

УДК 339.13

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-5

БОЙКО Р. В.

Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

У статті висвітлено основні проблеми управління ефективною стратегією розвитку підприємства на ринку. Зазначено на актуальності досліджуваної теми в умовах ринкових відносин. Проаналізовані праці вчених, що займалися дослідженням даних питань, виокремлено недостатньо досліджені аспекти. Зазначено на тому, що в складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств різко підвищилося значення стратегічної поведінки, яка дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

Проаналізована діяльність підприємств, які працюють на ринку спортивних послуг України, оцінені перспективи його подальшого розвитку. Зазначено на необхідності управління його стратегією розвитку. Проаналізована діяльність ринку спортивних послуг України. Проведене маркетингове дослідження діяльності підприємства за допомогою SWOT, PEST-аналізу. За його підсумками зазначено на основних недоліках в організації діяльності підприємства, визначено напрями розвитку його потенціалу. Зазначено, що доцільним виявиться посилення маркетингової спрямованості діяльності підприємства, що дозволить покращити діяльність клубу в цілому.

Запропоновано управління стратегією розвитку маркетингу підприємства та стратегічні маркетингові програми за методами «Бостонської Консалтингової Групи» та «Мак Кінсі – Дженерал Електрик».

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, управління, стратегія розвитку.

BOIKO R.

Khmelnitskyi National University

FORMATION THE STRATEGY DEVELOPMENT OF ENTERPRIZE

In the article the main problems of the management of the effective strategy of development of the enterprise on the market are discussed. It is indicated on the relevance of the topic under conditions of market relations for enterprises. The works of scientists involved in the study of these issues have been analyzed, and insufficiently investigated aspects are singled out. It is noted that in the complex dynamic conditions of the functioning of modern enterprises the value of strategic behavior has increased dramatically, which will allow companies to survive in the competitive struggle in the long run.

The analysis was made of the activity of the enterprises, which are aimed at the market of sports services of Ukraine, and the assessment of the prospects for its development. Designated on the need for management of the development strategy. Analyzed the scope of the market of sports services of Ukraine. Carrying out marketing advancement of the enterprise's activity for additional SWOT, PEST-analysis. It is designated on the main shortcomings in the organization of activity of the enterprise, it is intended directly to develop its potential. It is appointed, that the assistants will be able to improve the marketing efficiency of the enterprise's activity, and will allow the club's activity to be reduced as a whole.

The management of the strategic development of the marketing of the enterprise and the strategic marketing programs were developed according to the methods of the Boston Consulting Group and MacKins – General Electric.

Keywords: marketing, marketing activity, management, product range.

Актуальність дослідження. В сучасних економічних умовах актуальною є управління стратегією розвитку підприємства на підприємстві. Це пояснюється тим, що за допомогою стратегічного планування здійснюється пошук нових ринків, нових покупців, нових видів продукції, нових областей використання традиційної продукції, спроможних забезпечити підприємству найбільший рівень прибутку. В ринкових умовах стратегічний розвиток може бути успішним і ефективним лише на засадах концепції маркетингу. Але в більшості випадків цей пошук є інтуїтивним і науково необґрунтованим. Ключового значення при цьому набуває маркетингова діяльність, зокрема, управління стратегічним розвитком підприємства на ринку.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми управління стратегічним плануванням є недостатньо висвітленими як в зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Передусім, її аспекти розглядаються в працях іноземних Д. Джоббера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мак-Дональда, Й. Уілсона, Д. Хассі, а також вітчизняних науковців: Куденко Н.В., Ковальчук С. В., Гаркавенко С.С. та інших. Окремі аспекти розглядаються в [6–12]. Проте необхідно констатувати, що більшість складових елементів управління стратегічним розвитком залишаються недостатньо дослідженими та обґрунтованими.

Метою статті є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

Вклад основного матеріалу В складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств різко підвищилося значення стратегічної поведінки, яка дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі. Базою дослідження є фітнес-клубу «Smile», який працює на ринку надання спортивних послуг України. У таблиці 1 наведений перелік тренувань, що проводяться у клубі «Smile».

