

С. П. СУДАРКИНА, І. А. АНИЧКИНА, М. В. КЛИМЕНТОВА
МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

В статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування. Визначено сутність і особливості стратегічного планування на підприємствах, систематизовано принципи і методи формування планів розвитку підприємств. Досліджено переваги, недоліки і передумови застосування стратегічного планування. Стратегічне маркетингове планування (СМП) необхідно для впевненого розвитку будь-якого підприємства з урахуванням зовнішніх факторів та техніко-технологічного рівня його в теперішньому часі та в майбутньому. На базі цих даних з'являється можливість аналітично обґрунтованого підходу для планування подальшого функціонування підприємства на досить довгий період з певною долею ймовірності. Важливе значення в цій роботі має правильний вибір методу планування, бо це певною мірою гарантує одержання адекватного результату дослідження та високої якості самих планів. З'ясовано сутність та зміст стратегічного планування розвитку великих підприємств, розглянуто основні його функції та завдання, виявлено основні етапи стратегічного планування а також визначено його інструменти. Сутність та алгоритм стратегічного маркетингового планування досить широко розглянуті в багатьох літературних джерелах, в той час, як методологічна складова цього процесу, незважаючи на широкий спектр заходів, не так щільно структурована та проаналізована з боку можливостей використання в тих чи інших проектах. Виходячи з цього, в даній статті наводяться основна номенклатура методів, їх характеристики, особливості, переваги та недоліки, що є базою для визначення області їх використання. Вся сукупність методів розподіляється на 5 груп, до яких відносяться аналітичні, матричні методи, методи Ансоффа та Портера, а також – інші, які включають досить широкую номенклатуру більш спеціалізованих заходів, область використання яких обмежується специфічними задачами та проектами, або носить ілюстративний характер. Доведено, що планування є одним із найважливіших напрямів маркетингової діяльності підприємства, у процесі якого формується комплекс підсистем маркетингу взаємодій.

Ключові слова: стратегічне маркетингове планування, аналітичні методи, матричні методи, криві та матриці Портера, Ансоффа, специфічні методи.

С. П. СУДАРКИНА, И. А. АНИЧКИНА, М. В. КЛИМЕНТОВА
МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В статье рассмотрены теоретические аспекты стратегического планирования. Определена сущность и особенности стратегического планирования на предприятиях, систематизированы принципы и методы формирования планов развития предприятий. Исследована преимущества, недостатки и предпосылки применения стратегического планирования. Стратегическое маркетинговое планирование (СМП) необходимо для уверенного развития любого предприятия с учетом внешних факторов и технико-технологического уровня его в настоящем и в будущем. На базе этих данных появляется возможность аналитически обоснованного подхода для планирования дальнейшего функционирования предприятия на достаточно долгий период с определенной долей вероятности. Важное значение в этой работе имеет правильный выбор метода планирования, потому что это в определенной степени гарантирует получение адекватного результата исследования и высокого качества самых планов. Выяснено сущность и содержание стратегического планирования развития крупных предприятий, рассмотрены основные его функции и задачи, выявлены основные этапы стратегического планирования а также определены его инструменты. Сущность и алгоритм стратегического маркетингового планирования достаточно широко рассмотрены во многих литературных источниках, в то время, как методологическая составляющая этого процесса, несмотря на широкий спектр мероприятий, не так плотно структурированная и проанализирована со стороны возможностей использования в тех или иных проектах. Исходя из этого, в данной статье приводятся основная номенклатура методов, их характеристики, особенности, преимущества и недостатки, которые являются базой для определения области их использования. Вся совокупность методов делится на 5 групп, к которым относятся аналитические, матричные методы, методы Ансоффа и Портера, а также - другие, включающие достаточно широкую номенклатуру более специализированных мероприятий, область использования которых ограничивается специфическими задачами и проектами, или носит иллюстративный характер. Доказано, что планирование является одним из важнейших направлений направлений маркетинговой деятельности предприятия, в процессе которого формируется комплекс подсистем маркетинга взаимодействий.

