

МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

ЗАКУСИЛО Вадим Володимирович

здобувач PhD,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0004-6879-3913>
e-mail: zakusilo1975@ukr.net

ГАВЛОВСЬКА Наталія Іванівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>
e-mail: nataligavlovska@gmail.com

У статті розкрито актуальність стратегічного маркетингу, а саме формування й реалізації маркетингових інструментів у забезпеченні стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Метою дослідження визначено удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління маркетинговими інструментами в сфері стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Доведено, що стратегічний маркетинг відіграє важливе значення у проектуванні стабільного довгострокового функціонування й розвитку підприємницьких структур. Ідентифіковано компоненти поєднання маркетингу та стратегічного планування розвитку підприємницьких структур. Вказано на вектори стратегічного розвитку підприємницьких структур та елементи маркетингу, які їх визначають. Це: (1) збільшення обсягів діяльності, (2) нарощення ефективності господарювання. Відображено базисні елементи та специфіку еволюції елементів маркетингової складової в управлінні стратегічним розвитком підприємницьких структур. Констатовано, що найбільш важливим завданням у системі маркетингової складової стратегічного розвитку підприємницьких структур є визначення положень і реалізація завдань маркетингової конкурентної стратегії, від якої залежить спроможність бізнесу адаптуватися до ринку і ринкової конкуренції, використати свої переваги та послабити слабкі місця, гарантувавши таким чином стабільне і стале довгострокове функціонування та розвиток. Провідними стратегіями при цьому слугують: (1) стратегія розвитку, (2) стратегія балансування, (3) стратегія захисту і збереження.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємств, підприємницькі структури, маркетинг, маркетинговий потенціал.

MARKETING COMPONENT STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES

ZAKUSILO Vadim, HAVLOVSKA Nataliia

Khmelnytskyi National University

The article reveals the relevance of strategic marketing, namely the formation and implementation of marketing tools to ensure the strategic development of business entities. The purpose of the study is to improve the theoretical, methodological and applied principles of management of marketing tools in the field of strategic development of business entities. It has been proven that strategic marketing plays an important role in the design of stable long-term functioning and development of business structures. The components of the combination of marketing and strategic planning of the development of business structures have been identified, namely, defining the mission of the enterprise, substantiating strategic marketing tasks, placing resources, implementing key strategic efforts, defining and achieving marketing goals and tasks of business in relation to consumers, realizing business goals in relation to its competitors, maximizing competitive advantages, effective use of marketing tools (marketing mix), policy implementation and control. The vectors of strategic development of business structures and marketing elements that determine them are indicated. These are: (1) increasing the volume of activity, (2) increasing the efficiency of management. The role of marketing in their follow-up is also significant when the leading policy objects of business structures become: market expansion, deeper market penetration, optimization and cost reduction, price increase and improvement of price policy, improvement of the system of product sales promotion (providing services) of the enterprise in the markets. It was established that the most important task in the system of the marketing component of the strategic development of business structures is the determination of the provisions and implementation of the tasks of the marketing competitive strategy, which depends on the ability of the business to adapt to the market and market competition, to use its advantages and weaken the weak points, thus guaranteeing a stable and permanent long-term functioning and development. The leading strategies are: (1) development strategy, (2) balancing strategy, (3) protection and preservation strategy.

Key words: strategic management, enterprise development, business structures, marketing, marketing potential.

ЗАКУСИЛО, В., & ГАВЛОВСЬКА, Н. (2023). МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР. *Development Service Industry*
ZAKUSILO, V., & HAVLOVSKA, N. (2023). MARKETING COMPONENT STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES. *Development Service Industry*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Як відомо, підприємства, які планують функціонувати протягом тривалого часового періоду зберігаючи належний рівень життєздатності і фінансово-економічної стійкості, використовують інструменти стратегічного управління. Для них характерною є наявність місії, генеральної та функціональних стратегій зростання, у відповідності до яких та з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин складаються плани тактичного ведення виробничо-господарської та комерційно-збутової діяльності.

