

DOI: 10.32347/2786-7269.2023.4.176-185

УДК 658:69.003

Мудра М.С.,

mudra.ms@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0003-3315-6469,

Цзін Цянь, taqm@ukr.net, ORCID: 0000-0001-8160-0240,

Київський національний університет будівництва та архітектури

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІМПЕРАТИВ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Розглянуто суть та особливості основних сучасних стратегій маркетингової діяльності підприємств крізь призму останніх тенденцій менеджменту. Обґрунтовано, що система маркетингового стратегічного управління підприємством є основою ефективності його діяльності, що впливає на конкурентоспроможність та визначає напрями подальшого розвитку. Проведено аналіз еволюції видової різноманітності маркетингових інструментів. Розкрито етапи формування та розробки стратегії маркетингового менеджменту підприємства. Зазначено, що використання маркетингових інструментів формування стратегії підприємства підвищує ефективність управління вцілому. Досліджено основні елементи системи маркетингового менеджменту підприємства. Доведено необхідність впровадження випереджаючого, тобто маркетингово-орієнтованого, стратегічного управління підприємствами. Обґрунтовано сутність та загальні положення оцінки ефективності стратегії маркетингового менеджменту підприємства та напрями її удосконалення. Розглянуто суть та особливості основних сучасних стратегій маркетингової діяльності підприємств крізь призму останніх ринкових тенденцій. Досліджено випадки, коли підприємства досягають успіху, використовуючи сучасні маркетингові стратегії для розширення горизонтів своєї діяльності. Розвинуто компоненти управління маркетинговими інструментами, які ґрунтуються на показниках моніторингу існуючого рівня задоволеності та лояльності споживачів за рахунок злиття, придбання та інновації нових продуктів основними ключовими гравцями ринку. Обґрунтовано, що система маркетингового стратегічного управління підприємством є основою ефективності його діяльності, що впливає на конкурентоспроможність та визначає напрями подальшого розвитку у сучасних умовах.

Ключові слова: підприємство; менеджмент; маркетинг; стратегія; маркетингові технології.

Постановка проблеми. Формування сучасних стратегій управління підприємствами, зважаючи на інтернаціоналізацію ринків та мінливість економічних умов, є складним та багатоаспектним процесом, що потребує індивідуального підходу до їх розробки і, відповідно, комплексного застосування інструментарію, необхідного для врахування ризиків діяльності підприємства, оптимального використання його потенціалу розвитку та ухвалення ефективних адміністративних рішень.

Повномасштабна війна, що триває в Україні, спричинила значні зміни у суспільно-економічному житті. Серед них — стрімке скорочення економіки, зміни у структурі попиту, необхідність переорієнтації на нові ринки та послуги. У 2022 році реальний ВВП скоротився на 29,1%, причому спад у другому півріччі обчислювався 31%. У номінальному гривневому вираженні український ВВП скоротився на 4,8% — до 5,2 трлн грн, значно перевищивши очікування. Доларовий еквівалент ВВП скоротився на 20,8% — до 159 млрд дол. США. Про це свідчать розгорнуті показники ВВП за 2022 рік, опубліковані Державною службою статистики України. Це найглибше річне падіння економіки за всю історію України. За непрямыми показниками, обсяг українського ринку у 2022 році скоротився на 38% (за півроку війни), реальна заробітна плата впала на 17%, а інфляція зросла до 22% [1]. Втім, окрім величезної кількості труднощів, епоха змін традиційно приносить і нові можливості, якими треба скористатися вчасно. Бізнес, що разом зі всією країною, переживає турбулентність, сьогодні може не мати ресурсів на розвиток, тому, щоб отримати змогу скористатися новими можливостями, варто розглянути такі інструменти як маркетингові технології та маркетинговий менеджмент.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Обґрунтуванню різних аспектів стратегічної діяльності підприємств присвятили дослідження науковці з різних країн, зокрема: особливості стратегічного маркетингу та менеджменту досліджували Аакер Д., Альберт М., Альстренд Б., Амблер Т., Ансофф І. [2], Батра Р., Блекуелл Р., Друкер П. [3], Котлер Ф. [4], Капферер Ж.-Н., Лампель Ж., Лареш Ж., МакЛофлін Д., Мескон М., Мінцберг Г. [5], Пірсі Н., Хедоурі Ф. та інші. Практичні питання використання ринково-орієнтованих конкурентних стратегій розробляли Портер М. [6], Стен Мак, Томпсон А. [7], Чаффі Д. [8], Халберг К.А; теоретичні і прикладні аспекти впровадження різних видів стратегій та технологій управління досліджували такі українські науковці як Беленкова О. [9], Згалат-Лозинська Л., Новикова І., Малихіна О. [10], Отенко І., Рижаківа Г. [11], Шершньова З. [12] та інші.