Як зазначалося, фітнес-клубу «Smile» працює на ринку надання спортивних послуг України. Проте, на сьогодні в Україні склалась загрозлива ситуація зі здоров'ям громадян, зокрема дітей та молоді. В останні роки рівень здоров'я населення суттєво знизився, зокрема молодого покоління. Так, тільки 6 % випускників загальноосвітніх шкіл можна вважати здоровими, близько 60 % страждають на хронічні захворювання. Загалом всі спортивні клуби країни умовно, можна розділити на п'ять категорій, що містять свої підпункти.

Таблиця 1

Перелік тренувань, що проводяться у фітнес-клубі «Smile»

Найменування тренування	Опис
ZumbaFit	Поєднання аеробного, інтервального і силового навантаження сприяє спалюванню максимальної кількості калорій, зміцненню серцево-судинної системи і підтримці загального тону м'язів
Силові тренування (GTS)	Тренування, що спрямоване на зміцнення серцевої діяльності і опрацювання основних груп м'язів з використанням тренажерів на гідравлічному опорі. Розвиває силу, еластичність зв'язок і рухливість суглобів, зміцнює м'язовий корсет при мінімальному навантаженні на хребет. «Кругове тренування» є таким видом тренування, яке чергує без зупинки силові вправи і вправи з аеробіки
Йога	Фізичні вправи йоги покращують кровообіг, допомагають нормалізувати роботу внутрішніх органів, очистити організм від шлаків. Вони сприяють не тільки фізичному зміцненню та омолодженню людини, а й оздоровленню психіки
Східні танці	Східні танці – прекрасна альтернатива для тих, хто віддає перевагу інтенсивному руху, поєднуючи фізичне навантаження з емоційної підзарядкою
Пілатес	Спеціальна гімнастика, спрямована на зміцнення хребта і глибоких м'язів центру тіла. Допомагає формуванню правильної постави, покращує загальний стан всіх систем організму
Хіп-хоп	Наймодніший і найпопулярніший тренд молодіжної культури. Сучасні танці
Стріп-денс	На занятті увага приділяється вивченню базових танцювальних технік, спираючись на пластичність, гнучкість і експресивність в танці
Фітбол	Заняття на великому м'ячі. Заняття сприяє зміцненню м'язів і зниженню ваги. Специфіка занять така, що фітболом можуть займатися люди з надмірною вагою, вагітні жінки, ті, хто страждає розширенням вен, – навантаження на ноги і хребет мінімальне. Рекомендується для всіх рівнів підготовленості
90-60-90	Назва говорить сама про себе. Ефективний комплекс вправ для моделювання фігури

Перша категорія: за ціною абонементу (або разових занять) клуби бувають:

- преміум класу (для людей з високими доходами) – ціна річного абонементу при цьому може досягати 500–600 доларів, які потрібно сплатити одразу;
- середньодоходні – ціна річного абонементу дорівнює 300–500 доларів, але вона виплачується помісячно (місячний абонемент);
- бюджетного класу, доступні людям з невисоким рівнем доходів.

Друга категорія: за якістю та кількістю тренажерів у залі:

- великі зали з найсучаснішими тренажерами для всіх груп м'язів, розташовані в дорогих клубах;
- зали середніх розмірів; ціна абонементу в такі зали цілком порівнянна з ціною дорогих клубів.

Тренажери досить сучасні, однак не настільки різноманітні, як у групі великих залів;

- малі зали. У подібних залах, як правило, тренажери досить старих моделей і в невеликій кількості.

Третя категорія: за наданими клубом послугами:

- у вартість абонементу входить відвідування тренажерного залу та додаткових послуг;
- за окрему плату можна отримати додаткові послуги;
- душ є скрізь.

Четверта категорія: за часом перебування в залі:

- дорогі клуби, як правило, пропонують безлімітний абонемент. Тобто, купивши абонемент, клієнт стає членом клубу і може відвідувати будь-які заняття (або тренажерний зал, або різні види аеробіки) в будь-який час і в будь-якій кількості;

– клуби, що пропонують абонементи двох варіантів: безлімітні або на певну кількість відвідувань (зазвичай від 4-х разів). Одним заняттям при другому варіанті вважається прихід до зали – або в тренажерний, або в зал аеробіки. Клієнт може займатися необмежений час;

– абонементи з тимчасовим обмеженням відвідування. Наприклад, ранкові абонементи (з 9⁰⁰ до 17⁰⁰) і вечірні (з 17⁰⁰ і до 22⁰⁰);

– невеликі зали, як правило, пропонують місячні абонементи (починаючи з трьох відвідувань). Час перебування обмежується 2–3 годинами.

