо спостерігати позитивну тенденцію в створенні об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) (рис. 3).



Рис. 2. Маркетингові інструменти впливу у ЗМІ (складено авторами)

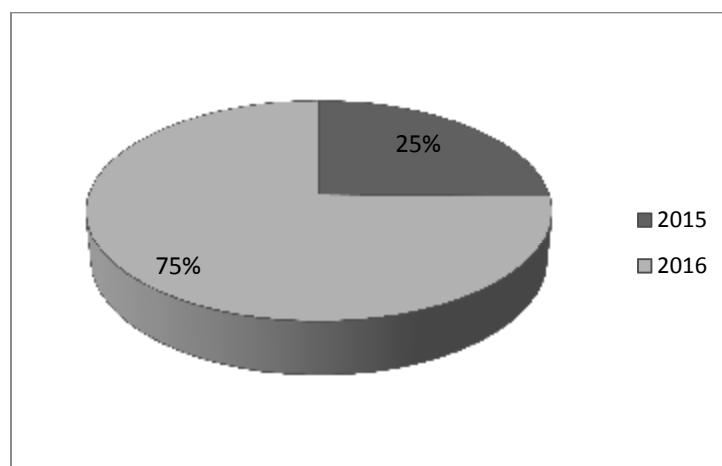


Рис. 3. Відсоток створених ОСББ у м. Маріуполь станом на 19.10.2016 р.[8]

Після проведеного аналізу, діяльності департаменту житлово-комунальних послуг на прикладі міста Маріуполя, завдяки використанню місцевою владою інструментів маркетингу були досягнені такі результати як:

- підвищення зацікавленості мешканців міста у формуванні ефективного колективного власника;
- створення позитивного іміджу ОСББ у масовій свідомості;
- формування громадянської позиції щодо потреби колективного управління житлом;
- залучення мешканців до активної участі у створенні ОСББ.

Таким чином, можливості маркетингу у забезпеченні реалізації державної політики у сфері житлово-комунального господарства безкрайні. Створення та підтримка ОСББ, навіть без бюджетних витрат, сприяє поліпшенню вкрай складного становища житлово-комунальної сфери країни. А в тих містах, де зусилля зацікавлених мешканців спираються на організаційну та фінансову допомогу місцевої влади, така співпраця дає приголомшливі суттєві результати.

Отже, досягти таких важливих для життя будь-якого міста результатів можна в тому випадку, якщо організатори маркетингу прагнуть залучити місцеву громаду в усі заходи проекту і на всіх його етапах, починаючи від маркетингових досліджень і планування проекту та закінчуючи оцінкою його успішності.

Висновки. У даний час немає міста, яке б прагнуло забезпечити своїх громадян сприятливими умовами життя, досягло б успіху в зростаючій конкуренції без добре розвинутої міської маркетингової стратегії. Необхідність міського маркетингу в основному ґрунтується на соціальній та економічній тенденції розвитку території.

Для підвищення ефективності управління місцевим самоврядуванням та розвитком поставлених напрямків можливо використовувати стратегію недиференційованого маркетингу. Стратегія застосовується, коли організація ігнорує відмінності в сегментах споживачів або коли вони незначні (ринок однорідний). Стратегія масового маркетингу припускає, що найбільш вигідним для організації варіантом реалізації комплексу маркетингових дій є його застосування до всього ринку (всього населення, на всій території, з використанням однакових маркетингових інструментів). Подальші дослідження будуть позиціонуватися на оцінці існуючої маркетингової стратегії міста Маріуполя, та розробці рекомендацій щодо поліпшення ефективності управління місцевого самоврядування з урахуванням регіональних та територіальних особливостей, а також принципів соціальної відповідальності в умовах воєнного конфлікту.

Список використаних джерел:

1. Буднікевич І. М. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика: монографія / І. М. Буднікевич. – Чернівці: Чернівецький національний університет, 2012. – 645 с.
2. Синяева І. М. Маркетинг в малому бізнесі: учеб. пособие для студентов вузов. / И.М. Синяева, СВ. Земляк, В.В. Синяев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 287 с.
3. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/pro-posibnik>
4. Калінін О. В. Стимулювання розвитку маркетингової діяльності підприємств України / О. В. Калінін // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. – Вип. 15. – С. 54 – 58.
5. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб: Питер, 2007. — 496 с.
6. Пацук О. В. Маркетинг послуг : підручник / О. В. Пацук, Л. В. Ткаченко. — К.: Вища школа, 2006. — 389 с.
7. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. — К.: Хімджест, 2008. — 720 с.
8. Інформація про кількість створених об'єднань ОСББ по регіонах станом на 01.07.2016 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti-zhkh/zhitlova-politika/diyalnist-osbb/informatsiya-pro-kilkist-stvorenih-osbb-po-regionah-stanom-na-01-07-2016/>

References:

1. Budnikevich I. M. Munitsypal'nyy marketynh: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya / I. M. Budnikevich. - Chernivtsi: Chernivets'kyi natsional'nyy universytet, 2012. – 645 s. [in Ukrainian].

2. Sinyayeva I. M. *Marketing v malom biznese: ucheb. posobiye dlya studentov vuzov.* / I.M. Sinyayeva, SV. Zemlyak, V.V. Sinyayev. — M.: YUNITI-DANA, 2006. — 287 s. [in Russian].
3. Hryhorchuk T. V. *Marketynh. Chastyna druha* [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/pro-posibnik> [in Ukrainian].
4. Kalinin O. V. *Stymulyuvannya rozvytku marketynhovoyi diyal'nosti pidpryyemstv Ukrayiny* / O. V. Kalinin // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti: Zbirnyk naukovykh prats'*. — Mariupol': DVNZ «PDTU», 2017. — Vyp. 15. — S. 54 – 58. [in Ukrainian].
5. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* / I. Ansoff. — SPb: Piter, 2007. — 496 s. [in Russian].
6. Pashchuk O. V. *Marketynh posluh: pidruchnyk* / O. V. Pashchuk, L. V. Tkachenko. — K.: Vyshcha shkola, 2006. — 389 s. [in Ukrainian].
7. Kotler F. *Marketynhovyy menedzhment: pidruchnyk* / F. Kotler, K. L. Keller, A. F. Pavlenko ta in. — K.: Khimdzhest, 2008. — 720 s. [in Ukrainian].
8. *Informatsiya pro kil'kist' stvorenykh ob"yednan' OSBB po rehionakh stanom na 01.07.2016* [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/zhitlova-politika/diyalnist-osbb/informatsiya-pro-kilkist-stvorenih-osbb-po-regionah-standom-na-01-07-2016/>

Ключові слова: маркетинг; місцеве самоврядування; місцевий розвиток; недиференційна стратегія.

Ключевые слова: маркетинг; местное самоуправление; городское развитие; недифференцированная стратегия.

Keywords: marketing; local self-government; local development; non-differentiated strategy.

Рецензент: Гончар В. В., завідувач кафедри маркетингу та бізнес - адміністрування, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», д. е. н., доцент.

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/2327568>