

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

На сучасному етапі економічного розвитку підприємства функціонують в умовах динамічного маркетингового середовища, яке характеризується нестабільністю та постійними змінами. Саме тому першочерговим завданням для підприємств, які прагнуть зберегти та посилити свої конкурентні позиції, є вибір ефективного маркетингового аналітичного інструментарію. Питанням формування ефективного маркетингового інструментарію займалось багато вітчизняних та зарубіжних вчених, однак вивчені дослідження показують, що не існує єдиного підходу та концепції його формування. Також слід зазначити, що економіка України має свої специфічні риси, які необхідно враховувати при формуванні аналітичного інструментарію. Обраний інструментарій має забезпечувати комплексне та глибинне дослідження поточного стану підприємства, його місця на ринку, визначення найбільш вагомих факторів впливу макромаркетингового середовища, а також виявлення шляхів протидії негативним факторам, максимального використання потенційних можливостей та виявлення стратегічних напрямків розвитку компанії. Виконання визначених завдань може забезпечити інструментарій маркетингового аудиту, який включає такі інструменти як діагностика маркетингової політики, форсайт, бенчмаркінг. Дані інструменти у взаємозвязку дозволяють досягнути синергетичного ефекту та посилити ефективність їх у процесі дослідження, зробити його максимально глибоким та комплексним.

На підґрунті даних, зібраних в результаті дослідження формується програма заходів із адаптації маркетингової стратегії підприємства та подальшого ефективного стратегування у компанії. У статті запропоновано перелік стратегічних напрямків розвитку підприємств в залежності від

їх розміру та результатів проведення маркетингового аудиту. Запропоновані матриці стратегічних альтернатив доцільно використовувати при формуванні плану заходів із корегування та адаптації маркетингової стратегії підприємства.

Ключові слова: маркетинговий аудит, маркетинг, стратегування, маркетингова стратегія, стратегічні альтернативи, маркетингова діагностика, форсайт, бенчмаркінг.

Зиньковская Дарья

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

На сучасном етапі економічного розвитку підприємства функціують в умовах динамічного маркетингового середовища, яке характеризується нестабільністю і постійними змінами. Саме тому першочерговим завданням для підприємств, які прагнуть зберегти і пошатати керовану конкурентну позицію, є вибір ефективного маркетингового аналітичного інструментарію. Питання формування ефективного маркетингового інструментарію займалося багато вітчизняних та зарубіжних вчених, однак вивчені дослідження показують, що не існує єдиного підходу та концепції його формування. Також слід зазначити, що економіка України має свої специфічні риси, які необхідно враховувати при формуванні аналітичного інструментарію. Обраний інструментарій має забезпечувати комплексне талибинское дослідження поточного стану підприємства, його місця на ринку, визначення найбільш вагомих факторів впливу макромаркетингового середовища, а також виявлення шляхів протидії негативним факторам, спонсирование potenziруемых возможностей, которые могут быть реализованы стратегически выгодно. Виконання визначених завдань може забезпечити інструментарій маркетингового аудиту, який включає такі інструменти як діагностика маркетингової політики, форсайт, бенчмаркінг. Дані інструменти у взаємозв'язку дозволяють досягнути синергетичного ефекту та посилити ефективність їх у

процесі дослідження, зробити його максимально глибоким та комплексним.

На підґрунті даних, зібраних від допідлія формується програма заходів адаптації маркетингової стратегії підприємства и подальшого ефективного стратегуання у компанії. У статті запропоновано перелік стратегічних силмів розвитку підприємств в залежності іх розміру и результати проведенного маркетингового аудиту. Запросоновані матриці стратегічних альтернатив доцільно використовувати при формуванні плану заходів із корегування и адаптації маркетингової стратегії підприємства

Ключевые слова: маркетинговий аудит, маркетинг, стратегирование, маркетинговая стратегия, стратегические альтернативы, маркетинговая диагностика, форсайт, бенчмаркинг.