Однак, попри значний обсяг напрацювань у сфері розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств, цей процес вимагає постійної актуалізації

та доопрацювання, що зумовлено стрімкою трансформацією базових економічних законів як на теоретичному, так і прикладному рівнях, появою інноваційних управлінських технологій та інструментів, мінливістю та динамічністю світових ринків.

Метою статті є проведення аналізу теоретико-методологічні імператив управління споживчим сприйняттям маркетингових інструментів підприємств; систематизація наукових підходів щодо сутності маркетингових аспектів стратегічного управління, класифікації маркетингових технологій та ролі ринкових інструментів у стратегічному управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах динаміка глобалізаційних процесів, інтенсифікація конкуренції на світових ринках, активний розвиток інтелектуальних інформаційних технологій в умовах четвертої промислової революції, а також одночасне зростання частоти кризових явищ та масштабів їх деструктивних наслідків обумовлюють необхідність побудови якісно нової бізнес-моделі вибору та формування маркетингових стратегій діяльності вітчизняних підприємств, які б дозволили своєчасно адаптуватися до змін середовища функціонування господарюючого суб'єкта і, разом з тим, забезпечити його стійкість та економічну безпеку у коротко- та довгостроковій перспективі.

Ф. Котлер, К.Л. Келлер вважають, що “Маркетинговий менеджмент (маркетингове управління, маркетинг-менеджмент) відбувається, якщо принаймні одна зі сторін потенційного обміну розробляє й використовує засоби для досягнення бажаного відгуку від контрагентів. Маркетингове управління – це мистецтво й наука вибору цільових ринків, залучення, утримання й розвитку покупців за допомогою створення, надання й просування важливих для них цінностей” [4, с. 25].

З урахуванням сучасних трендів розвитку економічної думки, у тому числі авторів [1-12], під стратегією маркетингового менеджменту підприємства запропоновано розуміти систему взаємопов'язаних управлінських заходів щодо досягнення стратегічних цільових орієнтирів бізнесу, розроблених та реалізованих на підприємстві на основі комплексної інтерпретації інформації, отриманої шляхом глибокого та всебічного аналізу стейкхолдерів суб'єкта господарювання, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

Відповідно до пп. 14.1.108 Податкового Кодексу України маркетингові послуги (*маркетинг*) – послуги, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управлінні руху продукції (робіт, послуг) до споживача та післяпродажного обслуговування споживача в межах

господарської діяльності такого платника податків. До маркетингових послуг належать, у тому числі: послуги з розміщення продукції платника податку в місцях продажу, послуги з вивчення, дослідження та аналізу споживчого попиту, внесення продукції (робіт, послуг) платника податку до інформаційних баз продажу, послуги зі збору та розповсюдження інформації про продукцію (роботи, послуги).

Маркетингові технології, або *MarTech*, — це термін, який стосується різних інструментів і технологій, які підприємства використовують для автоматизації, оптимізації та оптимізації своїх маркетингових стратегій. MarTech, також відомий як маркетингова технологія, це термін для програмного забезпечення та технічних інструментів, які маркетологи використовують для планування, виконання та вимірювання результативності маркетингових кампаній.

