

УДК 339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.1.7

**Ніна Д. Чала, Ірина В. Архипенко**

*Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ*  
**СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ  
В ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКИХ КОМПАНІЙ**

*У статті актуальність теми дослідження пояснюється зростанням необхідності визначення конкурентної позиції підприємства не тільки в межах ринку, але й на кожному цільовому сегменті зокрема, що можливо реалізувати через ефективне використання інструментарію стратегічного маркетингу. Статтю присвячено обґрунтуванню особливостей використання інструментів стратегічного маркетингу в діяльності великих компаній. Проаналізовано еволюційний розвиток формування концепції маркетингового стратегічного управління. Досліджено головні причини збільшення значення стратегічного маркетингу в практиці великих компаній. Зроблено акцент на тому, що зміни в поведінці споживача обумовлені становленням «інформаційного суспільства», головною відмінною рисою якого визначено появу «модернізованого» покупця та диференційованого маркетингу, значною мірою орієнтованого на інтереси конкретного клієнта. До головних завдань стратегічного маркетингу великих компаній віднесено, насамперед, організацію роботи компанії, яка повинна бути націлена на виконання побажань потенційного клієнта; визначення життєвої позиції компанії; звіт і аргументація перед керівництвом компанії. Виокремлено та обґрунтовано специфічні риси стратегічного маркетингу в діяльності корпорацій. Систематизовано маркетингові стратегії зростання великих компаній. Зроблено висновок, що сучасна маркетингова стратегія у своєму прояві має бути спрямована не лише на досягнення ефективного результату виробничої, збутової та управлінської діяльності великих підприємств, а й на більш повне задоволення потреб ринку та окремого споживача, що реалізується через поєднання нових маркетингових інструментів стратегічного планування і тактики клієнтоорієнтованого маркетингу.*

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг; великі компанії; зовнішнє середовище; стратегічне управління; корпоративний маркетинг.

**Ніна Д. Чала, Ирина В. Архипенко**

*Национальный университет «Киево-Могилянская академия», г. Киев*  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ**

*В статье актуальность темы исследования объясняется ростом необходимости определения конкурентной позиции предприятия не только в пределах рынка, но и на каждом целевом сегменте в частности, что возможно реализовать посредством эффективного использования инструментария стратегического маркетинга. Статья посвящена обоснованию особенностей использования инструментов стратегического маркетинга в деятельности крупных компаний. Проанализировано эволюционное развитие формирования концепции маркетингового стратегического управления. Исследованы основные причины увеличения значения стратегического маркетинга в практике крупных компаний. Сделан акцент на том, что изменения в поведении потребителя обусловлены становлением «информационного общества», главной отличительной чертой которого является появление «модернизированного» покупателя и дифференцированного маркетинга, в значительной степени ориентированного на интересы конкретного клиента. К основным задачам стратегического маркетинга крупных компаний отнесены организация работы компании, которая должна быть нацелена на выполнение пожеланий потенциального*

клиента; определение жизненной позиции компании; отчет и аргументация перед руководством компании. Выделены и обоснованы специфические черты стратегического маркетинга в деятельности корпораций. Систематизированы маркетинговые стратегии роста больших компаний. Сделан вывод о том, что современная маркетинговая стратегия в своем проявлении должна быть направлена не только на достижение эффективного результата производственной, сбытовой и управленческой деятельности крупных предприятий, но и на более полное удовлетворение потребностей рынка и отдельного потребителя, что может быть реализовано посредством сочетания новых маркетинговых инструментов стратегического планирования и тактики клиентоориентированного маркетинга.

**Ключевые слова:** стратегический маркетинг; крупные компании; внешняя среда; стратегическое управление; корпоративный маркетинг.