П'ята категорія: загальні та роздільні зали:

- у великих клубах тренажерні зали, як правило, загальні, тобто чоловіки і жінки займаються разом;
- суто жіночі зали. Чоловіки або взагалі там не займаються, або приходять в інший час.

Фітнес-клуб «Smile» відноситься до сегменту бюджетних фітнес-клубів. Для аналізу маркетингового макросередовища фітнес-клубу «Smile» використаємо PEST-аналіз. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності (див. табл. 2).

Всі фактори, що наведені у матриці PEST-аналізу впливають різною мірою на діяльність фітнес-клубу «Smile». Для подальшого функціонування клубу керівництву необхідно постійно контролювати вплив всіх вказаних факторів, зменшуючи їх негативний вплив і підсилюючи позитивний. На основі обраних чинників було проведено кількісний PEST-аналіз фітнес-клубу «Smile» (див. табл. 3).

Таблиця 2

PEST-аналіз факторів макросередовища для фітнес-клубу «Smile»

Політичний фактор	Економічний фактор
– зміна законодавства щодо оподаткування; – державний контроль за діяльністю бізнесу; – державний вплив на галузь; – контроль з боку санепідемстанції	– рівень інфляції; рівень безробіття; – купівельна спроможність; – ціни на енергоресурси; ціни на спортивні товари; ціни на комунальні послуги; ціни на спортивне харчування
Соціокультурний фактор	Технологічний фактор
– суспільні цінності, пропаганда здорового образу життя; – демографічні фактори; – рівень індивідуального доходу населення; – нові напрями фітнесу; – ставлення до культури та відпочинку	– інновації в області спортивного устаткування; – досягнення в області спортивного харчування та медицини

Таблиця 3

Результати кількісного PEST-аналізу факторів макросередовища для фітнес-клубу «Smile»

Фактор	Вага	Бал	Зважений бал
<i>Політичні фактори</i>			
1. Зміна законодавства щодо оподаткування	0,3	5	1,5
2. Державний контроль за діяльністю бізнесу	0,4	3	1,2
3. Державний вплив на галузь	0,2	3	0,6
4. Контроль з боку санепідемстанції	0,1	3	0,3
Разом			3,6
<i>Економічні фактори</i>			
5. Рівень інфляції	0,2	3	0,6
6. Рівень безробіття	0,2	2	0,4
7. Купівельна спроможність	0,3	5	1,5
8. Ціни на енергоресурси	0,3	5	1,5
Разом			4,0
<i>Соціокультурні фактори</i>			
9. Суспільні цінності, пропаганда здорового образу	0,3	5	1,5
10. Демографічні фактори	0,1	3	0,3
11. Рівень індивідуального доходу населення	0,3	3	0,9
12. Нові напрями фітнесу	0,1	2	0,2
13. Ставлення до культури та відпочинку	0,2	5	1,0
Разом			3,9
<i>Технологічні фактори</i>			
14. Інновації в області тренажерів	0,4	4	1,6
15. Досягнення в області спортивного харчування	0,6	4	2,4
Разом			4,0

На рис. 1 наведена залежність факторів, що впливають на діяльність фітнес-клубу «Smile», що виявлена в результаті кількісного PEST-аналізу.