Для підприємницьких структур головна мета створення полягає в отриманні прибутку, погашенні інвестицій та подальшій комерціалізації бізнесу. Відповідно вирішення таких завдань також опирається на ретельне стратегічне планування. З іншого боку, стратегічні плани і завдання розвитку визначаються конкретними часто достатньо вузькими функціональними сферами підприємства. До таких в тому числі відноситься й маркетинг. Роль маркетингової складової в стратегічному розвитку підприємницьких структур достатньо вагома. Вона визначається передусім тими завданнями, які стоять перед стратегічним маркетингом. Враховуючи зазначене, слід вказати на високий рівень актуальності завдання вдосконалення маркетингової складової в системі стратегічного управління й розвитку підприємницьких структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Загальні аспекти і положення, а також вузькоспеціалізовані сфери стратегічного розвитку в бізнесі ретельно розкриваються у сучасних дослідженнях таких науковців, як Т. Васильців, Р. Лупак, Т. Городня [2, с.52-57], В. Євтушенко, В. Ляшевська [5, с.23-29], О. Ляш, О. Трофименко, І. Джадан [10, с.94-116], Є. Рудніченко та Н. Гавловська [11, с.209-224; 12, с.707-718-116] та ін.

Методичним засадам організації та розширення масштабів економічної діяльності підприємств та підприємницьких структур, методико-прикладним положенням оцінювання й аналізування ефективності економічної діяльності присвячені чисельні публікації О. Вівчар [3, с.24-30], В. Ганіна, С. Бороха [4, с.162-169], Р. Шинкаренко [9, с.19-24] та ін.

Аспекти маркетингового інструментарію, впровадження якого орієнтоване на досягнення високих темпів просування і збуту продукції та забезпечення очікуваної ефективності господарювання, розвитку підприємств, маркетингові механізми та інструменти підтримки і стимулювання нарощення економічної діяльності підприємств досліджувались у працях таких вітчизняних й зарубіжних дослідників, як Д. Асамоах-Черемех [1, с. 130-134], С. Ковальчук, Б. Цурська [6, с. 125-129], О. Красовська [7, с. 104-108], О. Кривешко, М. Замроз, Г. Кундицька [8] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Попри багато публікацій, в яких розкриваються і питання маркетингової політики підприємств, і створення та розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва, і стратегічного менеджменту щодо забезпечення довгострокових горизонтів розвитку бізнес-структур, все ще не достатньо вивченим і не дослідженим залишається аспект поєднання цих процесів, іншими словами – визначення дієвих маркетингових інструментів та засобів, упровадження яких дозволяє та орієнтується на стратегічний розвиток бізнесу.

Формулювання цілей статті

Метою статті є удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління маркетинговими інструментами в сфері стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва.

Виклад основного матеріалу

Маркетингові інструменти відіграють дуже важливу роль у досягненні мети і завдань стратегічного довгострокового розвитку бізнесу. Такий висновок підтверджується і численними теоретико-методичними пошукуваннями в цій сфері, і багатим досвідом провідних міжнародних корпорацій. Більше того, як справедливо і слушно зазначається у більшості підручників зі стратегічного маркетингу, питання стратегічного управління і маркетингу тісно переплетені й узалеженні один від одного. У корпоративній практиці часто використовується поняття та застосовується інструментарій стратегування розвитку бізнес-одиниць, процедура (алгоритм) якого в узагальненому вигляді наведена на рис. 1.