Zinkovskaya Daria

THEORETICAL ASPECTS OF MARKETING STRATEGY BASED ON RESULTS OF MARKETING AUDIT

At the current stage of economic development, enterprises operate in a dynamic marketing environment characterized by instability and constant changes. That is why the priority task for enterprises that want to preserve and strengthen their competitive position is the choice of effective marketing analytical tools. Many domestic and foreign scholars engaged in the formation of effective marketing tools, but the research studies show that there is no single approach and no concept of its formation. It should also be noted that the Ukrainian economy has its own specific features that must be taken into account when developing analytical tools. The chosen tools should provide a comprehensive and deep research of the current state of the enterprise, its place on the market, identification of the most important factors of influence of the macro-marketing environment, as well as identifying ways of counteracting to negative factors, maximizing the use of potential opportunities and identifying strategic directions of company development. Completing specified tasks can provide marketing audit tools that include such tools as marketing policy diagnostics,

foresight, benchmarking. These tools interact with each other to achieve a synergistic effect and enhance their effectiveness in the research process, make it as deep and comprehensive as possible.

On the basis of the data collected as a result of the study, a program of measures for the adaptation of the marketing strategy of the company and further effective strategy in the company is formed. The article proposes a list of strategic directions of enterprise development, depending on their size and the results of marketing audit. The proposed matrixes of strategic alternatives should be used when formulating a plan for adjusting and adapting the marketing strategy of the enterprise.

Key words: marketing audit, marketing, strategy, marketing strategy, strategic alternatives, marketing diagnostics, foresight, benchmarking.

Постановка проблеми. На економіку України впливають світові економічні тенденції такі як глобалізація, посилення ролі інтеграційних об'єднань, інформатизації та екологізації суспільства. Це призводить до підвищення вимог споживачів щодо виробників та посиленням конкуренції між підприємствами. Для підтримання вигідних конкурентних позицій підприємству необхідно постійно удосконалювати свою маркетингову діяльність у відповідності до вимог ринку та споживачів. Важливим стає питання вибору найбільш ефективного інструментарію дослідження маркетингової політики підприємств, який дозволить дослідити маркетингову політику компанії, оцінити її результативність, вивчити зовнішнє середовище функціонування та виявити приховані ризики, а також можливості, реалізація яких дозволить підвищити прибутковість діяльності. Особливого значення у цьому контексті набуває використання нових доробок у сфері маркетингу, який є сучасним механізмом дослідження світових ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним питанням формування аналітичного маркетингового інструментарію присвячені праці таких вітчизняних науковців як Багієв Г.Л., Данченко Л.А., Панкрухін А.П. , Беляєв В.І. , Ілляшенко С.М., Рапопорт В.Ш..Дослідження маркетингового аудиту як ефективного інструменту вивчення місця

підприємства на ринку та використання його в процесі маркетингового стратегування відображено у роботах таких зарубіжних авторів як Блайт Дж., Лоя А., Мак-Дональд М., Уілсон О.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Дослідженням питання застосування маркетингового аудиту займалось багато вітчизняних та зарубіжних авторів. Однак слід зазначити, що лише незначна їх кількість присвячували своє дослідження ролі та місцю маркетингового стратегування у процесі проведення маркетингового аудиту. Також недостатньо вивчені є взаємозв'язок між результатами проведення маркетингового аудиту та заходами із удосконалення та корегування маркетингової стратегії на їх основі.

Формування цілей статті. Головною метою даного дослідження є визначення місця маркетингового стратегування у процесі проведення маркетингового аудиту, а також розробка основних напрямків удосконалення маркетингової стратегії в залежності від результатів маркетингового аудиту та розміру підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах мінливого зовнішнього економічного середовища перед вітчизняними підприємства постає проблема своєчасного ефективного реагування на будь-які зміни у ньому. Від ефективності адаптивних заходів залежить конкурентоспроможність підприємства і як наслідок рівень його прибутковості. Тому необхідно обрати ефективний інструментарій, який дозволить проводити постійне дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства, його внутрішнього стану та конкурентних позицій, а також за результатами проведеного дослідження формувати план заходів із адаптації маркетингової стратегії або її корегування у відповідності до виявлених слабких місць та можливостей ринку. Таким інструментарієм є маркетинговий аудит.

