

УДК 657.421.3

## НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АСПЕКТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК УКРАЇНИ

І.І. Соколи, д.е.н., професор

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

О.Б. Звягінцева, д.е.н., доцент

*Одеський державний аграрний університет, Одеса, Україна*

*Соколи І.І., Звягінцева О.Б. Напрями використання маркетингових аспектів у стратегічному плануванні на підприємствах АПК України.*

Описані напрями використання маркетингових аспектів у стратегічному плануванні підприємств агропромислового комплексу України.

*Ключові слова:* маркетинг, стратегічне планування, стратегічне управління

*Соколы И.И., Звягинцева О.Б. Направления использования маркетинговых аспектов в стратегическом планировании на предприятиях АПК Украины.*

Описаны направления использования маркетинговых аспектов в стратегическом планировании на предприятиях АПК Украины.

*Ключевые слова:* маркетинг, стратегическое планирование, стратегическое управление

*Sokoly I.I., Zvjagintceva O.B. Use of marketing aspects in strategic planning for enterprises of agroindustrial complex of Ukraine.*

Ways of using marketing aspects in strategic planning for enterprises of agroindustrial complex of Ukraine are described.

*Keywords:* marketing, strategic planning, strategic management

Глобальна економічна криза серед інших загострила ще одну, характерну для українського ділового середовища проблему – недостатню кваліфікаційну готовність менеджменту підприємств до прийняття стратегічних рішень у невизначеному ринковому середовищі. В умовах кризи різко зростає ступінь ринкової невизначеності – вона переходить із оперативного на макрорівень і поширюється на фактори макросередовища підприємництва й маркетингу: економічні, політичні, соціальні тощо. Скорочується попит, підвищується рівень конкуренції, проявляються нові ризики, кардинальним чином змінюється поведінка споживачів.

У відносно стабільній ринковій ситуації можна скористатися власним досвідом, спиратися на традиції й гарне знання освоєного ринку, скористатися загальнодоступною статистикою або загальними оцінками експертів. Зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного управління, як засобами нівелювання ризиків підприємництва в умовах швидко мінливого й погано прогнозованого ринкового середовища [1].

У стратегічному управлінні зазвичай виділяють п'ять основних функцій – планування, організацію, стимулювання, контроль і регулювання. У кожній з них більш-менш представлена стратегічна орієнтація. Але найбільше це стосується планування, в якому виділяють особливий його вид – стратегічне планування. Стратегічне планування являє собою процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями підприємства в ринкових умовах, що постійно змінюються. Мета стратегічного планування – визначити перспективні напрямки діяльності підприємства, що забезпечують його зростання та успішність. Використання системного підходу при стратегічному плануванні припускає рішення декількох спеціальних завдань: оцінки адекватності дій підприємства його зовнішньому середовищу; визначення потенціалу як сукупності розташовуваних і прогнозованих ресурсів різного виду і як переліку завдань, які доцільно вирішувати на підприємстві з урахуванням реальних

умов зовнішнього середовища; визначення мета-системного рівня, що виконує функції цілеполягання для підприємства [2, 3].

Економічна криза, що розгортається, значно скорочує часовий обрій планування – період часу, протягом якого планування ведеться із задовільною вірогідністю. Відповідно, зростає потреба в частішому проведенні циклів стратегічного планування або корекції наявних стратегічних програм. Однак, навіть усвідомлена необхідність нової стратегічної програми або корекції стратегічного курсу зустрічається на вітчизняних підприємствах із проблемою недостатності ресурсів, необхідних для її розробки. Дотепер багато керівників українських підприємств не мають системних знань у сфері стратегічного управління та, як наслідок, слабо орієнтовані в процесі й інструментах стратегічного планування.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Методологічним питанням стратегічного планування та проблемам стратегічного маркетингу присвячена безліч публікацій наступних наукових діячів: М. Вебера, Ч. Барнарда, Г. Саймона, Р. Сайерта, В.О. Винокурова, Х. Лейбенстайна, Р. Акоффа, І.Р. Бузько, Г.Л. Азоева, Дж. Марча, Ж.-Ж. Ламбена, В.Г. Герасимчука, А.П. Градова, А.С. Воронкова, Ю.Б. Іванова, Г.Б. Клейнера, Г.В. Козаченко, М.О. Кизима, М.М. Мартиненка, А.П. Наливайка, В.І. Отенка, В.С. Пономаренка, Ж.В. Поплавської, Є.В. Попова, С.Г. Светунькова, О.М. Тищенко, Р.А. Фатхутдінова та інших.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Разом з тим практично відсутньої роботи, у яких цілісно була б представлена методологія стратегічного планування діяльності підприємства з використанням маркетингових аспектів. На заповнення цього пробілу спрямоване наукове дослідження, у якому маркетинг розглядається як методологічна, інструментальна та інформаційна основа стратегічного планування.

*Метою* статті є розгляд напрямів використання маркетингових аспектів у стратегічному плануванні на підприємствах АПК України.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Стратегічне планування на підприємстві, на нашу думку, являє собою організований процес прийняття стратегічних рішень, основним змістом якого є зіставлення власного потенціалу з можливостями й погрозами маркетингового макросередовища середовища на основі маркетингової інформації. Складність виникаючих у зв'язку із цим проблем визначає доцільність використання системного підходу в сполученні з ідеологією маркетингу, як концептуальної основи управління в умовах ринку.