Ключевые слова: стратегическое маркетинговое планирование, аналитические методы, матричные методы, кривые и матрицы Портера, Ансоффа, специфические методы.

S. P. SUDARKINA, I. O. ANICHKINA, M. V. KLYMENTOVA.
METHODS AND INSTRUMENTS OF STRATEGIC MARKETING PLANNING

The article discusses the theoretical aspects of strategic planning. The essence and features of strategic planning at enterprises are determined, the principles and methods of forming plans for the development of enterprises are systematized. The advantages, disadvantages and prerequisites for the application of strategic planning are investigated. Strategic marketing planning (SMP) is necessary for the confident development of any enterprise taking into account external factors and its technical and technological level in the present and in the future. On the basis of these data, it becomes possible to use an analytically sound approach for planning the future operation of the enterprise for a sufficiently long period with a certain probability. The right choice of planning method is important in this work, because it to a certain extent guarantees an adequate research result and high quality of the plans. The essence and content of strategic planning for the development of large enterprises has been clarified, its main functions and tasks have been reviewed, the main stages of strategic planning have been identified, and its tools have been identified. The essence and algorithm of strategic marketing planning are widely discussed in many literary sources, while the methodological component of this process, despite the wide range of activities, is not so tightly structured and analyzed from the possibilities of use in various projects. Based on this, this article provides the main nomenclature of methods, their characteristics, features, advantages and disadvantages, which are the basis for determining the scope of their use. The whole set of methods is divided into 5 groups, which include analytical, matrix methods, Ansoff and Porter methods, as well as others, including a fairly wide range of more specialized events, the scope of which is limited to specific tasks and projects, or is illustrative. It is proved that planning is one of the most important directions of the marketing activity of the enterprise in the process which is formed a set of subsystems marketing interactions.

Keywords: strategic marketing planning, analytical methods, matrix methods, curves and matrices of Porter, Ansoff, specific methods.

Вступ. Питання методології будь-якої дослідницької або планової роботи є базовим, бо від правильного вибору саме методу проведення досліджень або планування залежить цілий ряд базових питань, а саме – інформативна база роботи, математичний апарат, який використовується, можливість ілюстрації та презентації результатів, а також достовірність та надійність одержаних рекомендацій. В умовах наявності цілого спектру методів стратегічного маркетингового планування при тому, що вони суттєво відрізняються один від одного, важливою є проблема їх систематизації та виявлення найбільш результативних для даного проекту, виходячи з технічних, організаційних, економічних особливостей самого проекту та наявності і достовірності вихідної інформації. Саме цим пояснюється актуальність дослідження, результати якого викладаються в даній статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методів, їх змісту, можливостей, достовірності одержаних результатів досить широко представлені в багатьох роботах вчених, які працюють в цій області економічної науки. В роботах класиків маркетингу - Котлер Ф., Дібб С., Сімкін Л., Еванс Д., Берман Б., Ансофф І., Портер та інші, а також сучасних дослідників - Віханський О.С., Фатхутдінов, Петров А.Н, Голубков Е.П., Овечкіна Е.А., Куденко Н.В. та ін. досить широко та детально розглядаються методи маркетингових досліджень, виходячи з необхідності аналізу ринку, зовнішнього середовища, поведінки споживача і т.і.

Мета роботи - продовження цієї роботи нами була зроблена спроба певним чином систематизувати основні методи та інструменти стратегічного маркетингового планування, які використовуються саме на стадії розробки планів, після проведення певних маркетингових досліджень. Зрозуміло, що це обмежує номенклатуру методів, але методичні інструменти, які розглядаються в статті, є найбільш часто вживаними саме в практиці маркетингового планування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Методичне забезпечення планової роботи в рамках стратегічного маркетингового планування, як було сказано, є досить повним. Але воно стосується в цілому планування, і включає весь спектр методів від математичних до евристичних та стохастичних.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Основним завданням планування є отримання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій та іншого [13].

