

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.53](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.53)

УДК 339.138

Ю. О. Головчук,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу та реклами,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ORCID: 0000-0002-4516-109X
Ю. В. Довгань,
ст. викладач кафедри маркетингу та реклами,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ORCID: 0000-0002-0689-7758

ВРАХУВАННЯ ЕФЕКТУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Y. O. Holovchuk
*Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Marketing and Advertising Department,
Vinnytsia Trade and Economics Institute, KNTEU*
Y. V. Dovhan
*Senior Lecturer of the Marketing and Advertising Department,
Vinnytsia Trade and Economics Institute, KNTEU*

CONSIDER EFFECT OF INCERTITUDE IN THE FORMATION OF AN EFFECTIVE BUSINESS STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Мета статті – проаналізувати усі фактори невизначеності та їх вплив на формування бізнес-стратегії. Проаналізовано декілька останніх досліджень з даної теми і їх результати. Описано важливість врахування ефекту невизначеності для підприємства. Ризик є об'єктивним і суб'єктивним. Суб'єктивний ризик поділяється на комерційний, промисловий та фінансовий ризики. Фактори невизначеності поділяються на контрольовані та неконтрольовані підприємством. Охарактеризовано вплив факторів невизначеності на підприємство, способи їх виявлення та запобігання. Серед факторів невизначеності можна виділити: зовнішньоекономічна політика держави, інфляція, рівень економічного зростання, технологічний розвиток, екологія, законодавчі акти тощо. Для регулювання ринкових відносин існують такі методи: вертикальна інтеграція, контрактні відносини, контроль попиту та створення підприємницьких мереж. Описані помилки при формуванні бізнес-плану, що призводять до провалу.

The purpose of the article is to analyze all the uncertainty factors and their impact on the formation of business strategy. Several recent studies on this topic and their results are analyzed. The importance of accounting for the effect of uncertainty for the enterprise is described. Risk is objective and subjective. Subjective risk is divided into commercial, industrial and financial risks. Financial risk is divided into interest and credit risks. Uncertainties are divided into controlled and non-controlled by the enterprise. Objective risk is not controlled by the enterprise and occurs outside the subjects of the economy. The

subjective risk can be controlled directly by the enterprise and occurs as a result of activity of subjects of economy. The influence of uncertainty factors on the enterprise, ways of their detection and prevention are characterized. Among the uncertainty factors are: foreign economic policy of the state, inflation, the level of economic growth, technological development, ecology, legislation, changes in consumer tastes, socio-cultural factors, changes in consumer purchasing power, deterioration of relations with suppliers and distributors, changes in the level of taxes and duties, etc. Examples of occurrence of these events in practice are given and ways of their prevention are characterized. To regulate market relations, there are such methods: vertical integration and contractual relations, demand control and the creation of entrepreneurial networks. Vertical integration implies the merger of the companies that supply and distribute it to one company. The method of contract relations consists in signed agreements, which clearly indicate the volume of purchase of goods or raw materials. Demand control is exercised through a monopolistic position in the market or through marketing activities. And the method of creating entrepreneurial networks is that interested businesses come together for financial gain without a merger. Marketing plays a special role, it is the marketing Department that identifies risks for the enterprise and finds ways to overcome them. Described errors in the formation of a business plan, lead to failure. Among the mistakes can be identified: the wrong purpose of the business plan, insufficient personal and professional qualities of management and insufficient experience.

Ключові слова: *бізнес-стратегія; ефект невизначеності; підприємство; об'єктивні фактори ризику; суб'єктивні фактори невизначеності; споживач.*

Key words: *business strategy; the uncertainty effect; enterprise; objective risk factors; subjective risk factors; consumer.*