Технології змінили те, як люди в усьому світі сприймають, інтерпретують і реагують на інформацію. Маркетинг все більше покладається на технології. Оскільки MarTech стає все складнішим і дозволяє компаніям краще йти в ногу з постійно змінюваними та фрагментованими шляхами клієнтів, маркетингове середовище продовжує змінюватися та розвиватися. Крім того, маркетингова технологія має вирішальне значення, оскільки вона враховує всі аспекти вимог до виконання. Це дає змогу маркетологам цілісно масштабувати свої кампанії.

Martech — це сфера управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), яка займається створенням, керуванням і використанням цифрових інструментів, які дають змогу маркетологам автоматизувати завдання та приймати рішення на основі даних. Розмір глобального ринку маркетингових технологій (MarTech) оцінювався в 325,7 мільярда доларів США в 2022 році та, як очікується, досягне 389,1 мільярда доларів США в 2023 році [8].

Швидка цифровізація змінила те, як бізнес працює та виконує свої бізнес-плани. Цифровий маркетинг дав компаніям корисний інструмент для зв'язку з різними гравцями ринку через різні канали, такі як електронна пошта, миттєві текстові повідомлення та соціальні мережі. Сегмент цифрового маркетингу домінував на ринку та становив понад 62,6% світового доходу у 2022 році (табл. 1). Наприклад, у вересні 2022 року Salesforce, inc. оголосила про партнерство з WhatsApp, яке дозволить користувачам Salesforce спілкуватися зі своїми клієнтами та створювати абсолютно нові можливості обміну повідомленнями WhatsApp. Перший у WhatsApp обмін бізнес-повідомленнями використовуватиме найкращі в своєму класі можливості компаній для створення розширеної, практичної, інтегрованої та індивідуальної взаємодії між окремими особами та компаніями по всьому світу.

Таблиця 1

Обсяги ринку маркетингових технологій

Показники	Характеристика
Вартість ринку в 2023 році	389,1 млрд дол
Прогноз надходжень у 2030 році	1379,3 млрд дол
Темп зростання	CAGR 19,8% з 2023 по 2030 рік
Базовий рік для оцінки	2022 рік
Історичні дані	2017 - 2021 роки
Прогнозний період	2023 - 2030 роки
Кількісні одиниці	Дохід у мільйонах доларів США та CAGR з 2023 по 2030 рік
Звітні дані застосування MarTech	Прогноз доходу, рейтинг компанії, конкурентний ландшафт, фактори зростання та тенденції
Покриті сегменти	Продукт, тип, застосування, регіон
Регіональний масштаб	Північна Америка; Європа; Азіатсько-Тихоокеанський регіон; Південна Америка;
Профілі ключових компаній	ALE International; AWS, Apple, Adobe Inc., Amdocs, Buzzoole, Connect Insights, ContentGrow, Fullcircl, Google LLC, Microsoft, Oracle, SAP

Офлайн-маркетинг, також відомий як традиційний маркетинг, передбачає використання нецифрових каналів для просування продукту чи послуги. Це включає друковану рекламу, рекламні щити, пряму поштову розсилку, виставки та спонсорство. Такий підхід може допомогти підприємствам охопити ширшу аудиторію та підвищити впізнаваність бренду. Наприклад, рекламні щити чи друкована реклама в місцевій газеті можуть допомогти підвищити видимість і охопити потенційних клієнтів, які можуть не бути активними в Інтернеті. Крім того, офлайн-маркетинг може надати можливості для прямого залучення клієнтів, наприклад, на виставках або громадських заходах. Це може дозволити компаніям будувати стосунки з потенційними клієнтами та залучати потенційних клієнтів.