На підґрунті проведеного дослідження підходів різних авторів щодо визначення поняття «маркетинговий аудит», а також враховуючи такі сучасні тенденції розвитку економіки як глобалізація і інтеграційні процеси, які характерні для сучасної економіки України, можна запропонувати наступне визначення маркетингового аудиту, а саме: маркетинговий аудит – це

систематичний процес комплексного аналізу та об'єктивної оцінки діяльності підприємства на основі сукупності фінансових, соціальних, екологічних і ринкових показників, який забезпечує визначення місця фірми на ринку, виявлення маркетингових можливостей і слабких сторін фірми, формування найбільш ефективної стратегії маркетингу для повного задоволення потреб споживачів, одержання максимального рівня прибутку і задоволення суспільних потреб [1, с. 13]. В процесі маркетингового аудиту передбачено використання таких основних інструментів як діагностика маркетингової політики, форсайт, бенчмаркінг, які у взаємозв'язку забезпечать виконання даних завдань для вітчизняних підприємства. Розглянемо місце визначених інструментів в системі проведення маркетингового аудиту (рис. 1).

Як бачимо з рисунку 1, результатом проведення маркетингового аудиту є розробка або корегування стратегії підприємства. Для ефективної реалізації останнього результуючого етапу слід розуміти, що розуміється під стратегуванням, а також які напрямки стратегічного розвитку можуть розглядатися за результатами проведеного дослідження.

Слід відмітити, що англійський термін «strategizing», введений в науковий обіг економістом-класиком О.Вільямсоном [2] у контексті розробки корпоративних стратегій, спочатку перекладався на російську мову як стратегічне планування. Для фіксації саме такого розуміння в російській науковій літературі останнім часом став використовуватися термін «стратегування», який розглядався як синонім стратегічного планування. Проте змістовно цей термін допускає більш широке трактування як все «те, що пов'язане з процесом розробки і реалізації стратегії». Отже, ми притримуємося позиції щодо більш широкого трактування терміну стратегування у порівнянні із стратегічним плануванням та необхідності визначення поняття «маркетингове стратегування» з урахуванням сучасних тенденцій.

Дослідженням сутності поняття «стратегування» займалися як вітчизняні так і зарубіжні науковці. У таблиці 1 наведено визначення даного терміну деяких авторів. Недоліками даних підходів є те, що здебільшого автори не розглядають стратегування системно, а трактують його у декількох аспектах – планування, управління, прогнозування, розробка стратегічних дій на довгостроковий період.