**Nina D. Chala, Iryna V. Arkhylenko**

*National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv*

### **STRATEGIC MARKETING AND ITS IMPLEMENTATION SPECIFICS FOR BUSINESS ACTIVITIES OF LARGE COMPANIES**

*The relevance of the research topic is underpinned by the increasing need for assessing the company competitive position not only inside the market but also within each target segment, in particular, that could be realized through effective use of strategic marketing tool set. The article seeks to provide insights to implementation of strategic marketing tools for business activities of large companies. The evolution of the marketing strategic management concept development has been analyzed. The key factors enhancing the role of strategic marketing in the practice of large companies are investigated. It is argued that major changes in consumer behavior are associated with the information society development with its emphasis on the "modernized" buyer and differentiated marketing, largely focused on the interests of each client. Apparently, the primary objectives of strategic marketing of large companies are, above all, the company organizational management which should be aimed to meet the needs of a potential customer; company life-cycle assessment, as well as providing an argument-based report on strategy implementation for the company top management. The specific features of corporate strategic marketing activities are identified and grounded. The marketing growth strategies for large companies classified. It is concluded that to be effective, a modern marketing strategy of large companies should be directed not only to achieve efficient performance, increased sales and enhanced management but also address the needs of the market and individual consumer, which can be implemented through a combination of new marketing tools for strategic planning and the tactics for customer-based marketing.*

**Keywords:** strategic marketing; large companies; external environment; strategic management; corporate marketing.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в Україні та світові тенденції глобалізації конкурентних процесів зробили актуальним питання ефективного аналізу мінливого та динамічного у своєму розвитку ринкового середовища, що, в першу чергу, є завданням менеджменту та маркетингу. На сьогоднішній день успіх компанії безпосередньо залежить від якісно розробленої та організованої маркетингової стратегії.

В умовах сьогодення для українських підприємств зростає необхідність визначення своєї конкурентної позиції не тільки в межах ринку, але і на кожному цільовому сегменті зокрема, що реалізується через визначення перспективних видів продукції та чітке позиціонування конкурентної позиції окремого товару та підприємства взагалі. Ефективне

вирішення проблем такого характеру може бути забезпечено через використання інструментарію стратегічного маркетингу. Стратегічний маркетинг допомагає підприємству визначити необхідну і доцільну ринкову поведінку з урахуванням чиннику невизначеності в рамках досягнення поставлених стратегічних цілей. Аналіз кожного потенційного сегмента ринку у своєму стратегічному розрізі має бути спрямовано на визначення таких головних векторів стратегічного розвитку як: товарна, цінова, збутова і комунікаційна політика підприємства.

**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** Роздумам та дослідженням в області стратегічного маркетингу присвячено велику кількість наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених. Серед закордонних вчених фундаментальні дослідження питань розробки маркетингових стратегій та особливостей стратегічного менеджменту проводили І. Ансофф [1], Ф. Котлер [2], М. Портер [3], Ж. Ламбен [4]. Велику увагу систематизації теоретичних положень та розробці методологічного базису у сфері маркетингового стратегічного планування приділяють у своїх роботах вітчизняні вчені. Аспект підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективного стратегічного маркетингу висвітлено в роботах Р.А. Фатхутдинова [5]. Публікації Н.І. Гавриленко [6], Л.В. Пан [10] та С.Д. Супрун [8], присвячені обґрунтуванню теоретичних положень щодо особливостей взаємозв'язку стратегічного маркетингу та маркетингової стратегії. Роботи О.В. Кузьменко [7] присвячені особливостям стратегічного маркетингу на вітчизняних підприємствах. Однак, незважаючи на вагомий науковий внесок провідних вчених-економістів існує потреба в акцентуванні уваги на питанні використання інструментів стратегічного маркетингу у діяльності великих компаній.

**Метою дослідження** є обґрунтування особливостей використання інструментів стратегічного маркетингу у діяльності великих компаній.

**Результати дослідження.** Концепція стратегічного маркетингу з'явилася незабаром після введення в практику управління компанією парадигми стратегічного маркетингу. Посилення стратегічного характеру маркетингової діяльності відбувалося паралельно з поширенням стратегічного менеджменту і було обумовлено розвитком методів моніторингу ринку, дослідження і проектування попиту і потреб, найбільш неявних способів роздільного дослідження клієнтів. Провідну роль в діяльності великих компаній стратегічний маркетинг став відігравати лише в два останні десятиліття, з перевищенням пропозиції над попитом, прискоренням технічного прогресу в області, посиленням міжнародного законодавства в частині екологічного права, скороченням життєвого циклу традиційних товарів і появою нових продуктів. Еволюційний розвиток формування концепції маркетингового стратегічного управління мав 4 основні етапи (табл. 1).