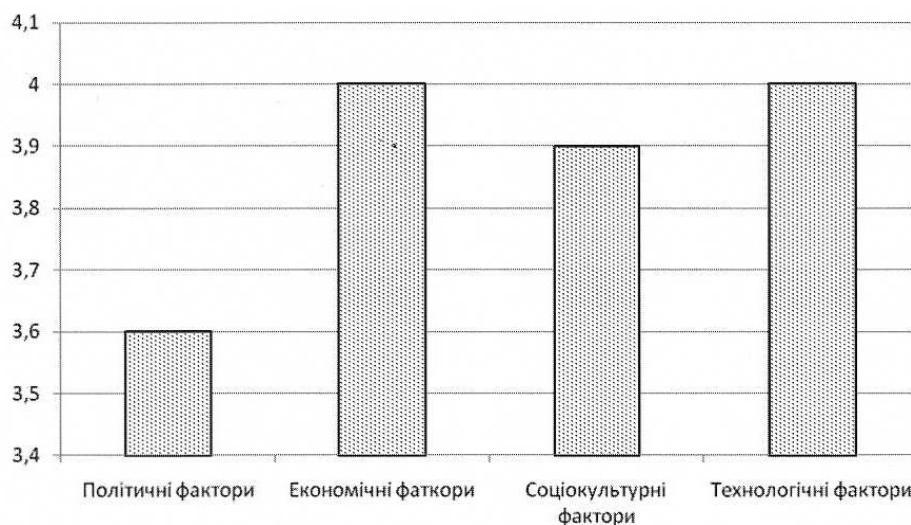


Рис. 1. Залежність факторів, що впливають на діяльність фітнес-клубу «Smile»

Для аналізу мікросередовища фітнес-клубу «Smile» було складено матрицю SWOT-аналізу. SWOT-аналіз фітнес-клубу «Smile» наведений у таблиці 4.

Таблиця 4

SWOT-аналіз Фітнес-клубу «Smile»

Strengths – сильні сторони	Weaknesses – слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – низькі ціни при достатньо високій якості послуг, що надаються; – компетентний та доброзичливий персонал; – кваліфіковані, досвідчені тренери; – наявність душевих; – абонементна та разова форма оплати; – забезпеченість інвентарем для проведення тренувань; – добра фінансова база 	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація тільки на жінок; – не досить кваліфікований управлінський персонал; – вузький спектр послуг, що надаються; – мала площа приміщення без можливості розширення; – обмеженість у часі тренувань; – відсутність правильної чіткої стратегії подальшого розвитку; – слабка маркетингова та рекламна діяльність; – невелика кількість постійних клієнтів; – невеликий досвід роботи на ринку спортивних послуг; – мала чисельність персоналу; – висока вартість обслуговування клубу (комунальні платежі)
Opportunities – можливості	Threats – загрози
<ul style="list-style-type: none"> – бюджетні клуби в даний час мають великі перспективи для розвитку; – зростаюча популярність танцювальних напрямів тренувань серед жінок; – розвиток власної бази клієнтів; – розробка ефективної стратегії розвитку клубу і її реалізація; – відкриття нових клубів, створення мережі клубів «Smile» 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність більш сильних клубів-конкурентів; – посилення конкуренції серед клубів району; – низький рівень доходів населення при зростанні цін та інфляції; – зниження попиту на послуги спортивних клубів

На основі наведеного аналізу можна зробити висновки про розвиток потенціалу фітнес-клубу «Smile». Для цього керівництву фітнес-клубу «Smile» треба приділити увагу усунення слабких сторін клубу, умілому використанні можливостей і сильних сторін та враховуючи існуючі загрози, а саме клубу необхідно:

- створювати та розширювати базу постійних клієнтів;
- послабити сильні сторони клубів-конкурентів через покращення потужностей клубу;
- підвищувати поінформованість жителів найближчих районів про послуги клубу;
- створити позитивний імідж клубу;
- надалі розширювати кількість працюючих тренерів, а також кількість напрямів тренувань;
- розробити чітку конкурентну стратегію;
- розширити цільову аудиторію за допомогою зміни формату клубу;
- підвищувати кваліфікацію тренерів.

Задля вдосконалення управління стратегічним розвитком було проведення анкетування споживачів послуг підприємства (табл. 5).

Таблиця 5

Усереднені оцінки за результатами опитування клієнтів

Критерій оцінки іміджу підприємства	Середнє значення
Рівень обслуговування	4,5
Якість послуг	4,1
Асортимент послуг	4,8
Ціни порівняно з конкурентами	3,4
Асортимент додаткових послуг	4,0
Рівень компетентності працівників	4,2
Місце розташування	3,8
Загальна атмосфера підприємства	3,9

Відповідно до отриманих результатів фітнес-клубу «Smile» буде доцільним посилити маркетингову спрямованість своєї діяльності, що дозволить покращити діяльність клубу в цілому.