Вступ. Діяльність будь-якого підприємства формується на основі визначення бізнес-стратегії та тактики. Від рівня ефективності стратегії залежить ефективність самого підприємства. Насамперед, бізнес-стратегія формується для створення конкурентних переваг на ринку. Стратегічні завдання можуть створюватися на окремих підрозділах підприємства, що формує стратегічні завдання підприємства в цілому. Бізнес-стратегія є одним із елементів бізнес-плану, тому її ефективність повністю залежить від бізнес-плану. При його формуванні потрібно визначити види і джерела потрібної інформації, сюди зокрема можна віднести: статистичні дані щодо тенденцій в конкретній галузі; інформація про конкурентів, їх товар чи послугу, рекламну кампанію тощо. Також, при формуванні бізнес-плану важливо враховувати ефект невизначеності. Це може бути: дії конкурентів; зміни тенденцій ринку; зміна законодавства щодо галузі, в якій працює підприємство; розвиток технологій; рівень економічного росту чи спаду в країні; зміна купівельної спроможності клієнтів; зміна клімату; зміна торгівельної політики країни, в якій розміщене підприємство, по відношенню інших країн, які є одним із ринків збуту підприємства тощо. Враховувати всі ці фактори не завжди є необхідно. Разом з тим, при формуванні бізнес-стратегії важливо вірно оцінити здатність підприємства не тільки формувати, а й утримувати конкурентні переваги, що можливе у тих сферах, які складно піддаються копіюванню. І це дасть змогу отримувати запланований обсяг доходів підприємства впродовж тривалого періоду й підтримувати той рівень економічної ефективності, який необхідний для збереження свого місця на ринку навіть у більш віддаленій стратегічній перспективі. Тобто, економічна ефективність господарювання є гарантією економічної безпеки підприємства. Це залежить від галузі, країни, економічних прогнозів, політичної орієнтованості влади тощо. Так, потрібно враховувати насамперед ті фактори, що діють постійно (діяльність конкурентів, розвиток технологій) і ті, що мають досить високу вірогідність того, що вони відбудуться. Саме це може запобігти кризових ситуацій на підприємстві, а в разі їх настання, отримати максимальну користь з того. Також, врахування ефекту невизначеності в формуванні бізнес-стратегії збільшує гнучкість підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням врахування ефекту невизначеності при формуванні ефективної бізнес-стратегії цікавлять багато українських дослідників, враховуючи те, що за останні роки велика кількість українських підприємств через невизначеність потрапили в кризову ситуації або збанкрутували. Серед останніх публікацій щодо створення ефективної бізнес-стратегії заслуговує уваги результати дослідження Ковальчук С., Кобець Д. і Дубчак Л., які обґрунтували взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та бізнес-стратегією [2]. Юрій Е. О. та Луцик І. Б. описали у своїй роботі особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища [5]. Також, Хмарська І. А. у своїй роботі описали різні сценарії управлінських рішень щодо формування маркетингових комунікацій при врахуванні ефекту невизначеності [11]. З кожним роком все більше науковців звертають на проблему невизначеності при формуванні бізнес-стратегії свою увагу, завдяки чому все більше підприємств розробляють більш ефективніший бізнес-план, що призводить до економічного росту в країні в цілому.

Мета статті – проаналізувати усі фактори невизначеності для їх врахування у формуванні бізнес-стратегії і збільшення її ефективності.

Результати дослідження. Бізнес-стратегія є ключовим фактором успіху підприємства. Її ігнорування у довгостроковій перспективі скоріш за все призведе до банкрутства. Чим більш краще розроблена стратегія – тим більша вірогідність успіху підприємства і навпаки, погано розроблена стратегія може призвести до втрати клієнтів, зменшення якості продукції, втрати позицій на ринку і т.д., що веде лише до зменшення прибутку підприємства. Фактори, що впливають на ризикованість економіки поділяються на об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні фактори не залежать від суб'єктів ринку (домогосподарств і підприємств), це може бути інфляція, політична воля, державна доктрина, економічна політика тощо. Суб'єктивні фактори зумовлені діяльністю суб'єктів господарської діяльності, це може бути компетентність в управлінській діяльності, обсяг та достовірність інформації, на основі якої приймають управлінські рішення. До головних видів економічних ризиків відносяться: виробничий, комерційний, фінансовий, процентний та кредитний ризики. Виробничий ризик залежить від природних умов, технологічних особливостей та факторів, що впливають на рівень витрат підприємства. Комерційний ризик виникає в процесі реалізації товарів та послуг і пов'язаний із зміною цін, митними бар'єрами, обсягами закупівель, втратами від пограбування чи псування товару тощо. Фінансовий ризик виникає у сфері стосунків фірм із банками та іншими фінансовими інституціями. Процентний ризик пов'язаний з можливими втратами через зміну курсу активів фірми. Кредитний ризик зумовлений поверненням кредиту із запізненням або неповерненням його зовсім [3].