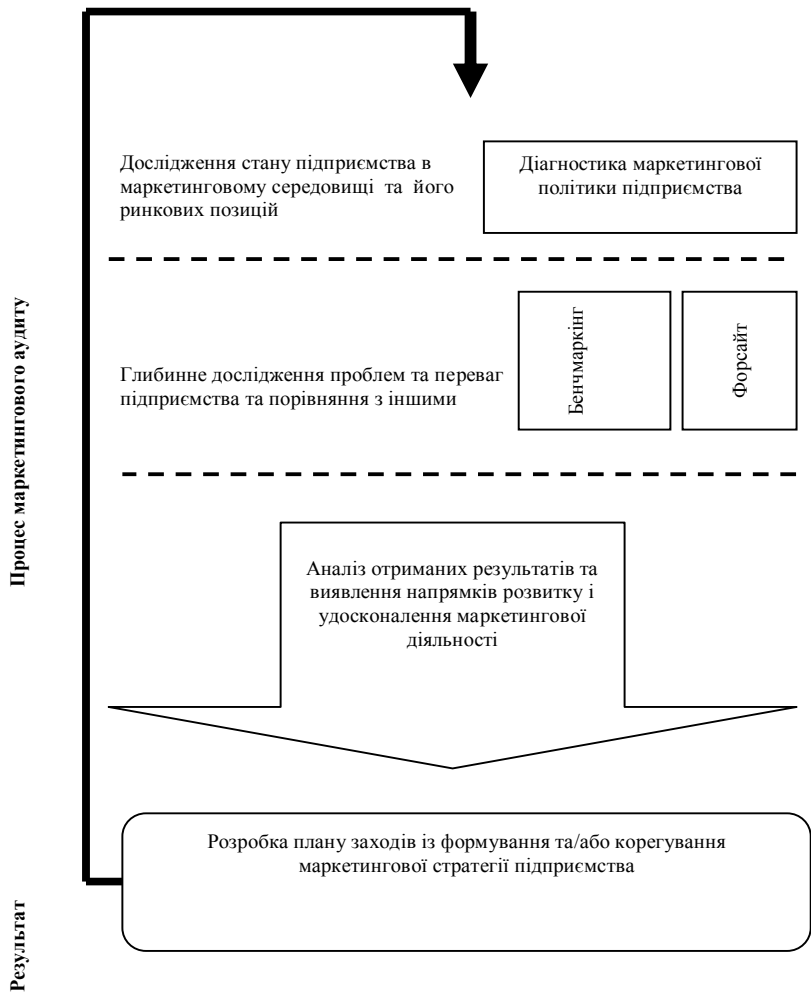


Рис. 1. Застосування інструментів маркетингового аудиту в процесі його проведення

Узагальнивши підходи авторів щодо трактування терміну «стратегування» ми пропонуємо наступне визначення:

Стратегування – це процес формування складових стратегії підприємства (цілі, місії та завдань), визначення можливих альтернатив розвитку підприємства та ринку,

розробка плану стратегічних дій із досягнення мети компанії із урахуванням ресурсного потенціалу, резервів та можливостей, що виникають у галузі.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «стратегування» різних авторів

Автор	Визначення
О. Уільямсон	стратегування означає вміння ефективно організовувати та управляти економічними процесами [2]
М. Нордквіст	визначає стратегування як планування майбутнього, а також відмінності між плановим і реальним майбутнім [3]
Осипов В. М., Парасюк І. Л.	Стратегування є своєрідною тріадою: сукупність засобів управління (на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях), кожний з яких є як процесом, так і результатом. При цьому важливо мінімізувати вплив протиріч, які, безумовно, виникають між цими рівнями.[4, с. 83]
С. Ю. Глазьев, В. В. Ивантер, В. Л. Макаров и др	Стратегування охоплює систему довго-, середньо- і короткострокових планів, проектів і програм. Однак головний змістовний акцент робиться на довгострокові цілі і шляхи їх досягнення. При цьому основним довгостроковим стратегічним документом в країні є національна стратегія соціально-економічного розвитку [5]
Н. Г.Патрикеев	Процес прогнозування і формування майбутнього – здатність багатоаспектно описати реальність, враховуючи всі закони змін, які відбуваються в результаті впливу на реальність, і здатність взяти до уваги ті фактори, які з'являються як результат впливу на реальність. [6, с. 8]
Н. О. Кухарська	Стратегування як сукупність процесів концептування, прогнозування, стратегічного сканування, моделювання, планування, проектування, програмування, реалізації та контролю, процесу створення стратегії, а також визначення економічної основи для формування повноцінної стратегії [7, с. 11]

Слід зазначити, що поняття «маркетингового стратегування» має свої особливості так як формування маркетингової стратегії передбачає необхідність використання більшого обсягу інформації та вимагає більшої уваги до відстеження ефективності поточної стратегії та її постійного корегування у відповідності до зовнішніх та внутрішніх маркетингових елементів. Таким чином, можна надати наступне визначення:

Маркетингове стратегування – це процес формування ефективної маркетингової політики на основі використання аналітичного маркетингового інструментарію для дослідження поточного стану маркетингових показників підприємства, зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, маркетингового потенціалу та можливостей підприємства з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального рівня прибутку.

Таким чином, в результаті дослідження за допомогою аналітичного маркетингового інструментарію відбувається процес формування, удосконалення або зміна маркетингової стратегії підприємства.