Зрозуміло, що в кожному випадку можна використовувати тільки обмежену номенклатуру методів в залежності від стадії планування маркетингу та задач, які стоять перед маркетологом. Ці питання досить фахово розглянуті в роботі Овечкіної О.А. «Маркетингове планування». Автор розглядає в

цілому технологію планування, базові методи в залежності від етапів планування маркетингу [2]. І це – правильний, технологічний підхід. Але при цьому автор не розділяє саме методи та інструменти планування. З нашого погляду це дві різні речі. Метод – це комплекс принципіальних положень, залежностей, алгоритмів, підходів, на базі яких подальшому розробляються конкретні заходи для вирішення задач певного класу, тобто – інструментарій, технологія проведення робіт, це більш широке, узагальнене поняття, ніж конкретний інструмент вирішення задачі. Наприклад, існує економіко-статистичний метод, на базі основних положень якого розроблена безліч економіко-математичних інструментів, як то різні методи усереднення, кореляційні методи, вірогідні і т.і. На нашу думку, треба розрізнити ці дві принципово різні речі, тому що це має не тільки теоретичне, а й чисто практичне значення [10].

Дане дослідження присвячено розгляду саме інструментів стратегічного маркетингового планування, які базуються на певних методах. Треба зазначити, що є певна неточність, яка полягає в тому, що деколи в силу звички використовується слово «метод» замість «інструмент». Наприклад, метод кривих досвіду, CVP – метод та інші. Однак це - не більш, ніж данина традиції, яка склалася [11].

Інструменти, технології планування, які розглядаються, розділені на 7 груп, і кожна з них оцінена по 3-х позиціях, а саме – сутність та зміст; недоліки та обмеження; область використання.

Розглянемо більш детально ці дві найбільш змістовні групи інструментів стратегічного маркетингового планування. Результати зведемо в таблиці 1 та таблиці 2.

Оцінка стратегічної позиції підприємства здійснюється на кожному привабливому сегменті ринку з метою виявлення відповідності можливостей підприємства його конкурентному середовищу. Безумовно, використовуваний аналітичний інструментарій відіграє важливу роль для одержання достовірних, повних і точних результатів стратегічного аналізу.

Аналітичні, кількісні методи, які базуються на певних кількісних співвідношеннях, та дають можливість одержати певну кількісну характеристику процесу. Зрозуміло, що в силу природи стратегічного планування, ці показники будуть орієнтовними, тобто, мати не завжди високу ступінь вірогідності результату. Але як орієнтир, вони можуть бути використані на цій, стратегічній стадії планування. До цієї групи відносяться 6 основних інструменти, а саме: концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ), метод кривих досвіду, CVP – метод, SWOT- аналіз, ABC – аналіз, PEST –аналіз. Перелік та характеристики цих методів наведені в таблиці 1[3].

Таблиця 1 – Аналітичні методи стратегічного маркетингового планування

Назва методу	Сутність та зміст	Недоліки, обмеження	Область використання
1. Концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ)	Зв'язує обсяги продажу з доходом по етапах життєвого циклу виробу. Можливо прогнозувати обсяги випуску товару по етапах ЖЦВ	Потребує великої інформаційної бази за весь ЖЦВ. Орієнтовні результати	Ранні стадії СМП для продукту, який довго знаходиться на ринку
2. Метод кривих досвіду	Зв'язує собівартість виробу з обсягом випуску продукції	Укрупнений підхід, має багато припущень	Стадія розробки цілей, задач та вибору варіантів стратегії та господарських рішень
3. CVP – метод	Зв'язує витрати, обсяг випуску продукції та прибуток, враховуючи структуру собівартості; дозволяє розрахувати крапку безбитковості, коефіцієнт запасу та ціни в залежності від рівня прибутку	Багато укрупнень та припущень, тому результат – орієнтовний	
4. SWOT-аналіз	Дозволяє проводити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, та одержувати кількісну збалансовану оцінку факторів впливу.	Потребує широкої інформаційної бази; при дефіциті даних метод досить суб'єктивний.	Стадія діагностики та аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
5. ABC-аналіз	Базується на виділенні «малої» долі, 20% товару (група А), яка потребує не менш, ніж 80% витрат. Правило Паретто «20/ 80». Група В – менш, ніж 15%, група С – залишок.	Потребує відповідної інформативної бази; наявність приблизної оцінки та розподілу товару по групах;	Стадія планування товарного портфелю фірми розробки маркетингового «міксу»
6. PEST-аналіз	Структурує фактори впливу зовнішнього середовища по 4-х групах – політична, економічна, соціальна, технологічна, що дає можливість комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища.	Дає приблизну оцінку впливу, але у поєднанні з бальним методом може бути одержана і кількісна оцінка в цілому та по кожній з 4-х груп.	На стадії аналізу та діагностики зовнішнього середовища.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів.