Найменший вплив підприємство має на законодавство та зовнішню економічну політику країни. Так, якщо підприємство співпрацює з іноземними підприємствами (закупляє сировину або технічне обладнання, отримує логістичні послуги тощо) і між країнами розгориться політична війна, то фірма може втратити прибуток в результаті підвищення мита на сировину чи обладнання, яке закуповлювалося, що може призвести до збільшення собівартості продукції, що в свою чергу призведе до збільшення ціни і зменшення частки ринку. Також це може бути повна заборона на імпорт потрібної сировини, що може взагалі призвести до неможливості виробляти товар, в результаті чого підприємство збанкрутує. Так, в останній час саме через це постраждала компанія Huawei, яка через санкції США втрачає по різних оцінках від 10 до 30 млрд. дол. США і один з найбільших ринків збуту. У випадку, якщо один з ринків збуту знаходиться в країні, яка збільшить мито на імпорт товару підприємства, то це в результаті призведе до збільшення ціни і переходу споживачів до аналогічних вітчизняних товарів тієї країни, які будуть більш дешеві. Це призведе до втрати одного з ринків, зменшиться обсяг виготовлення продукції підприємством і зменшиться сам прибуток. Деякі великі компанії, щоб цього запобігти, намагаються лобювати своїми інтересами, але не завжди їм це вдається, при тому, що на це витрачаються досить великі кошти. Але лобювати своїми інтересами можуть лише компанії-гіганти, які є одними з лідерів по сплаті податків в країні. Меншим компаніями залишається зберігати гнучкість, завжди мати «резервних» постачальників з інших країн чи вітчизняних, мати декілька ринків збуту товару, бажано з рівномірними частками ринку. Також, законодавчі органи можуть заборонити виробництво того чи іншого товару. Наприклад, введення «сухого закону» може призвести до закриття підприємств спиртних напоїв, тому їм необхідно мати чіткий план та резервний капітал для швидкого переходу виробництва від алкогольних напоїв до наближених товарів, наприклад, газованої води чи соку. Ще сюди можна віднести заборону про продаж автомобілів з двигуном внутрішнього згоряння, тому підприємство повинне мати потрібні технології для переходу виробництва електромобілів [4].

На виробництво може вплинути і збільшення акцизів на товар, який виробляє підприємство. Через підняття акцизу збільшиться ціна на товар, що призведе до того, що багатьом клієнтам доведеться відмовитись від товару. Так, нещодавно прийнятий закон, що передбачає встановлення маржі для оптових і роздрібних продавців тютюнової продукції на рівні 7% і 13% відповідно, за прогнозами зменшить виробництво тютюнових виробів на 25%, що загрожує деяким підприємствам закриттям. Акцизний податок має прямий вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства, так як безпосередньо входить до собівартості товару. Вплив акцизного податку на фірму проявляється в наступному: підвищення цін на товар, зменшення купівельної спроможності споживачів, зменшення обсягів виробництва і збуту товару, нагромадження непроданого товару, тимчасовий відтік оборотних коштів, збільшення витрат на виробництво та зменшення прибутку підприємства в цілому.

По підприємству може вдарити і інфляція. Її різкий ріст може призвести до того, що сировина, яка купувалася в іноземних постачальників виявиться занадто дорогою, а рівень купівельної спроможності споживачів різко зменшиться. Так, з 2014 року постраждав весь український бізнес. Щоб зазнати найменших збитків через ріст інфляції і отримати перевагу над вітчизняними конкурентами, потрібно мати резервний капітал в іноземній валюті [6].