Маркетинговий стек електронної комерції або стек martech — це набір технологій, який оптимізує цифровий досвід як для бізнесу, так і для споживача. Ці технології полегшать складні процеси, водночас вимірюють вплив маркетингової діяльності та, зрештою, забезпечать ефективне витрачання коштів. Під час щорічного дослідження, що оцінює стан маркетингових технологій у всьому світі, було виявлено, що у 2022 році професіоналам галузі було доступно 9932 martech-рішення. Кількість цих інструментів постійно зростала протягом останнього десятиліття, починаючи лише зі 150 у 2011 р. [8].

B2B martech, або маркетингова технологія «Бізнес для бізнесу» (від англ. business-to-business, B2B), стосується будь-якого програмного забезпечення,

платформи чи інструменту, який використовується для покращення маркетингових зусиль підприємств. На практиці підприємства використовують маркетингову технологію B2B, щоб максимально підвищити ефективність і результативність своїх цифрових маркетингових кампаній.

B2G (від англ. Business-to-government) — відносини між бізнесом і державою. Зазвичай термін використовується для класифікації систем електронної комерції. Прикладом B2G-систем можуть служити системи електронних держзакупівель.

Такі комерційні відносини мають ряд специфічних особливостей:

- тендерна система закупівель;
- складна структура механізму прийняття рішень;
- стабільність бізнес-відносин;
- залучення адмінресурсу;
- фінансові умови (складна система розрахунку, залежність від фінансування видатків держбюджету).

Держава взаємодіє з бізнесом здійснюючи публічні закупівлі, в яких держава виступає ініціатором. Ще одним шляхом взаємодії є моделі державно-приватного партнерства, які створюються для розв'язання крупномасштабних цільових інвестиційних програм та комплексних соціально-значущих проєктів.

B2C (від англ. Business-to-Consumer) — скорочення для позначення бізнесів, що продають товари та послуги клієнтам для особистого користування. Типовою моделлю системи Business-To-Consumer є інтернет-магазин, він працює без прив'язки до території. Найголовніше, що варто враховувати при організації B2C-бізнесів і рекламних кампаній в цьому сегменті — покупки здійснюються, виходячи з суб'єктивних бажань, і раціональність не завжди переважає; увага зосереджена на потребах «цільових» груп людей, а не конкретних споживачів. Пропозиції максимально універсальні, щоб охопити якомога більшу кількість потенційних покупців.

Пандемія COVID-19 значно вплинула на маркетингові технології. Оскільки соціальне дистанціювання та віддалена робота стають нормою, компанії все частіше звертаються до цифрових маркетингових каналів, щоб охопити клієнтів. Інструменти Marktech, що забезпечують цифровий маркетинг, такі як маркетинг електронною поштою, керування соціальними медіа та онлайн-реклама, користуються підвищеним попитом. Крім того, пандемія спричинила економічну невизначеність і збої, клієнти стали більш вибірковими щодо продуктів і послуг, які вони купують. Інструменти Marktech, які забезпечують персоналізований маркетинг, такі як платформи даних клієнтів (CDP) і автоматизація маркетингу на основі штучного інтелекту, стали більш

важливими, допомагаючи компаніям налагоджувати зв'язок із цільовою аудиторією.

У 2022 році сегмент інструментів для соціальних мереж лідирував на ринку з часткою 23% світового доходу. Інструмент соціальних медіа є більш економічно ефективним, ніж будь-який інший інструмент маркетингу. Інструменти соціальних мереж і *marktech* можна інтегрувати для створення ефективних маркетингових кампаній. Наприклад, інструменти керування соціальними мережами можна інтегрувати з платформами автоматизації маркетингу для створення персоналізованих цільових кампаній. Ці інструменти генерують величезну кількість даних, які можна використовувати для досягнення успіху кампаній. Крім того, чат-боти на базі штучного інтелекту (ШІ) все частіше використовуються на платформах соціальних мереж для надання персоналізованого обслуговування клієнтам, взаємодії з аудиторією та збільшення конверсій.