Загалом ринок фітнес-послуг зараз є таким, що розвивається. Пропаганда здорового образу життя, бажання людей підтримувати гарну фізичну форму сприяють його розвитку. Фітнес-індустрія швидко розвивається і при правильному підході можна створити фітнес-клуб, що буде розвиватись і давати потрібний рівень прибутку.

Зараз фітнес-клуб «Smile» займає досить малу частку ринку через деякі фактори, а саме: вузька цільова аудиторія, невеликий час роботи на ринку фітнес-послуг, малий строк існування, відсутність стратегії розвитку. Тому стан «Smile» можна віднести до «знаків питання». Для подальшого розвитку клубу потрібні інвестиції у його розвиток, а саме: розвиток та навчання тренерів, розширення інвентарю клубу тощо. При правильному розвитку клубу є можливість зайняти місце «зірок».

Для наочного уявлення про ситуацію з фітнес-клубом «Smile» використана модель BCG, що представлена на рис. 2.

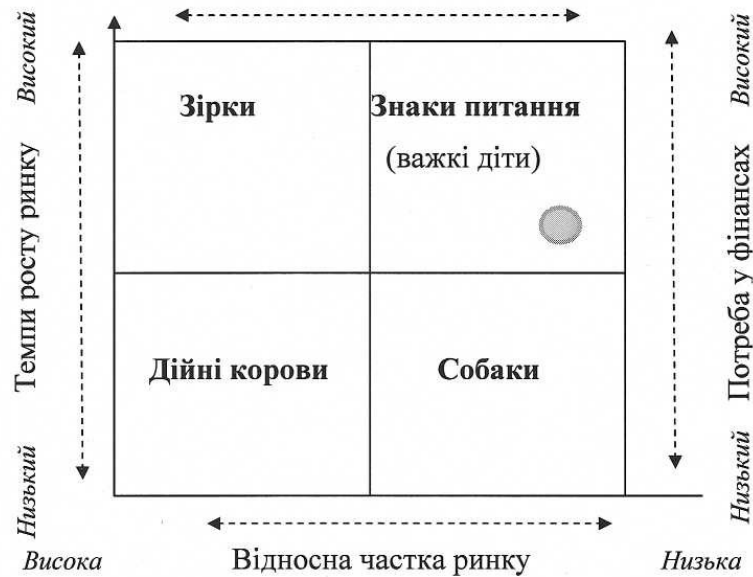


Рис. 2. Матриця BCG «зростання – частка ринку» для фітнес-клубу «Smile»

На рис. 3 наведена матриця «привабливості галузі – конкурентної позиції» для фітнес-клубу «Smile».



Рис. 3. Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція фітнес-клубу «Smile»

Стратегічні висновки з аналізу на основі матриці McKinsey очевидні: фітнес-клуб «Smile» потрапляє в квадрант «Успіх» – це галузі, що є високо привабливими з доброю конкурентною позицією.

Для позиції «успіх» характерні найвищий ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги на ньому. Підприємство, очевидно, буде безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку, а загрозою для нього може бути лише посилення деяких позицій окремих конкурентів. Тому, стратегія підприємства, яке перебуває у такій позиції, повинна бути націлена на захист свого стану в більшості своїй з допомогою додаткових інвестицій. Це можна зробити, підтримуючи позитивний імідж клубу завдяки якісному обслуговуванню, додаючи нові послуги у діяльності клубу тощо. Ця ситуація цілком характерна для фітнес-клубу.

Після проведення портфельного аналізу можна зробити наступні висновки:

- фітнес-клуб «Smile» є конкурентоспроможним;
- при правильному напрямі розвитку є можливість подальшого створення та розширення мережі фітнес-клубів «Smile»;

– виходячи з отриманих даних матриць BCG та McKinsey фітнес-клуб «Smile» має всі можливості для подальшого розвитку і зайняття лідерства у ніші.

Місією фітнес-клубу «Smile» повинне залишатись надання високоякісних спортивно-оздоровчих послуг фітнес. Наступний етап пов'язаний з визначенням загальних довгострокових цілей підприємства.