Головні причини збільшення значення стратегічного маркетингу в практиці великих компаній можна звести до наступного:

- 1) підвищення оборотів впровадження науково-технічного прогресу (зростання швидкості інновацій, скорочення термінів переходу від розробки до широкомасштабної комерційної реалізації, загальний характер поширення технологічного прогресу);
- 2) збільшення інтернаціоналізації ринку та глобалізації ринку;
- 3) посилення тенденції «турбулентності» (тобто ускладнення і непередбачуваності) макросередовища маркетингу;
- 4) поява нових споживачів (відбувається так звана «міграція споживчих потреб», що вимагає постійного моніторингу та застосування заходів щодо модифікації існуючих продуктів).

Таблиця 1

**Еволюційний розвиток формування концепції  
маркетингового стратегічного управління**

Етапи розвитку	Характеристика
1 етап 60–70 рр. ХХ століття «агресивний маркетинг»	У діяльності підприємств простежується орієнтація на збут, поява «агресивного маркетингу», відбувається подальше посилення маркетингової орієнтації менеджменту як системи ефективного управління.
2 етап 80–90 рр. ХХ століття «активний маркетинг»	Орієнтація на споживача, подальше розширенням функцій маркетингу, проведення «активного маркетингу». Ці роки стали початком «постіндустріальної епохи», «епохи без закономірностей», яка характеризується постійним виникненням нових несподіваних проблем, становленням «стратегічного менеджменту»
3 етап початок ХХІ століття «корпоративний маркетинг»	Розвиток методів аналізу ринку, вивчення та прогнозування попиту, дослідження потреб, з'являються більш точні методи поглибленого і диференційованого вивчення споживачів. Подальший розвиток отримує стратегічний менеджмент і поступово посилюється стратегічний характер маркетингової діяльності.
4 етап сучасний етап «цифровий маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг»	Зміщення акцентів стратегічного маркетингу у сферу таргетивного та інтерактивного просування товарів та послуг. Посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному маркетинговому управлінні.

Джерело: складено на основі [5, 6, 8].

При зміні маркетингового макросередовища слід акцентувати увагу на трьох ключових нюансах:

- конкурентний (поява нових типів конкурентів і нових видів конкуренції; вихід іноземних компаній на національний ринок);
- фінансовий (зменшення швидкості фінансового підйому на традиційних ринках, посилення ролі економіко-політичного чиннику в ціноутворенні);
- науково-технічний.

Зміни в поведінці споживача проявляються в наступному:

- підвищення рівня освіти та інформованості (увага до екологічного аспекту);
- вимогливість (як наслідок посилення конкуренції на ринку);
- організованість (розвиток інфраструктури ринків, контроль з боку міжнародних інститутів).

На нашу думку, зміни в поведінці споживача обумовлені становленням «інформаційного суспільства». Ера масового маркетингу закінчилася з ускладненням конкурентних умов і появою модернізованого покупця, і ознаменувала появу диференційованого маркетингу, в значною мірою орієнтованого на інтереси конкретного споживача.

Система стратегічного маркетингу спрямована на дослідження безпосередньо ринкового середовища підприємства, яке представлено його клієнтами, конкурентами і постачальниками. Крім того, стратегічний маркетинг вивчає і некеровані елементи макросередовища – політичні, громадські, демографічні, природні, соціально-економічні.

Такий підхід дозволяє створювати стратегічні рішення і включати їх в роботу підприємства для надання стабільної конкурентоспроможності.

Аналіз досвіду провідних американських, японських і західно-європейських корпорацій показує, що в їхній практиці внутрішньо фірмове планування є загальноприйнятим, і ця функція реалізується як на загальнокорпоративному рівні, так і на рівні структурних підрозділів. Ансофф у своїй роботі зазначає, що не менше ста з 500 найбільших американських корпорацій на сучасному етапі свого існування застосовують саме комплексну систему стратегічного управління. Сутність зазначеної системи полягає в тому, що в фірмах, з одного боку, існує чітко виділене й організоване формальне стратегічне планування, з іншого боку, структура управління корпорацій, системи і механізми взаємодії її окремих ланок побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для перемоги в конкуренції і створити управлінський інструментарій для перетворення цих стратегій в поточні виробничо-господарські плани, які підлягають реалізації на практиці [1].

Стратегічне управління у великих організаціях і корпораціях відрізняється від адміністрування і виконавчого управління горизонтом планування. Стратегія має справу з великими періодами: від 3–5 років в середньому бізнесі до 20–30 років у великих виробничих і банківських структурах.