Ще один фактор, який може завдати великих збитків – розвиток технологій. Інновація може вдарити як по окремому підприємству, так і всій галузі. Інновація може бути новим винаходом, новою програмою, новим природним ресурсом тощо. В свої часи винахід керосину зруйнував видобуток китового жиру, а потім видобуток нафти саме ж виробництво керосину. Особливо відчутно вплив технологій у сфері електроніки. Так, виробники смартфонів з кожним новим пристроєм покращують якість камери, автономність, потужність, деякі компанії почали випускати смартфони, які складаються. І якщо в цій сфері конкурент вас якось опередить в технологіях, то ви зазнаєте великих збитків, а також можете втратити шанс вчасно вийти на новий ринок, який ще не встиг сформуватися, і як результат, конкуренти отримають шанс в майбутньому асоціюватись саме з цією технологією в підсвідомості споживачів. Тому підприємству необхідно мати власний науковий відділ, який буде фінансуватися на рівні, який як мінімум, не дозволить обійти підприємство конкурентами.

Високий вплив на підприємства має тренд. Саме через його різку зміну підприємства можуть зазнати великих втрат, якщо вони не встигли передбачити ці зміни. Але деякі тенденції ринку можуть змінюватися повільно і поступово, наприклад, збереження довкілля. Особливо це впливає на автомобілебудування, де у виробників автомобілів з двигуном внутрішнього згоряння зменшуються обсяги продажу через появу електромобілів. Так, за прогнозами Bloomberg обсяги продажу автомобілів з ДВЗ зрівняються з обсягами продажу електромобілів вже у 2030 році. Через це, виробники автомобілів починають розробляти і випускати власні електромобілі щоб не втратити прибуток. Але тенденція ринку може змінитися і більш різкіше, і тоді в підприємства не буде часу своєчасно зреагувати на це, і в результаті, компанії, менші за розмірами, зможуть легко обійти лідерів завдяки високій гнучкості. Тому, щоб цього запобігти, потрібно проводити своєчасно маркетингові дослідження, щоб спрогнозувати зміну тенденції ринку. Еволюція тренду має три етапи: передпікова стадія, модна стадія та основний потік. Передпікова стадія – коли новинка з'являється і виробники разом із споживачами розпочинають його розробляти. Модна стадія – коли кількість прихильників зростає, ранні послідовники приєднуються до новаторів. Основний потік – консервативні споживачі приєднуються до моди, а підприємства на її основі отримують капітал. На будь якому з цих етапів тренд може поглинути інший тренд, або він може бути відхиленим споживачами [8].

Саме маркетингові дослідження відіграють важливу роль при виявленні факторів, що загрожують підприємству. Зміна дизайну, слогану, розширення асортименту тощо, може призвести до різкої втрати клієнтів. Тому, завдяки проведенню якісного маркетингового дослідження цього можна буде запобігти. Дослідження виявить реакцію споживачів на ці зміни і у керівництва підприємства буде сформований чіткий результат при будь якій з цих змін. Але для максимально об'єктивної оцінки результатів дослідження потрібно провести якісний збір та аналіз інформації, а також визначити правильну мету і методи збору інформації. Саме це забезпечить достовірність та повноту інформацію і дозволить правильно прийняти рішення в тому чи іншому питанні. Проведення маркетингового дослідження може забезпечити: отримання переваги над конкурентами, зниження фінансового ризику, визначення ставлення покупців до товару підприємства, спостереження за змінами на ринку та реагування на них, координацію ринкової і товарної стратегій, надання оцінки власній підприємницькій діяльності тощо. Маркетингове дослідження також вирішує ряд завдань: знаходження потенційних споживачів, детальний аналіз потреб наявних споживачів, розрахунок співвідношення пропозиції та попиту, вивчення поведінки та мотивів купівлі товару споживачами, визначення конкурентоспроможності товару або послуги, вибору цільового ринку. Маркетингове дослідження може провести саме підприємство або замовити в компанії, яка займається ними. Також в дослідженні можуть бути залучені обидві сторони. Проведення дослідження власними силами може обійтися підприємству дешевше, ніж буде коштувати у агенцій з проведення маркетингових досліджень, але в такому випадку фірма отримує менш достовірні результати дослідження, зокрема через недостатній досвід. Найбільш доцільним є проведення дослідження одночасно і агенцією і підприємством, але воно є найдорожчим [1].