Деякі з інструментів соціальних медіа, які компанії використовують для залучення клієнтів і зростання, включають Hootsuite, популярний інструмент керування соціальними мережами, який використовується для планування та публікації контенту на каналах соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn і YouTube. Він також надає аналітику та інформацію, щоб допомогти компаніям відстежувати ефективність своїх соціальних мереж. Так само Canva — це інструмент для графічного дизайну, який дозволяє компаніям створювати візуально привабливі зображення та графіку для своїх каналів соціальних мереж. Він містить шаблони для різних каналів соціальних мереж і пропонує прості у використанні інструменти редагування. Очікується, що ці нові інструменти розширять сегмент інструментів соціальних мереж протягом прогнозованого періоду.

Маркетингові технології використовуються для персоналізації досвіду покупок для клієнтів. Наприклад, онлайн-продавці використовують інструменти аналізу даних, щоб відстежувати поведінку та вподобання клієнтів, а потім використовувати ці дані, щоб давати рекомендації щодо продуктів і пропонувати персоналізовані рекламні акції. Ринок характеризує присутність різних добре відомих транснаціональних корпорацій і кількох малих і середніх постачальників. Постачальники обладнання зосереджуються на дослідженнях і розробках, щоб запустити новітні технології для покращення маркетингових технологій. Крім того, ці постачальники розширюють своє глобальне охоплення, щоб збільшити свою присутність на ринку та збільшити доходи. Очікується, що цей тип ініціативи підвищить швидкість впровадження обладнання корпоративної мережевої інфраструктури.

Наприклад, злиття, придбання та інновації нових продуктів основними ключовими гравцями ринку сприяють зростанню ринку. У грудні 2021 року Dynamics 365 Marketing запустила оновлення, яке дозволяє клієнтам керувати параметрами зустрічей Microsoft Teams із Dynamics 365 Marketing. додаток, створювати розгалуження шляху на основі будь-якого атрибута та відстежувати невідпущаних користувачів у маркетинговій статистиці в реальному часі. Виправлення помилок і загальні покращення продуктивності також включені в оновлення. Деякі з видатних гравців на світовому ринку маркетингових технологій включають: AWS, Apple, Adobe Inc., Google LLC, Microsoft, Oracle, SAP.

До ключових факторів, які сприяють зростанню ринку, належать ініціативи, спрямовані на те, щоб не відставати від поведінки клієнтів, посилення уваги до законів та очікувань щодо конфіденційності даних, зростання активності M&A (англ. mergers and acquisitions або **M&A** -злиття і поглинання) у галузі MarTech. Обсяг угод злиття і поглинання в Україні в 2020 р., згідно з даними дослідження InVenture, скоротився вдвічі в порівнянні з 2019 р. і склав \$1,02 млрд. У той же час в цілому в світі за минулий рік ринок M&A досяг \$3,6 трлн.

Висновки. Концепція маркетингового менеджменту передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід, націленість на успіх, своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища, завоювання провідних позицій на ринку, забезпечення конкурентних переваг, стратегії активного впливу на покупця.

Маркетинговий підхід повинен реалізовуватися в декількох напрямках: шляхом використання маркетингового апарату в щоденній діяльності, застосування маркетингового менеджменту для ринкової орієнтації підприємства, розробки і впровадження маркетингових стратегій для максимізації прибутку і підвищення конкурентоспроможності підприємства. За допомогою маркетингового менеджменту забезпечується ринкова орієнтація підприємства.

Список використаних джерел

1. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi>
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 454 с.
3. Друкер П. Менеджмент. Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. 704 с.
4. Котлер Ф, Келлер К. Маркетинг – менеджмент. СПб.: Питер, 2015. 800 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000. 336 с.
6. Портер М. Стратегия конкуренции и методика анализа отраслей и деятельности конкурентов. Київ : Основи, 2007. 451 с.