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилювалися роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємств. Його перевагою є те, що він дає змогу досліджувати розвиток підприємства в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або послуги можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

Матричні методи - дають можливість виявити тренди процесу, виходячи з якісної оцінки та зв'язку між величинами, по яких будується сама матриця. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних мат-риць (можуть бути і з більшим числом вимірів).

Об'єктом матричного аналізу є стратегічний (корпоративний) портфель підприємства — сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу) чи відносно самостійних напрямів діяльності. З огляду на це його називають портфельним аналізом.

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху. Тут немає навіть орієнтовних кількісних оцінок, але наявність декількох моделей поведінки дозволяє встановити найбільш прийнятну в даній ситуації [8].

Для реалізації матричного підходу необхідна попередня робота:

- 1) визначення переліку об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний вплив факторів;
- 2) визначення переліку факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Під час аналізу підприємств-конкурентів застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах функціонування підприємств. Різні вчені пропонують різні класифікації матриць, але ми зосередимося на тій, яка найбільше підходить для використання підприємствами зв'язку з метою оцінки їх конкурентних переваг, позиції на ринку, якості послуг, а також розроблення стратегій їх розвитку з урахуванням сучасних вимог ринку [12]. Перелік та характеристики матричних методів наведені в таблиці

Таблиця 2 – Матричні методи стратегічного маркетингового планування

Назва методу	Сутність та зміст	Недоліки, обмеження	Область використання
1.Матриця БКГ	Інструмент портфельного аналізу, який за допомогою 4-рипольної матриці в координатах «Доля ринку – темпи росту ринку» дає 4 моделі поведінки фірми в залежності від комбінації 2-х факторів. Суттєво пов'язаний зі структурою ЖЦВ.	Потребує широкої бази даних за весь період ЖЦВ. Розглядаються тільки 2 фактори та 4-ри їх комбінації, що звужує область прийняття рішень. Важко врахувати тренди розвитку за весь ЖЦВ.	Працює тільки для динамічних фірм на конкурентному ринку. Використовується на ранніх стадіях стратегічного маркетингового планування
2.Матриця Мак-Кінслі	9-типольна матриця, яка в координатах «привабливість галузі – конкурентна позиція товару» надає 9 варіантів поведінки менеджера при різних комбінаціях факторів.	Потребує великого масиву інформації; суб'єктивна оцінка позиції фірми; складності вибору між варіантами поведінки; потребує додаткового аналізу.	На стадії вибору стратегії розвитку компанії, особливо в компаніях з великою кількістю бізнес-одиниць.
3.Матриця можливостей	Зв'язує вірогідність використання можливості та вплив фактора на результати діяльності компанії	Дуже груба диференціація факторів (3 позиції по кожному фактору) призводить до суб'єктивізму та приблизності оцінки	На стадії розробки та корегування стратегії. Використовується як для стратегічного, так і поточного планування діяльності фірми в змінних зовнішніх обставинах
4.Матриця загроз	Зв'язує вірогідність реалізації загрози (3 позиції) та можливі наслідки (4 позиції)	Груба диференціація факторів та позицій; суб'єктивність оцінки позиції	
5.Матриця «конкурентоспроможність - стадія ЖЦВ»	Зв'язує конкурентоспроможність фірми (3 позиції) та стадію ЖЦВ (4 стадії)	Потребує достовірної інформації по кожній позиції; суб'єктивізм при оцінюванні позиції.	При розробці товарної політики фірми при стратегічному та поточному плануванні

Основними, найчастіше використовуваними є 5 моделей, а саме – модель портфеля долі ринку (БКГ), матриця Мак-Кінсі, матриця можливостей та загроз, модель PEST, матриця «конкурентоспроможність – стадії життєвого циклу» (модель ADL/LC). Існує ще багато більш специфічних матриць, які використовуються обмежено [1].