В умовах обмежених ресурсів потрібно враховувати і те, що вони все ж таки можуть раптом закінчитися або їхня ціна різко збільшиться, в результаті чого виробництво стане неможливим. Тому необхідно знайти замітник цьому елементу, або змінити процес виробництва. А якщо і те, і те не можливе, то почати випускати товар, який буде максимально близький до вже наявного процесу виробництва. До обмежених ресурсів також можна віднести: трудові ресурси, простір, фінансові ресурси, інформаційні та правові ресурси, час тощо. Так, відтік трудової сили через несприятливу ситуацію в регіоні може спричинити нестачу працівників на підприємстві, через що керівництво буде змушено піднімати рівень зарплат на власному підприємстві щоб зацікавити шукачів роботи на вакантні місця і втримати вже наявних. Але може бути і протилежна ситуація: притік дешевої сили у вигляді мігрантів може здешевити виробництво за рахунок низьких виплат по заробітній платі, невиплатами за страхування тощо, що в кінцевому результаті збільшує прибуток підприємства, але якість виробленої продукції може впасти. Через зменшення просторових ресурсів підприємство може втратити можливість розширення виробництва, також до просторових ресурсів можна віднести дистанцію між підприємством та постачальниками і підприємство та споживачами. Збільшення дистанції до постачальників або споживачів може призвести до збільшення витрат на логістику і щоб покрити ці витрати, підприємство буде змушене включити їх до собівартості продукції, що збільшить її ціну і зменшить, хоч і незначно, купівельну спроможність споживачів. Час є найспецифічнішим ресурсом, так як він не може бути відновленим, і від його ефективності використання залежить успішність фірми, а щоб збільшити ефективність використання часу, потрібно розробити ефективний план діяльності підприємства і ефективно його реалізувати [10].

Соціально-культурні фактори теж мають досить великий вплив на формування бізнес-стратегії підприємства. До них можна віднести: умови життя різних соціальних груп, соціальна напруженість у суспільстві, рівень пропозиції на ринку робочої сили, соціальні і релігійні традиції, рух на захист прав споживачів, активність професійних спілок на захист прав трудящих, організації соціального плану, їхня роль і вплив, суспільні цінності, установки, мораль, смертність та народжуваність, дохід населення, коефіцієнти інтенсивності еміграції та імміграції, стандарти освіти. Ще одним соціально-культурним фактором є ставлення населення до відпочинку та роботи. Так, в більшості європейських країн і країн Північної Америки населення надає пріоритет відпочинку і намагається як найменше працювати, люди в цих країнах не проміняють особисте життя на роботу. А от в азіатських країнах, зокрема в Південній Кореї та Японії, все навпаки, більшість населення є трудолюбивими, які з радістю попрацюють в поза робочий час.

Непередбачувані ситуації можуть відбутися і з бізнес-партнерами. Наприклад, в компанії, яка поставляла сировину нашому підприємству змінилося керівництво, яке не зацікавлене в співпраці з нами, або компанія, яка

займалася збутом нашої продукції – збанкрутіла, через що у нас на складі залишається продукція, яку ми не можемо вчасно продати, тому потрібно підтримувати зв'язки із декількома постачальниками для зберігання гнучкості. Для регулювання ринкових відносин існують такі методи: вертикальна інтеграція, контрактні відносини, контроль над попитом і створення підприємницьких мереж. Вертикальна інтеграція передбачає поглинання або злиття компаній, які поставляють сировину і обладнання, або компаній, які займаються збутом продукції. Так, зовнішня діяльність підприємства перетворюється на внутрішню, через що збільшується контроль цих підрозділів, а також зменшуються витрати на укладання контрактів із ними, але для поглинання компанії-партнера необхідно мати значну фінансову спроможність, а також власник цієї компанії повинен бути зацікавленим в продажі своєї фірми. Контроль над попитом передбачає, що підприємство контролює обсяг збуту через вплив на попит. Одним із методів контролю над попитом є монополний стан на ринку, але інші компанії будуть намагатися проникнути на даний ринок, а також антимонопольний комітет держави буде протидіяти монопольному становищу підприємства. Тому, ще одним способом впливу на попит є маркетингова діяльність, хоча вона передбачає великі витрати і не такий ефект, як монополія на ринку, проте вона є стійким джерелом впливу на попит. Метод контрактних відносин є надійним способом зменшення невизначеності і дозволяє планувати діяльність підприємства. Метод контрактних відносин полягає в тому, що спочатку виробник знаходить дилера, якому цікава продукція підприємства і домовляється про розмір закупівлі товару, після чого виробник починає виробництво товару в необхідних розмірах, в результаті чого в підприємства не залишається надлишкової продукції. Даний метод дозволяє планувати діяльність підприємства на довгостроковий період, а також в контракті можна зазначити дії сторін при настанні непередбачуваних ситуацій. Метод створення підприємницьких мереж передбачає об'єднання підприємств, які зацікавлені в економічній вигоді з партнерства. Різниця між вертикальною інтеграцією і підприємницькими мережами полягає в тому, що в даному випадку підприємства зберігають свою незалежність і свободу дій. Основою для підприємницької мережі є створення єдиного комерційного ланцюга, що забезпечує вигоди усім учасникам ланцюга [7].