Пропонується використовувати в практичній діяльності вітчизняних підприємств матрично-ситуаційний підхід який передбачає імплементацію у процес стратегування методології матричного аналізу. У дослідженні запропонована низка матриць, яка в залежності від типу підприємства, специфіки секторального розвитку, рівня конкурентоспроможності дозволяє запропонувати окремі види стратегічних альтернатив у господарській діяльності.

Таблиця 2

Класифікація суб'єктів господарювання

Вид суб'єкта підприємництва	Критерії, що мають виконуватися одночасно	
	Обсяг річного доходу, еквівалент у євро за середньорічним курсом НБУ	Середня кількість працівників за календарний рік
Суб'єкт мікропідприємництва	Не перевищує 2 млн євро	Не перевищує 10 осіб
Суб'єкт малого підприємництва	Не перевищує 10 млн євро	Не перевищує 50 осіб
Суб'єкт середнього підприємництва	Усі інші суб'єкти, що не належать до суб'єктів малого та великого підприємництва	
Суб'єкт великого підприємництва (юридичні особи)	Перевищує 50 млн євро	Перевищує 250 осіб

У процесі формування та корегування маркетингової стратегії підприємства слід враховувати вплив великої кількості факторів, а саме розмір підприємства, секторальну

приналежність, специфіку продукції, рівень інноваційності виробництва, особливості технологічного процесу тощо.

При виборі стратегії підприємства також слід враховувати його розмір та показники його діяльності, виявлені в процесі дослідження. Класифікація підприємств за розміром згідно із Законом України від 22.03.2012 р. №4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» усі суб'єкти господарювання можна розділити на наступні категорії (таблиця 2).

У відповідності до розміру підприємства та результатів проведення маркетингового аудиту підприємству слід обрати напрямок подальшого стратегічного розвитку.

В процесі прийняття рішення щодо вибору або зміни маркетингової стратегії великого підприємства слід враховувати два основні показники, а саме рівень росту ринку, а також конкурентну позицію на ньому:

- темп росту ринку визначаються як відношення обсягу реалізації продукції в нинішньому році на даному ринку до обсягу реалізації попереднього року:

$$T_p = \frac{Q_1}{Q_0} - 1$$

де T_p - темп росту ринку,

Q_1 - обсяг реалізації продукції в нинішньому році на даному ринку,

Q_0 - обсягу реалізації попереднього року.

Якщо темп приросту реалізації продукції на ринку, на якому функціонує підприємство більше 10%, то таким темп приросту можна вважати високим, якщо менше – то низьким.

- відносна частка ринку – це відношення частки підприємства на ринку до частки основного конкурента:

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка підприємства}}{\text{Частка основного конкурента}}$$

Якщо відносна частка ринку більша за 1, то таке підприємство можна вважати більш конкурентоспроможним

відносно конкурента, а якщо менше – то підприємство має слабку конкурентну позицію.

При побудові матриці на основі отриманих даних її можна розділити на 4 квадранти (рис. 2):

Пошук стратегічних можливостей (слабка конкурента позиція та низький темп росту ринку) – передбачає необхідність імплементації успішного досвіду підприємств в даній галузі для забезпечення посилення конкурентних позицій та збільшення частки ринку.

Стратегія завоювання суміжних секторів економіки (сильна конкурента позиція та низький темп росту ринку) – передбачає необхідність дослідження діяльності підприємств суміжних секторів через відсутність перспектив на даному ринку та наявних ресурсів для розвитку.