Як зазначає Р.А. Фатхутдинов [5] стратегічний маркетинг – це націлена на довготривалий результат практика, яка здатна аналізувати ринкові можливості організації. Дана діяльність веде до планування маркетингової політики і стратегії, які здатні відповідати поставленим цілям. На нашу думку, стратегічний маркетинг великої компанії доцільно розглядати з урахуванням сутності корпоративного маркетингу, тобто як форму організації маркетингового управління, за якою спільний маркетинговий відділ, виходячи з корпоративних інтересів, єдиної ринкової політики контролює всі напрями маркетингової діяльності (як на рівні корпорації, так і на рівні окремих підрозділів) і розробляє єдину стратегію й практику діяльності для забезпечення спільних взаємовигідних економічних інтересів [9].

Основними завданнями стратегічного маркетингу великих компаній є:

1) Організація роботи компанії, яка повинна бути націлена на виконання побажань потенційного клієнта.

2) Визначення життєвої позиції компанії.

3) Звіт і аргументація перед керівництвом компанії.

До елементів стратегічного маркетингу великих компаній відносять:

- аналіз потреб і визначення базового ринку;
- сегментація ринку;
- макро- і мікросегментація;
- аналіз привабливості;
- потенціал ринку та життєвий цикл;
- аналіз конкурентоспроможності;
- стійку конкурентну перевагу;
- вибір стратегії розвитку підприємства.

Операційний маркетинг як активний процес включає:

- вибір цільового сегмента ринку;
- план маркетингу (цілі, позиціонування, тактика);
- комплексне маркетингу: товар, збут, ціна, комунікації;
- бюджет маркетингу;
- реалізація і контроль плану маркетингу [4].

Стратегічний маркетинг у діяльності великих компаній має такі специфічні риси:

1. Стратегічний маркетинг сприймає покупців в якості функціонального і правоздатного ринкового агента, який має довгострокову програму власних дій. Особливо актуально це в тому сенсі, що великі компанії частіше діють на ринку B2B, ніж на споживчому ринку (B2C) [2].

2. Стратегічний маркетинг сприймає виробників як членів економічних взаємин, що переслідують цілі виживання і розвитку за рахунок задоволення потреб суб'єктів економіки, приймають ту чи іншу участь у його функціонуванні. Це головним чином обумовлено впливом міжнародних інститутів на діяльність великих компаній і виробництв, загальною залежністю таких бізнесів від стану ринків збуту і кон'юнктури світової економіки в цілому.

3. Стратегічний маркетинг оцінює взаємодію покупців і виробників не як боротьбу, а як рівноправну співпрацю, роботу з постійним інформаційним обміном з розрахунком на довготривалу співпрацю.

4. Стратегічний маркетинг приділяє велике значення не тільки постійному обміну інформацією між покупцями і виробниками, але і вносить специфічний зміст в термін «маркетингова інформація», вживає нові методи відбору і аналізу даної інформації, проводить моніторинг потреб і поведінки споживачів.

5. Стратегічний маркетинг орієнтується на теорію і практику концепції споживчої поведінки. У новій концепції особливе значення надається дослідженню дій вироблення стратегії споживання, яка заснована на вивченні психології кінцевого споживача.

6. Стратегічний маркетинг дозволяє по-новому поглянути на концептуальні засади мультиатрибутивного продукту, на яких базуються маркетингові дослідження і вироблення стратегії маркетингу. В рамках даної концепції продукт являє собою «матеріально-речове ядро», оточене специфічним «інформаційним полем», що описує безліч різноманітних різновидів технічного і екологічного виконання товару, а також різних видів додаткових послуг, що супроводжує процес транспортування продукту кінцевому споживачеві.

7. Стратегічний маркетинг покликаний орієнтувати діяльність в сфері маркетингу на інтереси всіх суб'єктів економіки, які беруть участь у роботі компанії (власники, акціонери), а також на вимоги міжнародних інститутів, які контролюють діяльність міжнародних компаній на світовому ринку.

Великі компанії на відміну від малих у своїй маркетинговій стратегічній діяльності мають більш широкі можливостей для:

- організації масового стандартизованого виробництва;
- розширення сфери своєї діяльності (диверсифікація виробництва) за напрямками.

У зв'язку з цим маркетингові стратегії зростання великих компаній будуються в залежності від ступеня диверсифікації і темпів зростання (табл. 2).