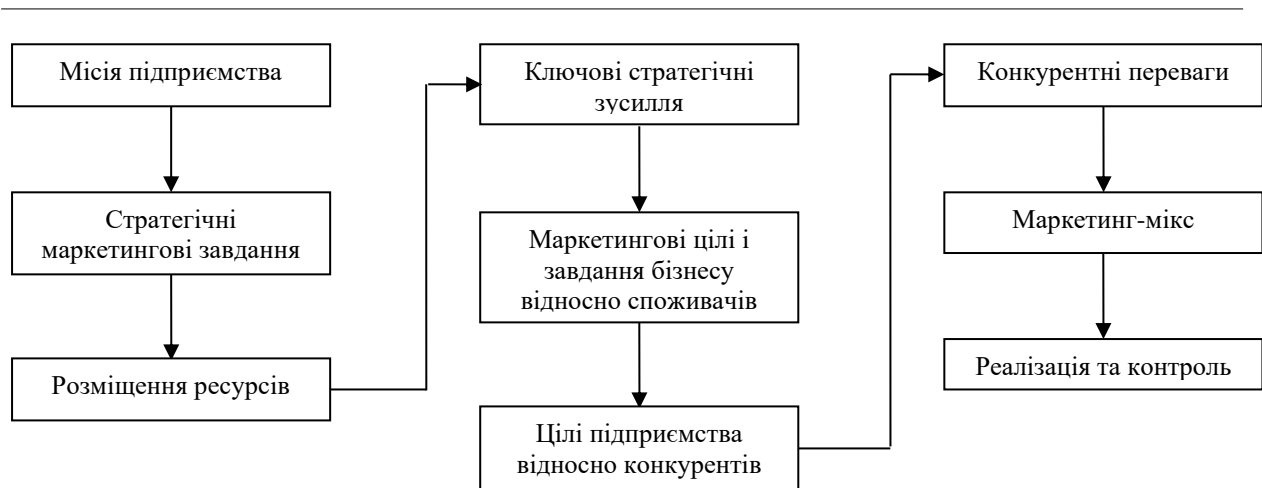


Рис. 1. Компоненти поєднання маркетингу та стратегічного планування розвитку бізнес-одиниць

Кожна стратегія орієнтована на отримання тих чи інших результатів. В узагальненому вигляді це, звісно, збільшення обсягів виробництва та збуту продукції, зростання ринкової частки підприємства та кількості лояльних споживачів, капіталізація. Однак, це кінцеві цілі, які в будь-якому випадку витікають з завдань щодо, по-перше – збільшення обсягів господарської діяльності та, по-друге – підвищення рівня ефективності бізнесу (підприємницької структури) (рис. 2).

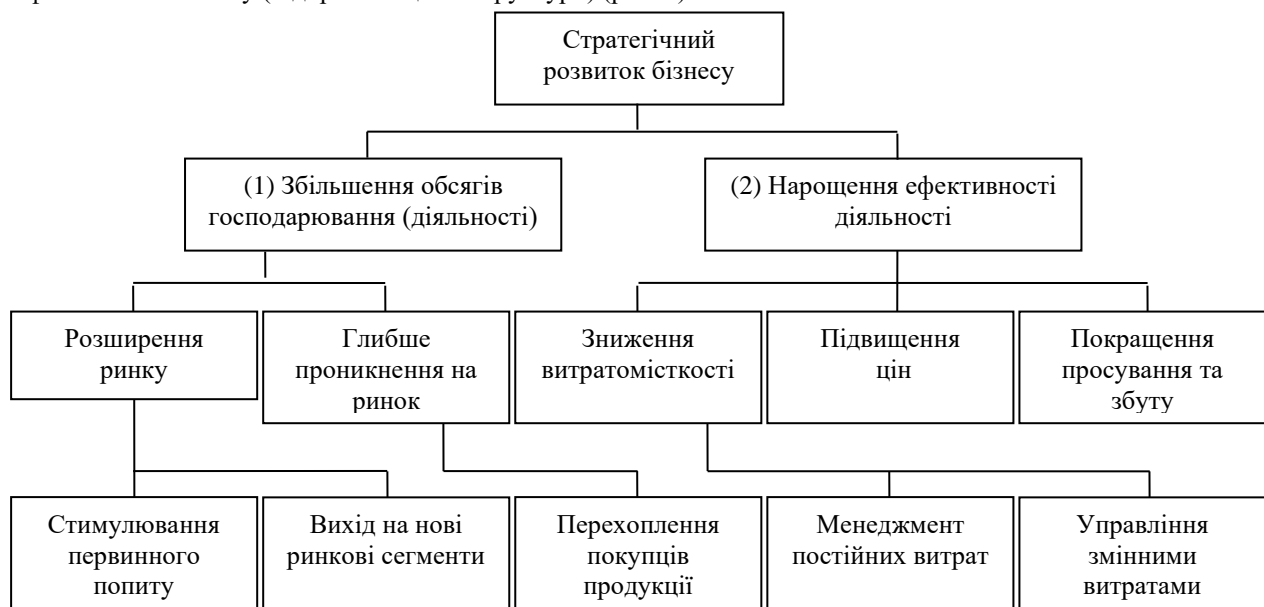


Рис. 2. Вектори стратегічного розвитку підприємницьких структур та елементи маркетингу, які їх визначають

Слід вказати на те, що функції та завдання маркетингової компоненти в стратегічному розвитку підприємницьких структур по мірі вдосконалення теоретико-методичних положень в сфері менеджменту, стратегічного менеджменту, маркетингу, стратегічного маркетингу, бізнес-планування, стратегічного планування розвитку бізнесу і т. п. постійно зростали, що й закономірно (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція елементів маркетингової складової в управлінні стратегічним розвитком підприємницьких структур