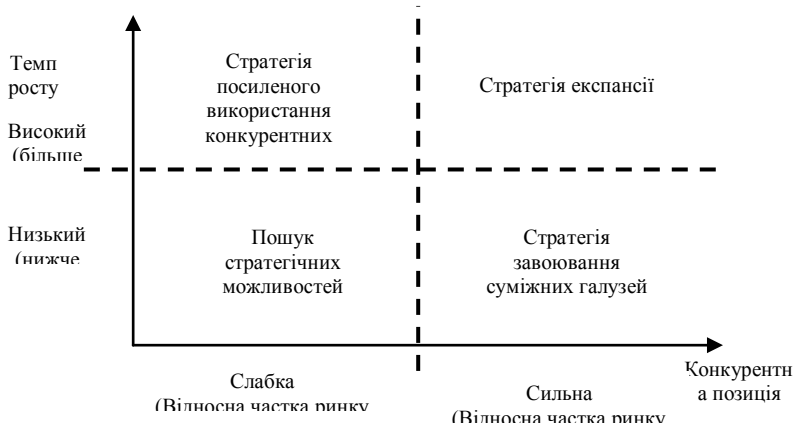


Рис. 2. Матриця стратегічних альтернатив для великих підприємств

Стратегія посиленого використання конкурентних можливостей (слабка конкурента позиція та високий темп росту ринку) – для забезпечення виживання на ринку необхідно якнайшвидше впровадити заходи та інновації, які дозволять забезпечити перевагу над конкурентами та покращити конкурентні позиції.

Стратегія експансії (сильна конкурента позиція та високий темп росту ринку) – підприємство досягнуло

максимального рівня розвитку, який необхідно підтримувати, а також досліджувати та виходити на нові ринки функціонування.

Середні за розміром підприємство на ринку олійно-жирової галузі здебільшого функціонують у певній ніші, тобто виробляють один вид продукції (наприклад, ріпакову олію, соєву олію, пальмову олію або ін.), а не всі види олій одночасно як у випадку з великими підприємствами. При адаптації та корегуванні стратегії середніх підприємств слід враховувати такі показники:

- темп росту підприємства визначаються як відношення обсягу реалізації продукції на підприємстві в нинішньому році до обсягу реалізації попереднього року:

$$T_p \text{ підприємства} = \frac{Q_1}{Q_0}$$

де $T_p \text{ підприємства}$ – темп росту підприємства

Q_1 – обсяг реалізації продукції підприємства в нинішньому році

Q_0 – обсягу реалізації продукції підприємства попереднього року

Якщо темп приросту реалізації продукції підприємства більше 10%, то таким темп приросту можна вважати високим, якщо менше – то низьким.

- темп росту ніші визначаються як відношення обсягу реалізації продукції в нинішньому році у ніші до обсягу реалізації попереднього року:

$$T_p \text{ ніші} = \frac{Q_1}{Q_0}$$

де $T_p \text{ ніші}$ – темп росту ніші

Q_1 – обсяг реалізації продукції у ніші в нинішньому році

Q_0 – обсягу реалізації продукції у ніші попереднього року

Якщо темп росту реалізації продукції у ніші, в якій функціонує підприємство більше 10%, то такий темп росту можна вважати високим, якщо менше – то низьким.

При формуванні матриці на основі даних показників можливо розділити її на 4 квадранти, а саме (рис. 3):

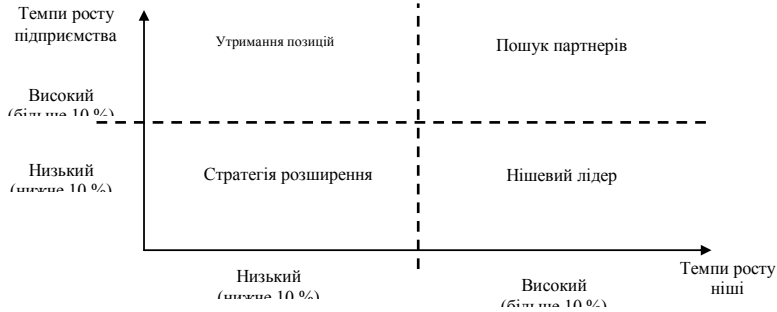


Рис. 3. Матриця стратегічних альтернатив для середніх підприємств

Стратегія розширення (прискорені темпи росту підприємства та помірні темпи росту ніші) – передбачає необхідність утримання позицій, а також розробка заходів із виходу з ніші та пошуку нових маркетингових можливостей.

Нішевий лідер (прискорені темпи росту підприємства та прискорені темпи росту ніші) – позиція нішевого лідера передбачає необхідність утримання позицій у ній та впровадження інноваційних заходів із забезпечення позиції лідера і надалі.