Таблиця 2

**Маркетингові стратегії зростання великих компаній**

		Ступінь диверсифікації		
		високий	середній	низький
Темпи зростання	високі	Поле 1		
	середні	Поле 2		
	низькі	Поле 3		

Джерело: [3, 4].

Поле 1. Це стратегія фірм-лідерів у виробництві продукції, зростання обсягів випуску якої здійснюється високими темпами, але невеликого асортименту.

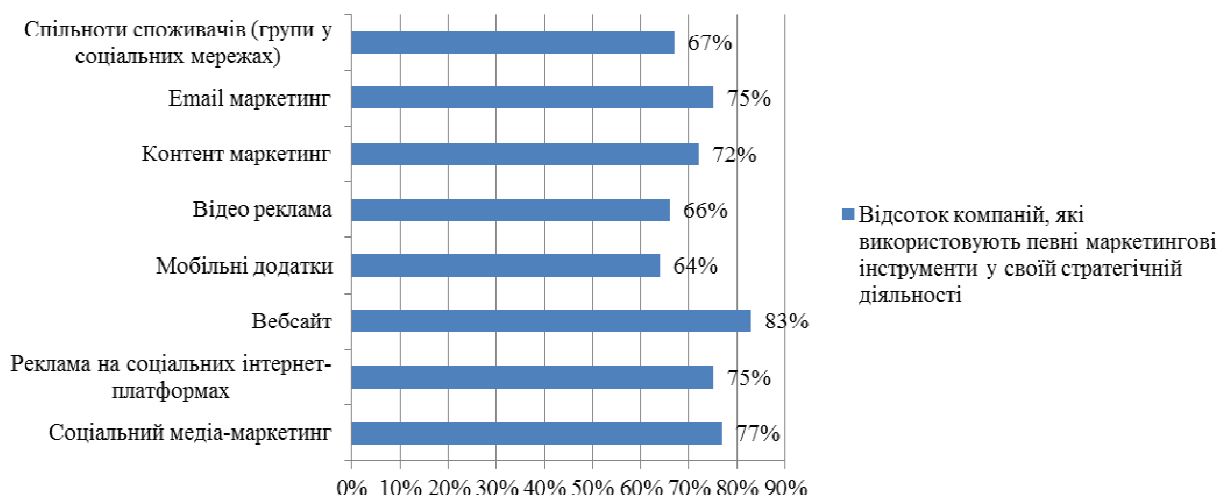
Поле 2. Це стратегія фірм, які займають стійке положення на ринку і мають середні темпи зростання обсягів продукції, що випускається, але на відміну від вищенаведених фірм ступінь диверсифікації їх виробництва ширше.

Поле 3. Ця стратегія характерна для фірм з високим ступенем диверсифікації та невисокими темпами зростання продукції, що випускається. Асортимент продукції, що випускається таких фірм надзвичайно широкий від досить простих до унікальних за своєю складністю приладів [3, 4].

Таким чином, стратегічний маркетинг великих компаній являє собою складну систему стратегічного управління організацією з ринковою орієнтацією, а також акцентом на аналізі потреб покупців і конкурентоспроможності організації.

Говорячи про успіх маркетингових стратегій для великих підприємств, слід зазначити, що в умовах сьогодення відбувається переорієнтація та зміщення акцентів маркетингового стратегічного інструментарію у інтернет середовище. За даними звіту Salesforce Research [11], найпопулярнішими інструментами маркетингу, які використовують успішні світові компанії у своїй стратегічній діяльності за останні кілька років стали вебсайти, мобільні додатки, соціальний медіа маркетинг (рис. 1).

### Відсоток компаній, які використовують певні маркетингові інструменти у своїй стратегічній діяльності



Джерело: побудовано за даними [11].

Рис. 1. Використання сучасного маркетингового інструментарію у формуванні маркетингової стратегії великих компаній

Так, наприклад 77% досліджуваних компаній у формуванні своєї маркетингової стратегії використовують соціальний медіа маркетинг, 83% - вебсайти; 75% - рекламу на соціальних інтернет-платформах.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, успіх діяльності великих підприємств у динамічному конкурентному середовищі стає можливим лише за умови ефективного застосування сучасного маркетингового інструментарію під час стратегічного планування. Сучасна маркетингова стратегія у своєму прояві спрямована має бути спрямована не тільки на досягнення ефективного результату виробничої, збутової та управлінської діяльності великих підприємства, а і на більш повне задоволення потреб ринку та окремого споживача. Такий підхід реалізується через поєднання нових маркетингових інструментів стратегічного

планування і тактики клієнтоорієнтованого маркетингу. Це дає можливість орієнтувати всю діяльність підприємства не на миттєвий, а на довгостроковий результат, який полягає в оволодінні певною часткою ринку, підвищенні рівня лояльності споживачів та, як наслідок, отримання прибутку.