Матриця та модель Ансоффа. Матриця Ансоффа розглядає можливі стратегії розвитку фірми у координатах «товар - ринок»; модель розходження дозволяє встановити, за рахунок яких факторів планові результати не співпадають з реальними та на базі цих даних виявити можливі напрями поліпшення ситуації. Ці інструменти використовуються на стадії розробки стратегії розвитку компанії [4].

Модель та крива Портера. Модель Портера визначає 5 сил конкурентної боротьби, що дає можливість проаналізувати їх вплив на рівень конкуренції на ринку та визначити напрями роботи за одержання конкурентних переваг на ньому. Крива Портера зв'язує обсяг продажу товару та дохід, який може бути одержаний на даному ринку. Зрозуміло, що неявно на процеси впливає рівень ціни на товар та тип ринку. Використовується при аналізі впливу зовнішнього середовища та вибору ринку та товарної стратегії [5].

PIMS – модель, яка на базі великого статистичного матеріалу встановлює найбільш впливові фактори, які забезпечують комерційний успіх фірми на ринку. Ці

дані можуть бути орієнтиром для інших підприємств при розробці стратегічної поведінки фірми. Зрозуміло, що це осереднені рекомендації, але те, що вони були одержані на базі аналізу даних більш ніж 400 фірм та 1400 бізнес-одиниць, забезпечує їх репрезентативність. Використовується на стадії розробки стратегії розвитку фірми [6].

Ілюстративні засоби – побудова радарів, діаграм, інших ілюстративних матеріалів на базі одержаних статистичних, розрахункових даних. Дає наявне враження про процеси, які розглядаються.

Комплекс STP, який є робочим інструментом при розробці маркетингової стратегії фірми, для чого потрібно проведення сегментації ринку, виявлення цільового сегменту та позиціонування товару на цьому ринку. При якісному проведенні цього комплексу планової роботи високий результат роботи фірми в подальшому гарантований майже на 80% (за даними американських дослідників) [7].

Застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії, що є основою формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку. Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Для цілей розробки стратегії кожний продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що

дозволяє порівнювати їх між собою й з конкурентами. Використання даних підходів на підприємствах дозволить їм зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталу конкурентну позицію

Висновки. Для ефективного використання методів стратегічного планування кожна послуга підприємства повинна аналізуватися окремо, що дає змогу порівняти їх між собою. Крім того, таке порівняння можна зробити з подібними послугами конкурентів для оцінки своєї частки на ринку і своїх можливостей розвитку бізнесу.

Всі інструменти стратегічного планування є дуже важливими для використання в плануванні стратегічної діяльності підприємства. В рамках стратегічного планування розроблений великий інструментарій підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволяє забезпечити організації довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Необхідними умовами маркетингового стратегічного планування є:

1. Необхідно розрізняти методи та інструменти стратегічного маркетингового планування.

2. Інструменти стратегічного маркетингового планування (СМП) треба розрізняти за їх можливостями, точністю та областю використання.

3. На практиці використовують комплекс доступних інструментів СМП в залежності від наявної інформаційної бази і стадії планування.

4. Наявні інструменти розділені на 7 груп, для яких наведені їх характеристики по 3-м ознакам – сутність, переваги та недоліки та область використання.

5. Така класифікація дозволяє системно оцінити можливості та спрощує їх використання при проведенні практичних робіт зі стратегічного маркетингового планування.