Характеристики	Фінансове планування	Перспективне планування	Стратегічне планування	Стратегічний ринковий менеджмент
Завдання менеджменту	Бюджет управління та	Передбачення змін на ринку	Реакція на зовнішні зміни	Використання стратегічних вікон
Орієнтація на	Довгострокова стабільність	Збереження існуючих тенденцій	Прогнозованість нових тенденцій і раптових подій	Багато змін раптові і не передбачувані
Цілі	Виконання бюджетів	Прогнозування майбутнього	Стратегічне мислення	Використання змін для створення сприятливих можливостей
Планування	Річне	П'ятирічний період з щорічним коригуванням	Щорічні коригування	В режимі реального часу

Так, по мірі розширення застосування інструментів маркетингу у межах стратегічного планування розвитку бізнесу, зростало переконання в тому, що не підприємство має підлаштовуватися під ситуацію, яка складається, чи очікування того, якою буде ситуація на ринку, а навпаки – активне застосування елементів маркетингу дозволяє не тільки краще підлаштовуватися, а навіть змінювати ситуацію на тих, чи інших ринках та створювати і відкривати нові стратегічні можливості, орієнтири.

Позаяк, найбільш важливим маркетинговим інструментом, застосування якого безпосередньо позначається на стратегічних результатах господарювання підприємницьких структур, беззаперечно, є маркетингові конкурентні стратегії.

Як відомо, розробка конкурентної стратегії підприємства має багато спільного з економічною стратегією. Метою економічної стратегії є визначення місії підприємства. Підприємства будують економічну стратегію не обов'язково за існування конкуренції. Метою конкурентної стратегії є формування конкурентного статусу, тобто позиції на ринку для максимального використання ознак, що відрізняють підприємство від його конкурентів у конкурентному середовищі. Тому центральним аспектом у формуванні стратегії підприємницьких структур є ретельний аналіз конкуренції. Цей аналіз допоможе підприємству дослідити та проаналізувати стратегію конкурентів, їх реакцію на комплекс здійснених стратегічних маневрів інших підприємств, на сукупність змін у зовнішньому середовищі.

Незважаючи на чітку потребу в глибокому аналізі конкуренції при формуванні стратегії розвитку вітчизняних підприємств в умовах кризи, такий аналіз згідно з проведеними нами дослідженнями на практиці проводиться не чітко. Здебільшого суб'єкти господарювання не займаються систематичним збором інформації про конкурентів, а лише обмежуються неофіційними враженнями, припущеннями, інтуїцією.

Правильно обрана стратегія повинна вказувати шляхи досягнення поставлених завдань і задовольняти вимоги шести критеріїв: внутрішня узгодженість цілей, відповідність з умовами навколишнього середовища, правомірність або доцільність з врахуванням ресурсів, що є в наявності, достатній рівень ризику, довготривалості та ефективності.

Маркетингову конкурентну стратегію стратегічного розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в умовах кризи слід розробляти у декілька етапів:

- 1) аналіз конкурентного середовища;
- 2) визначення стратегічного становища підприємства за окремими факторами;
- 3) виявлення конкурентних переваг, які потрібно досягнути;
- 4) вибір інструментів і методів конкурентної боротьби в межах ресурсного потенціалу з орієнтацією на базовий тип стратегії діяльності підприємства;
- 5) реалізація конкурентної стратегії;
- 6) оцінка досягнутих результатів та вдосконалення стратегічних рішень.

Невід'ємною частиною третього етапу є виявлення і пошук можливостей щодо досягнення запланованих і утримання наявних конкурентних переваг. Можливості підприємств насамперед залежать від ресурсного потенціалу та вміння його ефективно використовувати для досягнення мети. Кількісним критерієм, який відображає максимальні можливості підприємства є показник його виробничої потужності.

Дослідження потенційних можливостей підприємства включає аналіз господарської діяльності, конкурентоспроможності товарів та підприємства, а також його конкурентних можливостей.

Від проведеної оцінки наявних конкурентних переваг і потенційних можливостей щодо їх досягнення залежить вибір базової стратегії діяльності, яка і визначає комплекс інструментів та методів конкурентної боротьби.