Утримання позицій (помірні темпи росту підприємства та помірні темпи росту ніші) – характерна для підприємств із незначними вільними ресурсами, які слід ефективно перерозподілити для підтримання позицій на ринку та можливого їх покращення в середньостроковій перспективі.

Пошук партнерів (помірні темпи росту підприємства та прискорені темпи росту ніші) – характерна для підприємств з обмеженими ресурсами. Для таких підприємств необхідно знайти партнерів або інвесторів, які забезпечать його ресурсами для підтримання теперішніх конкурентних позицій та їх розвитку.

При вирішенні питання щодо маркетингової стратегії малих підприємств слід брати до уваги чи залежне воно від більшого підприємства (є філією чи дочірнім підприємством) та який товар виробляє. Дані показники є якісними і їх можна визначити наступним чином:

Залежність підприємства – якщо підприємство функціонує незалежно, не є підрозділом або дочірнім філіалом більшого підприємства то його можна вважати незалежним. Якщо підприємство є складовою великого підприємства або фінансується таким, то його можна вважати залежним.

Унікальність товару – якщо підприємство виробляє незвичайний для ринку товар або використовує для його виробництва особливу технологію, які жоден із конкурентів не використовує, то такий товар можна вважати оригінальним. Якщо підприємство виробляє типову продукцію, яка не відрізняється від більшості продукції на ринку то такий товар можна вважати подібним до продукції більшого підприємства.

У відповідності до цього можливі такі варіанти стратегій підприємства:

Стратегія симбіозу (залежне від більшого підприємства та виробляє подібний товар) – так як менше підприємство, що виробляє схожий товар не зможе конкурувати із більшим то слід розглядати варіант співпраці або входження до складу великого підприємства у якості структурного підрозділу. В іншому випадку слід удосконалювати товар та розвивати свої конкурентні переваги.

Стратегія співпраці (залежне від більшого підприємства та виробляє оригінальний товар) – так як підприємство виробляє оригінальний товар, то слід залучати ресурси більшого підприємства для його удосконалення та посилення позицій на ринку.

Стратегія копіювання (незалежне підприємство, що виробляє подібний товар) – передбачає виробництво товару, схожого на товар більшого підприємства, повну імплементацію маркетингових рішень щодо його удосконалення та просування із досвіду великого підприємства.

Стратегія збільшення підприємства (незалежне підприємство, що виробляє оригінальний товар) – виходячи із того, що підприємство має унікальний товар, що слугує його конкурентною перевагою, та не залежить від великого підприємства слід розглядати можливості для збільшення частки ринку, залучення нових ресурсів та збільшення обсягів самого підприємства.

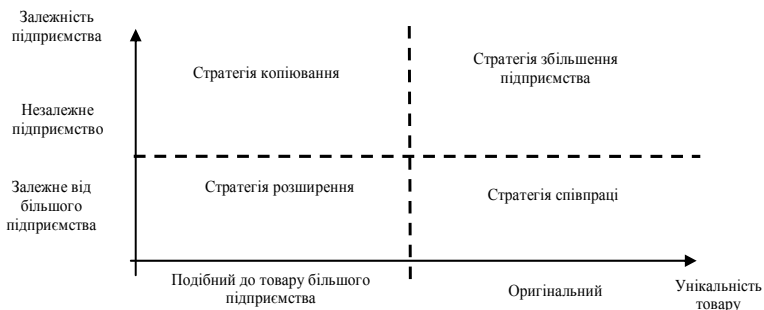


Рис. 4. Матриця стратегічних альтернатив для малих підприємств

Таким чином, в залежності від результатів проведення комплексного дослідження діяльності підприємства за допомогою маркетингового аудиту, діагностики маркетингової політики, форсайту та бенчмаркінгу підприємство має обрати стратегічний напрямок свого розвитку та розробити план заходів із покращення своїх конкурентних позицій.