Для фітнес-клубу «Smile» можна виділити наступні стратегічні цілі:

- збільшення кількості постійних клієнтів;
- освоєння низькодохідного сегменту спортивного ринку;
- збільшення обсягів продажу абонементів;
- збільшення частки ринку, якою володіє підприємство;
- підвищення показників ставлення споживачів (знання, лояльність, прихильність) до клубу.

Були обрані стратегія зростання, конкурентна стратегія та базова стратегія підприємства.

Вибір стратегії зростання фірми. Стратегію зростання фірми доцільно обирати за допомогою матриці І. Ансоффа.

Для подальшого розвитку спортивного клубу «Smile» доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок, а саме:

– ринок фітнес-послуг не є новим, в наш час він є дуже розвиненим. Зараз у всіх містах є велика кількість різноманітних спортивних клубів (преміум класу, бюджетні, для жінок, для чоловіків тощо), і ця кількість постійно збільшується у зв'язку із популяризацією спорту;

– на фітнес-ринку дуже багато різних фітнес-напрямів, що дуже стрімко розвиваються. Клієнти фітнес-клубів не завжди активно реагують на появу нових напрямів тренувань і, досить часто, не є доцільним проводити тренування для 2–3 клієнтів;

– у бюджетних фітнес-клубах не вигідно проводити велику кількість тренувань різних напрямів. Через бесіди з клієнтами та проведення опитування слід виявити найбільш пріоритетні і займатися їх розвитком;

– саме через все вище описане доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок. Завдяки їй клуб зможе збільшити обсяги продажів абонементів, створивши собі потенційних клієнтів, що будуть користуватися послугами саме цього клубу. Цього можна досягти підтриманням якості послуг що надаються, наданням спеціальних знижок та бонусів постійним клієнтам, підвищенням кваліфікації тренерів, цікавитись думкою клієнтів щодо послуг клуб та подібне.

Для фітнес-клубу «Smile» варто розробляти стратегію фахівця, який займає свою нішу. Так як така стратегія властива для фірм, обслуговуючих невеликі сегменти ринку і не становлять особливої конкуренції великим компаніям. Особливістю стратегії фахівця є спеціалізація. Для такої стратегії притаманний інтерес тільки до одного або декількох сегментів ринку.

Фітнес-клубу «Smile» м. Львів слід зупинитись на такій стратегії, як фокусування, з наступних причин:

– по-перше, зараз у м. Львів є дуже багато бюджетних фітнес-клубів, але не всі вони надають дійсно якісні послуги. Більша частина клубів заснована не професіоналами, а людьми, що дуже далекі від спорту і ставлять на меті тільки отримання прибутку. Питання про якість послуг та результати відходить на другий план. Слід створити меншу кількість, але, у свою чергу, якісних клубів з підготовленими тренерами, що нададуть можливість клієнтам досягти поставлених результатів. Для цього фітнес-клубу «Smile» слід дуже ретельно підбирати персонал. Так, наприклад, краще мати двох професійних тренерів з вищою спортивною освітою, аніж 5–10 тренерів, що закінчили курси і мають доволі поверхневі знання;

– по-друге, зараз у «Smile» є декілька напрямів тренувань, що не користуються попитом і їх відвідує мала кількість людей. Слід виявити найбільш пріоритетні і надалі більше уваги приділяти саме їх розвитку. Також проводити опитування серед клієнтів клубу на тему, які види тренувань вони хотіли б відвідувати;

– на базі тренажерного залу вирішується одразу декілька завдань: розширення цільової аудиторії, можливість досягти різних цілей клієнтів з одним обладнанням в одному приміщенні (зниження ваги, нарощування маси тіла, збільшення витривалості, кардіотренування, оздоровчо-профілактична фізкультура тощо).

Після аналізу маркетингового середовища клубу були обрані наступні стратегії:

- стратегія зростання – проникнення на ринок;
- базова стратегія підприємства – фокусування;
- конкурентна стратегія – стратегія фахівця.

Об'єднавши всі три стратегії у єдиний план розвитку клубу, керівництву необхідно для подальшої діяльності зробити наступне:

– змінити формат клубу з фітнес-клубу для жінок на тренажерний зал, тим самим обираючи вузьку спеціалізацію діяльності та розширити цільову аудиторію;

– створити кваліфіковану базу тренерів (найнявши вже навчених або залучити до роботи активних клієнтів клубу, з яких в перспективі зробити тренерів);

– створювати умови для підвищення кваліфікації тренерів, перетворюючи їх зі спеціалістів у професіоналів;

– надавати максимально якісні послуги клієнтам клубу і допомагати їм у досягненні поставлених цілей, тим самим створюючи коло постійних клієнтів.