Список литературы

1. Филип Котлер "Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер". Москва 2010 г. С. 32-36.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. "Менеджмент" - Москва: Гардарика, 2000г. 328 с.
3. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. - Москва. 2000г. С. 67-70.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. –Москва: Прогресс, 1997. С. 86 – 91.

5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Санкт-Петербург. «Наука», 1999. 280 с.
6. Никифорова С.В. Стратегический маркетинг: теория и практика. Санкт-Петербург УЭФ, 2003. 250 с.
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч 1. Стратегическое планирование. - Мн.: ООО "Новое знание", 2000г. С. 15-20.
8. Ансофф Игорь Стратегическое управление: пер. с английского Е.Л. Леонтьева, 1989г. С. 82-85.
9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского – Москва: Юнити, 2001г. С.2-10.
10. <http://marketopedia.ru/50-positioning.html> (дата звернення: 30.03.2019).
11. http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/marketing_positioning/ (дата звернення: 23.01.2019).
12. https://uchebnikonline.com/marketing/marketing_butenko_nv/marketingovi_strategiyi_segmentatsiyi_viboru_tsilovogo_rinku.htm (дата звернення: 15.02.2019).
13. <http://www.grandars.ru/student/marketing/celevoy-rynok.html> (дата звернення: 17.02.2019).

References (transliterated)

1. Philip Kotler, Marketing of a do ya [Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know]. Moscow 2010, pp. 32-36.
2. Vihansky O.S. strategicheskoye planirovaniye: Uchebnic dla vuzov po napravleniyu I specialnosti [Strategic Management: A textbook for universities for example. And specials. "Management" - Moscow: Gardarika, 2000. 328 p.
3. Cleland W. Strategicheskoye planirovaniye v organizatsiyakh [Strategic planning in organizations]. - Moscow. 2000 pp. 67-70.
4. Kotler F. Osnovy marketinga [Basics of marketing]. –Moscow: Progress, 1997. pp. 86 - 91.
5. Lambin J.-J. Strategicheskij marketing [Strategic marketing]. St. Petersburg. "Science", 1999. 280 p.
6. Nikiforova S.V. Planirovaniye na predpriyatii: Ucheb. Posobiye [Strategic marketing: theory and practice]. St. Petersburg UEF, 2003. 250 p.
7. Ilyin A.I. Planirovaniye na predpriyatii: Ucheb. Posobiye [Planning for the enterprise: Textbook. Allowance In 2 hours.] 1. Strategic planning. - Minsk: New Knowledge LLC, 2000. pp. 15 -20.
8. Igor Ansoff, Strategicheskoye upravleniye: per. s angliyskogo [Strategic Management: Per. from English] E.L. Leontyeva, 1989 pp. 82-85.
9. Bowman K. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta: per. s angliyskogo [Fundamentals of strategic management: Per. from English]. Moscow: Unity, 2001 pp. 2-10.
10. <http://marketopedia.ru/50-positioning.html> (accessed 30.03.2019)
11. http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/marketing_positioning/ (accessed 23.01.2019)
12. https://uchebnikonline.com/marketing/marketing_butenko_nv/marketingovi_strategiyi_segmentatsiyi_viboru_tsilovogo_rinku.htm (accessed 15.02.2019)
13. <http://www.grandars.ru/student/marketing/celevoy-rynok.html> (accessed 17.02.2019)

Надійшло (received) 14.01.2019

Сведения об авторах/ Відомості про авторів / About the Authors

Сударкина Светлана Петровна (Сударкіна Світлана Петровна, Sudarkina Svitlana Petrovna) – кандидат економічних наук, професор Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки та маркетингу; місто Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4521-7150>; e-mail: svetsud@gmail.com

Климентова Мария Витальевна (Климентова Марія Віталіївна, Klymentova Mariia Vitaliyevna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; місто Харків, Україна; e-mail: mariiaklim9@gmail.com

Аничкина Ирина Александровна (Анічкіна Ірина Олександрівна, Anichkina Irina Oleksandrivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; місто Харків, Україна; e-mail: irinaanichkina1997@ukr.ru