При створенні бізнес-плану автори часто допускають певні помилки, які призводять до невдачі. Щоб цього запобігти, потрібно систематично працювати над планом, достатньо аналізувати існуючий стан й обґрунтовувати вимоги до плану, а також потрібно мати чітко визначену мету бізнес-плану. Надмірний пріоритет короткострокових задач над довгостроковими задачами теж може призвести до невдачі. Через постійну концентрацію над наявними проблемами, підприємство не в змозі виконувати плани в довгостроковій перспективі. Ще однією причиною невдачі є погані навички керівництва, як і професійні так і особистісні, а також недосвідченість в тій чи іншій сфері.

Висновки. Узагальнюючи викладене вище, зауважимо, що з огляду на складність і мінливість чинників зовнішнього середовища, вирішення завдань збереження і нарощування конкурентних переваг і підтримання відносно сталих параметрів економічної безпеки підприємства в ході реалізації його бізнес-стратегії вимагає постійного й інтенсивного інформаційного обміну з усіма учасниками процесів створення й споживання продуктів. Від рівня якості розробленого бізнес-плану залежить конкурентоспроможність підприємства. При створенні плану на довгостроковий період слід враховувати безліч факторів, які можуть відбутися. Фактори невизначеності поділяються на об'єктивні і суб'єктивні, об'єктивні не залежать від підприємства і не піддаються його контролю, тому підприємству залишається лише під них підлаштуватися, а суб'єктивні залежать напряму від суб'єктів економіки і виникають внаслідок їх діяльності. Серед них можна виділити: зміна законодавства, зростання рівня інфляції, зміна зовнішньої економічної політики держави, зміна попиту на товар, поява нових альтернативних товарів внаслідок розвитку технологій, зменшення купівельної спроможності населення тощо.

Враховання цих подій і розроблення послідовних дій у разі їх виникнення дозволить підприємству швидко реагувати на них, зберегти рівень прибутку, отримати переваги над конкурентами або зберегти клієнтів. Для зменшення рівня виникнення суб'єктивних факторів невизначеності існує ряд методів: контрактні відносини, вертикальна інтеграція, контроль над попитом і створення підприємницьких мереж. Їх застосування підвищує конкурентоспроможність підприємства, але через ряд помилок бізнес-план може зазнати провалу. Помилки виникають через недостатньо приділену увагу під час розробки плану, неправильно визначену мету формування плану, а також недостатню кваліфікацію керівників і їх недостатній досвід.

Література.

1. Tanasiichuk A., Hromova O., Abdullaieva A., Holovchuk Y., Sokoliuk K. (2019), "Influence of transformational economic processes on marketing management by an international diversified conglomerate enterprise." *European journal of sustainable development. European center sustainable development. Italy Vol 8. No 3*, available at: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/898>
2. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. (2016), "Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise." *Восточно-Европейский журнал передовых технологий. № 3(4). С. 4-12*, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2016_3%284%29_2.
3. Dovhan Y., Malicki M., Kaletnik H., Lutsiak V., Melnichuk O. "Organizational basis of the development of innovative functional food products by the Ukrainian enterprises of deep walnut processing." *Ukrainian Food Journal. Vol 8. No 1. C169-180*, available at: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/20062.pdf>
4. Готь О., Бондаренко С. (2017), "Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності." *Ефективна економіка № 6*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
5. Юрій Е. О., Луцик І. Б. (2015), "Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища." *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.*, available at: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Nvmgu_eim_2015_13_31%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Nvmgu_eim_2015_13_31%20(3).pdf)