### References

### Література

1. Ansoff, I. (2009). Strategicheskii menedzhment. Klassicheskoe izdanie [Strategic management. Classical edition]. Ed. A.N. Petrova. Trans. with English. St. Petersburg: Piter. 344 p. [in Russian].
1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; под ред. А. Н. Петрова; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Kotler, F. (2006). Marketing menedzhment. Ekspres-kurs [Marketing management. Express Course]. Trans. with English Ed. S.G. Buzhuk. 2nd ed. St. Petersburg: Piter. 464 p. [in Russian].
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Бужук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
3. Porter, M. (2005). Konkurentnaia strategii: metodika analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy: a technique of the analysis of branches and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks. 452 p. [in Russian].
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
4. Lamben, Zh.Zh. (1996). Strategicheskii marketing. Evropeiskaia perspektiva [Strategic marketing. European perspective]. St. Petersburg: Nauka [in Russian].
4. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996.
5. Fatkhutdinov, R.A. Strategicheskii marketing – odin iz instrumentov povysheniia konkurentosposobnosti [Strategic marketing is one of the tools to increase competitiveness]. Standarty i kachestvo – Standards and quality. Retrieved from: <http://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=5518> [in Russian].
5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг – один из инструментов повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Р. А. Фатхутдинов // Стандарты и качество. – Режим доступа: <http://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=5518>.
6. Gavrilenko, N.I. (2008). Vozrastanie roli strategicheskogo marketinga v upravlenii khoziaistvuiushchimi subektami [Increasing the role of strategic marketing in managing economic entities]. Retrieved from: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/4/5236.html> [in Russian].
6. Гавриленко Н. И. Возрастание роли стратегического маркетинга в управлении хозяйствующими субъектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/4/5236.html>.
7. Kuzmenko, O.V., Ryzhkova, H.A. (2016). Problemy stratehichnoho marketynhu na pidpriemstvi [Problems of strategic marketing in the enterprise]. Ekonomichnyi prostir – Economic space, No 113, Pp. 168–176 [in Ukrainian].
7. Кузьменко О. В. Проблемы стратегического маркетингу на підприємстві / О. В. Кузьменко, Г. А. Рижкова // Економічний простір. – 2016. – № 113. – С. 168–176.
8. Suprun, S.D., Stratiichuk, V.M. (2016). Etapy formuvannia mizhnarodnoi marketynhovoї stratehii pidpriemstv [Stages of formation of the international marketing strategy of enterprises]. Molodyi vchenyi – Young scientist, No 8 (35), Pp. 39–42 [in Ukrainian].
8. Супрун С. Д. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств / С. Д. Супрун, В. М. Стратійчук // Молодий вчений. – 2016. – № 8 (35). – С. 39–42.
9. Korporativnyi marketynh [Corporate marketing]. Ekonomichna entsyklopediia – Economic Encyclopedia. Retrieved from: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380983.html> [in Ukrainian].
9. Корпоративний маркетинг [Електронний ресурс] / Економічна енциклопедія. – Режим доступа: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380983.html>.
10. Pan, L.V., Romanchenko, N.V. Stratehichni zasady formuvannia systemy navchannia u rozvytku
10. Пан Л. В. Стратегічні засади формування системи навчання й розвитку



personalu kompanii [Strategic principles of formation of the company's training and development system]. Retrieved from: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107929/28-Pan.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

11. State of Marketing: Insights and trends from 3,500 global marketing leaders. Retrieved from: [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-fourth-annual-state-of-marketing.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-fourth-annual-state-of-marketing.pdf).

персоналу компанії [Електронний ресурс] / Л. В. Пан, Н. В. Романченко. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107929/28-Pan.pdf?sequence=1>.

11. State of Marketing: Insights and trends from 3,500 global marketing leaders [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-fourth-annual-state-of-marketing.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-fourth-annual-state-of-marketing.pdf).