Варто зауважити, що застосування традиційних стратегій у чистому вигляді не може бути ефективним для існуючих на сьогодні кризових умов господарювання. Вони повинні бути адаптовані до особливостей розвитку ринку, на якому підприємство позиціонує власну продукцію (послуги), та характеру його розвитку загалом. При виборі конкретної стратегії керівництву суб'єкта бізнесу варто лише орієнтуватися на базові стратегії, вибираючи окремі елементи з них та комбінуючи їх при формуванні конкретної, своєї стратегії, яка необхідна на даному етапі розвитку підприємства.

У таких цілях доцільно використовувати т. зв. модель ваги, що дозволяє обґрунтовувати вибір базової конкурентної стратегії залежно від виявленої позиції підприємства щодо наявності конкурентних переваг, а також орієнтовні стратегічні рішення, які передбачає вибрана стратегія (рис. 3).

Ця модель показує, що підприємство щодо виявлених конкурентних переваг може мати наявні конкурентні переваги за всіма показниками, тобто підприємство займає сильну позицію, є лідером у своїй стратегічній групі. В цьому випадку стратегія конкуренції буде орієнтуватися на стратегію розвитку підприємства загалом. В межах цієї стратегії передбачається впровадження стратегічних рішень, що пов'язані зі збільшенням витрат (зауважимо, що лише лідер може дозволити стратегічні дії, які пов'язані зі збільшенням витрат) на оснащення, розширення та поглиблення асортименту продукції (послуг) і надання додаткових послуг, посилення застосування методів активізації збуту продукції (товарів, робіт, послуг), диверсифікацію видів діяльності, удосконалення організаційної структури, застосування методів стимулювання персоналу, впровадження нововведень. Для такої стратегії характерна наступальна тактика, а також активна та сильна оборона.



Рис. 3. Модель вибору конкурентної стратегії залежно від конкурентних позицій суб'єкта бізнесу

Інша стратегічна альтернатива це займати середню позицію, тобто підприємство може переважати конкурентів за низкою показників або конкуренти матимуть перевагу над підприємством за низкою показників. Така позиція підприємства буде сильнішою чи слабшою залежно від сил підприємства і конкурентів. За такої позиції конкурентна стратегія суб'єкта підприємництва буде орієнтуватися на стратегію стабілізації, яка, по суті, є оптимальною та найбільш прийнятною для діяльності підприємства за умов глибокої кризи. Ця стратегія спрямована на співіснування конкурентів між собою, пошук компромісних рішень між ними та на розвиток здорової конкуренції. Внаслідок реалізації такої стратегії виграють і продавці, і покупці, адже основна мета підприємства – одержання максимального прибутку – реалізовується через задоволення потреб клієнтів, на що спрямована діяльність кожного підприємства. Цей варіант стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва в умовах кризи загалом спрямований на недопущення спаду обсягів наданих послуг та прибутку з наступним переходом до їх зростання.

Третій варіант стратегічного зростання суб'єктів господарювання в умовах кризових явищ означає займати дещо слабшу позицію щодо конкурентів, оскільки конкурентних переваг не виявлено і за всіма показниками переважають конкуренти. Таку позицію можуть займати підприємства на межі банкрутства, отже, вони будуть обмежені у виборі методів та інструментів конкурентної боротьби. За такої позиції конкурентна стратегія підприємства буде орієнтуватись на стратегію виживання, яка передбачає пристосування до певних обставин і пошук можливостей до зміни свого становища. Ця стратегія є оборонною, захисною. Підприємство за такої стратегічної позиції буде керуватися стратегічними рішеннями, насамперед, спрямованими на зменшення витрат.

Така стратегія залежно від рівня слабкості може бути спрямована на диверсифікацію, спеціалізацію, пошук індивідуалізованих переваг аж до виходу із сегмента або об'єднання зусиль з конкурентами з метою уникнення ризику банкрутства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Стратегічний маркетинг відіграє важливе значення у проектуванні стабільного довгострокового функціонування й розвитку підприємницьких структур. По-перше, такий висновок базується на тому, що питання стратегічного управління та маркетингового супроводу цього процесу тісно пов'язані і взаємообумовлені, коли магістральна послідовність від визначення стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу до їх повноцінної реалізації передбачає проходження таких етапів, як визначення місії підприємства, обґрунтування стратегічних маркетингових завдань, розміщення ресурсів, здійснення ключових стратегічних зусиль, визначення і досягнення маркетингових цілей і завдань бізнесу відносно споживачів, реалізація цілей бізнесу відносно його конкурентів, максимізація конкурентних переваг, ефективне застосування маркетингових інструментів (маркетинг-мікс), реалізації та контроль політики.