7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2007. 928 с.
8. Chaffey, D., & Smith, P. R. Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Taylor & Francis, 2022. 690 p.
9. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.
10. Рижакова Г.М. О.М. Малихіна Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проєктів будівництва. Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 39. – С. 154 – 163; [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
11. Рижакова Г. М., Кіщак Н. Г., Хоменко О. М. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратагем Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. Київ. 2022. № 49. С. 113 – 123, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2022.49.113-123](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.113-123).
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

graduate student **Mariia Mudra**, graduate student **Qian Jing**
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

MODERN TECHNOLOGIES FOR THE FORMATION OF MARKETING MANAGEMENT STRATEGIES OF ENTERPRISES AS AN IMPERATIVE FOR THEIR INNOVATIVE DEVELOPMENT

The essence and features of the main modern strategies of marketing activity of enterprises are considered through the prism of the latest management trends. It is substantiated that the system of marketing strategic management of the enterprise is the basis of the efficiency of its activity, which affects competitiveness and determines the direction of further development. An analysis of the evolution of the species diversity of marketing tools was carried out. The stages of formation and development of the enterprise's marketing management strategy are revealed. It is noted that the use of marketing tools for the formation of the company's strategy increases the efficiency of management as a whole. The main elements of the marketing management system of the enterprise are studied. The need to introduce advanced, i.e. marketing-oriented, strategic enterprise management has been proven. The essence and general provisions of the evaluation of the effectiveness of the enterprise's marketing management strategy and directions for its improvement are substantiated. The essence and features of the main modern strategies of the marketing activity of enterprises are considered through the lens of the latest market trends. There are cases where enterprises succeed using modern marketing strategies to expand the horizons of their activities. Developed components of management of marketing tools, based on indicators of monitoring the existing level of satisfaction and loyalty of consumers due to mergers, acquisitions and innovations of new products by the main key players of the market. It is substantiated that the system of

marketing strategic management of the enterprise is the basis of the efficiency of its activity, which affects competitiveness and determines the direction of further development in modern conditions.

Keywords: enterprise; management; marketing; strategy; marketing technologies

REFERENCES

1. Komentar Natsional'noho banku shchodo zminy real'noho VVP u 2022 rotsi. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> {in Ukrainian}
2. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoye upravleniye [Strategic management], Economics, Moscow, Russia. {in Russian}
3. Drucker, P. (2010), Menedzhment [Management], LLC «I. D. Williams», Moscow, Russia. {in Russian}
4. Kotler F, Keller, K. (2015), Marketing – menedzhmen. [Marketing - Management]. St. Petersburg: Piter. {in Russian}
5. Mintzberh, H. (2000), Shkoly strategiy [School of strategies], SPb, Peter, Russia. {in Russian}
6. Porter, M. (2007), Stratehiya konkurentsiyi i metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv [Competition strategy and methods of analysis of industries and activities of competitors], Fundamentals, Kyiv, Ukraine. {in Ukrainian}
7. Thompson, A. A. (2007), Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis], Williams Publishing House, Moscow, Russia. {in Russian}
8. Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Taylor & Francis. 690 p. {in English}
9. Bielienskova, O.Yu. (2020), Stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpriemstv na osnovi modeli staloho rozvytku. Lira-K, Kyiv, Ukraine {in Ukrainian}
10. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana (2019). Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. Management of Development of Complex Systems, 39, 154 – 163; [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710). {in Ukrainian}
11. Ryzhakova, Galyna, Kishchak, Nataliia, Khomenko, Oleksandr (2022). Modern vector of construction development renovation in the context of Integrated Project Delivery Stratagems. Management of Development of Complex Systems, 49, 113–123. [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2022.49.113–123](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.113-123). {in Ukrainian}
12. Shershнова, Z. (2004), Strategicheskoe ypravlinnya [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine. {in Ukrainian}