6. Kuzmenko O.V., Boiko A.O., Yarovenko H.M., Dotsenko T.V. (2019), "Data mining-based assesment of the risk of using financial intermediaries for money laundering." *Ефективна економіка*. № 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7302>
7. Стадник В.В., Іжевський П.Г., Головчук Ю.О. (2018), "Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства." *Ефективна економіка*. № 2, available at: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1061>
8. Головчук Ю.О., Дідик В.В. (2018), "Ефективність використання інноваційного маркетингу та ступінь довіри до нього потенційних споживачів." *Економіка і суспільство*. Вип. 19. С. 157-162, available at: 10.32782/2524-0072/2019-20-22
9. Ставська Ю.В. (2019), "Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства." *Modern Economics*. № 13 С. 227-232, available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-35).
10. Пчелянська Г.О. (2019), "Маркетингові підходи до формування ринку агропродовольчих товарів." *Бізнес Інформ*. №2. С.202-208, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-202-208>.
11. Хмарська І.А. (2019), "Сценарії управлінських рішень щодо формування комплексу маркетингових комунікацій для різних рівнів партнерських відносин." *Молодий вчений*. - № 2(2). - С. 651-656.

References.

1. Tanasiichuk, A. Hromova, O. Abdullaieva, A. Holovchuk, Y. and Sokoliuk, K. (2019), "Influence of transformational economic processes on marketing management by an international diversified conglomerate enterprise", *European journal of sustainable development. European center sustainable development*, vol. 8, No 3, available at: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/898> (Accessed 01 Nov 2019).
2. Kovalchuk, S. Kobets, D. and Dybchuk, L. (2016), "Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise", *Vostochno-evropeyskiy magazine of front-rank technologies*, vol. 3(4), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2016_3%284%29_2 (Accessed 01 Nov 2019).
3. Dovhan, Y. Malicki, M. Kaletnik, H. Lutsiak, V. and Melnichuk, O. (2019), "Organizational basis of the development of innovative functional food products by the Ukrainian enterprises of deep walnut processing", *Ukrainian Food Journal*, vol. 8, No 1, pp.169-180, available at: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/20062.pdf> (Accessed 01 Nov 2019).
4. Got, O., Bondarenko, S. (2017), "Strategy of the enterprise as a factor of its competitiveness", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (Accessed 01 Nov 2019).
5. Yuriy, E. and Lutsyk, I. (2015), "Features of formation of the enterprise development strategy in the conditions of uncertainty of the external environment", available at: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Nvmgu_eim_2015_13_31%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Nvmgu_eim_2015_13_31%20(3).pdf) (Accessed 01 Nov 2019).
6. Kuzmenko, O.V. Boiko, A.O. Yarovenko, H.M. and Dotsenko, T.V. (2019), "Data mining-based assesment of the risk of using financial intermediaries for money laundering", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7302> (Accessed 01 Nov 2019).
7. Stadnyk, V.V. Izhevsky, P.G. and Holovchuk, Y.O. (2018), "Marketing interaction in the development of innovative and market potential of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1061> (Accessed 01 Nov 2019).
8. Holovchuk, Y.O. and Didyk, V.V. (2018), "Effectiveness of innovative marketing and the degree of trust in it by potential consumers", *Ekonomika i suspiljstvo*, vol.19, , pp.157-162, available at: 10.32782/2524-0072/2019-20-22 (Accessed 01 Nov 2019).
9. Stavska, U. (2019), "Marketing Means and their Influence on the Stabilization of Enterprise Economic Condition", *Modern Economics*, vol.13, , pp.227-232, available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-35) (Accessed 01 Nov 2019).
10. Pchelianska, H. O. (2019), "Marketing approaches to the formation of the agri-food market", *Biznes Inform*, vol. 2, , pp.202-208, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-202-208> (Accessed 01 Nov 2019).
11. Khmarskaya, I.A. (2019), "Management decision-making scenarios for forming a complex of marketing communications for different levels of partnership", *Molodyj vchenyj*, vol. 2(2), , pp.651-656.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2019 р.