По-друге, ключові вектори досягнення цілей і завдань стратегічного плану розвитку підприємницьких структур передбачають альтернативи: (1) збільшення обсягів діяльності, (2) нарощення ефективності господарювання, а роль маркетингу у їх слідуванні також визначна, коли провідними об'єктами політики підприємницьких структур стають: розширення ринку, глибше проникнення на ринок, оптимізація та скорочення витрат, підвищення ціни та вдосконалення цінової політики, покращення системи просування збуту продукції (надання послуг) підприємства на ринках.

По-третє, найбільш важливим завданням у системі маркетингової складової стратегічного розвитку підприємницьких структур завжди було визначення положень і реалізація завдань маркетингової конкурентної стратегії, від якої залежить спроможність бізнесу адаптуватися до ринку і ринкової конкуренції, використати свої переваги та послабити слабкі місця, гарантувавши таким чином стабільне і стале довгострокове функціонування та розвиток.

Перспективи подальших досліджень стосуються розширення сфер застосування маркетингових інструментів відносно стратегії і тактики функціонування й розвитку суб'єктів підприємництва.

Література

1. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2021. № 6. Т. 2. С. 130-134.
2. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтеллект XXI. 2017. Вип. 1. С. 52–57.
3. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2015. № 2. С. 24–30.
4. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 3. С. 162–169.
5. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 23–29.
6. Ковальчук С. В., Цурська Б. Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 125–129.
7. Красовська О. Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 29. С. 104–108.
8. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.
9. Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). С.19–24.
10. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94–116.
11. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Iliashenko O., Avanesova N. Qualitative Justification of Strategic Management Decisions in Choosing Agile Management Methodologies. *International Journal for Quality Research*. 2021. Vol. 15(1). P. 209-224.
12. Rudnichenko Y., Savina H., Franchuk V., Nestoryshen I., Savin S., Havlovska N. Theoretical and practical aspects of strategic management of balanced interaction between subjects of foreign economic activity and state institutions. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2021. 10(2). P. 707-718.

References

1. Asamoah-Cheremekh, D. (2021). Marketing tools for ensuring the economic security of the enterprise: essence and classification. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences series*. no. 6. vol. 2. pp. 130-134.
2. Vasylytsiv, T. G., Gorodnia, T. A., Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI. Issue 1*. P. 52–57.
3. Vivchar, O. I. (2015). The main aspects of improving the efficiency of foreign economic activity of enterprises. *Galician Economic Bulletin*. no. 2. pp. 24–30.
4. Hanin, V. I., Borokh, S. V. (2018). Strategic aspects of management of foreign economic activity of the enterprise. *Economic analysis*. Vol. 28. no. 3. pp. 162–169.
5. Yevtushenko, V. A., Lyashevskaya, V. I., Chuprynyuk, Yu. V. (2020). Research and improvement of strategic planning of foreign economic activity of the enterprise. *Business Inform*. no. 6. P. 23–29.
6. Kovalchuk, S. V., Tsurska, B. H. (2020). The use of marketing communications tools in a crisis. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. no. 6. pp. 125–129.
7. Krasovska, O. Yu. (2018). Marketing tools in the Enterprise. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 29. pp. 104-108.
8. Kryveshko, O. V., Zamroz, M. V., Kundytyska, H. S. (2021). Modern concept of marketing at domestic enterprises. *Efficient economy*. no. 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.
9. Shynkarenko, R. V. (2018). The essence and features of forms of access of enterprises to foreign markets. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*. no. 1 (12). pp. 19–24.
10. Ilyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., Trofymenko, O., Dzhadan, I. (2021). Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. Vol. 100(1). P. 94–116.
11. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Iliashenko O., Avanesova N. Qualitative Justification of Strategic Management Decisions in Choosing Agile Management Methodologies. *International Journal for Quality Research*. 2021. Vol. 15(1). P. 209-224.
12. Rudnichenko Y., Savina H., Franchuk V., Nestoryshen I., Savin S., Havlovska N. Theoretical and practical aspects of strategic management of balanced interaction between subjects of foreign economic activity and state institutions. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2021. 10(2). P. 707-718.