Висновки. Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках залежить від вибору ефективного аналітичного інструментарію дослідження діяльності підприємства. Обраний інструментарій має забезпечувати комплексне дослідження ефективності діяльності компанії, її положення на ринку, факторів зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства, а також результатом його застосування має бути програма заходів із удосконалення діяльності. Таким інструментарієм є маркетинговий аудит, який поєднує у собі використання сучасних маркетингових інструментів таких як діагностика маркетингової політики, форсайт, бенчмаркінг, а також тісно пов'язаний із маркетинговим стратегуванням. При його використанні слід враховувати особливості функціонування вітчизняних підприємств, а також важливим є критерій розміру підприємства. Даний критерій впливає на масштаби дослідження, а також є основою для розробки та корегування стратегії у розрізі напрямків подальшого стратегічного розвитку діяльності компанії.

Література

1. Андреева Н. М. Роль маркетингу в системі аудиторської діяльності підприємства: сучасний погляд на проблематику / Н. М. Андреева, Д. В. Зінковська. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №56. – С. 11–18

2. Williamson, O.E. (1991a), 'Strategizing, Economizing, and Economic Organization,' Strategic Management Journal, 12, Special Issue, 75-94.; Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing; for a practice perspective. Strategic Organization, 1(1), 117-125.

3. Nordqvist, M. Understanding the Role of Ownership in Strategizing / M. Nordqvist // JIBS Dissertation Series. – 2003.

4. Осипов В. М. Особливості стратегування економічного розвитку агломерацій в Україні / В. М. Осипов, І. Л. Парасюк, О. О. Ворожейкін. // Стратегічні пріоритети. – 2012. – №3. – С. 82–86.

5. Некипелов А., Ивантер В., Глазьев С. Політика переходу до ефективної економіки // Економіст. № 1. 2014. URL: http://www.glazev.ru/econom_polit/353/

6. Патрикеев Н. Г. Стратегирование как фактор эффективного управления развитием территории. Автореф. канд. дис. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. Ижевск: Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. – 2005. – 25 с.

7. Кухарская, Н. А. Концепция стратегирования социально-экономического развития регионов : монография / Н. А. Кухарская. – Одесса : Феникс, 2011. – 88 с

8. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

1. Andryeyeva N. M. Rol' marketynhu v systemi audytors'koyi diyal'nosti pidpryyemstva: suchasnyy pohlyad na problematyku / N. M. Andryeyeva, D. V. Zin'kovs'ka. // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'. – 2015. – #56. – S. 11–18

2. Williamson, O.E. (1991a), 'Strategizing, Economizing, and Economic Organization,' Strategic Management Journal, 12,

Special Issue, 75-94.; Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing; for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.

3. Nordqvist, M. Understanding the Role of Ownership in Strategizing / M. Nordqvist // *JIBS Dissertation Series*. – 2003.

4. Osypov V. M. Osoblyvosti stratehuvannya ekonomichnoho rozvytku ahlomeratsiy v Ukraini / V. M. Osypov, I. L. Parasyuk, O. O. Vorozheykin. // *Stratehichni priorityety*,. – 2012. – #3. – S. 82–86.

5. Nekypelov A., Yvanter V., Hlaz'yev S. Polityka perekhodu do efektyvnoyi ekonomiky // *Ekonomist*. # 1. 2014. URL: http://www.glazev.ru/econom_polit/353/

6. Patrykeev N. H. Stratehyrovanye kak faktor efektyvnoho upravlenyya razvytyem terrytoryy. Avtoref. kand. dys. 08.00.05 – *Экономика y upravlenye narodnym khozyaystvom*. Yzhevsk: Permskyy fylyal Ynstytuta ekonomyky Ural'skoho otdelenyya Rossyyskoy akademyy nauk. – 2005. – 25 s.

7. Kukharskaya, N. A. Kontseptsyya stratehyrovanyya sotsyal'no-ekonomycheskoho rozvytyya rehyonov : monohrafiya / N. A. Kukharskaya. – Odessa : Fenyks, 2011. – 88 s

8. Zakon Ukrainy «Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva v Ukraini» - Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

25.05.2018