Висновки. Таким чином, для подальшого розвитку клубу запропоновано обрати стратегію фокусування. Обравши один вузький напрямок розвитку, спортивний клуб «Smile» зможе зайняти позицію лідера на обраному сегменті і територіальному розташуванні, що дозволить здійснювати ефективне управління його стратегічним розвитком.

Література

1. Джоббер Д. Принципи і практика маркетингу : навч. посіб. / Д. Джоббер ; пер. з англ. – М. : вид. дім «Вільямс», 2000. – 688 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М., СПб, К. : Изд. дом «Вильямс». 1999. – 1056 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підруч. / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
5. Ковальчук С.В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 291 с.
6. Бойко Р.В. Вдосконалення маркетингової діяльності виробничо-торговельного підприємства / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 6, Т. 2. – С. 83–88.
7. Бойко Р.В. Рекламна діяльність торговельних підприємств України / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6. Т. 2. – С. 219–223.
8. Бойко Р.В. Вдосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства на основі оптимізації політики товароруху. / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. Т. 2. – С. 128–133.
9. Бойко Р.В. Використання маркетингових інструментів в управлінні сільськогосподарським підприємством / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки. – 2016. – № 5. Т. 1. – С. 35–40.
10. Бойко Р.В. Формування ефективної політики просування продукції підприємства на ринку / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. Т. 1. – С. 42–48.
11. Бойко Р.В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5. Т. 2. – С. 31–36.
12. Бойко Р.В. Формування стратегії розвитку підприємства / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. Т. 2. – С. 19–25.

References

1. Dzhobber D. Pryntsypy i praktyka marketynhu : navch. posib. / D. Dzhobber ; per. z anhl. – M. : vyd. dim «Vilyams», 2000. – 688 s.
2. Kotler F. Osnovy marketinga / F. Kotler, G. Armstrong, Dzh. Sonders, V. Vong ; per. s angl. – 2-e evrop. izd. – M., SPb, K. : Izd. dom «Vilyams». 1999. – 1056 s.
3. Harkavenko S.S. Marketynh : pidruch. / S.S. Harkavenko. – K. : Libra, 2002. – 712 s.
4. Kudenko N.V. Stratehichnyi marketynh : navch. posib. / N.V. Kudenko. – K. : KNEU, 2006. – 152 s.
5. Kovalchuk S.V. Stratehichni marketynh : navchalnyi posibnyk / S. V. Kovalchuk. – Khmelnytskyi : KhNU, 2010. – 291 s.
6. Boiko R.V. Vdoskonalennia marketynhovoї diialnosti vyrobnycho-torhovelnoho pidprijemstva / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2013. – № 6, T. 2. – S. 83–88.
7. Boiko R.V. Reklamna diialnist torhovelnikh pidprijemstv Ukrainy / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2012. – № 6. T. 2. – S. 219–223.
8. Boiko R.V. Vdoskonalennia komertsiiinoї diialnosti torhovelnoho pidprijemstva na osnovi optymizatsii polityky tovarorukhu. / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2014. – № 5. T. 2. – S. 128–133.
9. Boiko R.V. Vykorystannia marketynhovoykh instrumentiv v upravlinni silskohospodarskym pidprijemstvom / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2016. – № 5. T. 1. – S. 35–40.
10. Boiko R.V. Formuvannia efektyvnoi polityky prosuvannia produktsii pidprijemstva na rynku / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2017. – № 6. T. 1. – S. 42–48.
11. Boiko R.V. Formuvannia stratehii dyversyfikatsii tovarnoho asortymentu pidprijemstva na rynku / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2018. – № 5. T. 2. – S. 31–36.
12. Boiko R.V. Formuvannia stratehii rozvytku pidprijemstva / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2019. – № 5. T. 2. – S. 19–25.

Надійшла / Paper received: 19.08.2020

Надрукована / Paper Printed : 02-05.11.2020