Стратегічні цілі будь-якої комерційної організації формуються в зовнішньому, ринковому середовищі, де перебувають джерела її існування, тобто в зоні професійних інтересів маркетингу. До того ж маркетинг як наукова дисципліна і як

методологія володіє великим, перевіреним на практиці апаратом методів, методик і прийомів збору й аналізу ринкової та внутрішньофірмової інформації. У діяльності підприємства маркетингу приділяється особливе місце, що визначається цільовою значимістю ринкових показників. Відповідно до сучасних поглядів маркетингу належить ключова роль у стратегічному плануванні підприємства, оскільки маркетинг формує його загальну філософію (маркетингову концепцію) і дає вихідні дані для фахівців – розробників стратегічного плану [1-4].

Отже, маркетинг являє собою не тільки одну зі спеціальних функцій управління поряд, наприклад, з виробничою або фінансовою функціями – його необхідно сприймати як одну з основних управлінських концепцій для підприємства в цілому.

Аналогічним чином стратегічний маркетинг доцільно розглядати як ключовий компонент стратегічного планування, відповідальний за створення та використання можливостей з нарощування потенціалу прибутку і зростання підприємства. Принципово важливим елементом управління стає аналітичний компонент концепції маркетингу. Вона полягає у виборі найкращих стратегічних альтернатив, на яких будуть базуватися операційні маркетингові програми.

Маркетинг на підприємстві виконує такі чотири функції: аналітичну, товарну, збутову та організаційну. Як мінімум, дві з них – аналітична й організаційна – безпосередньо залучені в процес стратегічного планування. У рамках організаційної функції ставиться завдання участі маркетингологів у процесі стратегічного планування. Вони можуть виступати як ініціатори й організатори процесу, що нерідко і спостерігається на практиці.

Маркетингологи вкрай зацікавлені в розгортанні стратегічного планування на підприємстві, оскільки ефекти маркетингу носять в основному, стратегічний характер. Вони проявляються в деякій, не завжди чітко обумовленій, тимчасовій перспективі й часто опосередковано в результатах зусиль інших підрозділів підприємства.

Найважливіший етап стратегічного планування – стратегічний аналіз – відповідає за своїми завданнями можливостям аналітичної функції маркетингу, відповідальної за одержання й обробку ринкової інформації.

Інформаційна система маркетингу може виступати як інструмент попередження кризових ситуацій у діяльності підприємства. Для цього включається механізм індикації «слабких сигналів», що передвіщають розвиток кризи за тим або іншим напрямком діяльності [3-5].

В умовах економічної нестабільності істотно підвищується роль маркетингу як «навігаційної системи» підприємства. Основний корисний ефект від використання маркетингу в стратегічному плануванні полягає в підвищенні якості управлінських рішень шляхом системного інформаційного забезпечення керівництва аналітичного

інформацією про ринкову ситуацію й позицію підприємства на ринках його продуктів.

І, нарешті, маркетингологи є відповідальними за проведення маркетингового контролю – процесу відстеження результатів, що досягаються підприємством, порівняння їх з поставленими стратегічними цілями й виробленню, якщо буде потреба, корегувальних рекомендацій.

Отже, очевидно, що маркетингологи в рамках своїх традиційних компетенцій цілком «перекривають» всі етапи стратегічного планування: ініціацію й організацію процесу стратегічного планування, формування цілей; стратегічний аналіз, результатом якого є перегляд стратегічних альтернатив і вибір корпоративної стратегії; проведення маркетингового контролю в процесі реалізації стратегічної програми.

Впровадження маркетингу в процес стратегічного планування не супроводжується перебудовою структур маркетингових підрозділів, ні тим більше зростанням чисельності маркетингологів на підприємстві. Основне навантаження лягає на керівника служби й маркетингологів-аналітиків у межах їхніх посадових повноважень. У такий спосіб відпадає необхідність у створенні спеціального підрозділу для проведення робіт зі стратегічного планування і підприємство одержує істотний економічний ефект від використання ресурсів маркетингу, що виражається в скороченні витрат на управлінський персонал.

Крім того, здійснення стратегічного планування на основі маркетингового аудиту є ефективним способом формування незалежної точки зору на розвиток підприємства, що дозволяє скорегувати погляди власного персоналу.

Ф. Котлер розглядає процес формування стратегії організації з маркетингових позицій. Він пропонує такі етапи досліджень для визначення загальної стратегії компанії: визначення стратегії поведінки фірми на ринку; визначення стратегії охоплення ринку; вибір цільового сегмента ринку; формування стратегії розробок нових товарів; вибір ресурсної стратегії; вибір стратегії ціноутворення; вибір способів і методів поширення товарів; формування стратегії стимулювання збуту товарів; формування стратегії реклами товару; формування стратегії зростання фірми. Розглянемо можливі напрямки розвитку підприємства, позначені Ф. Котлером: стримана стратегія (при дефіциті коштів реагування, упевненості в клієнтах або завершенні діяльності на даному ринку); виборча реакція – вибіркова відповідна реакція на поведінку конкурентів в сфері реклами та ціноутворення; випадкова реакція, що є результатом причин особистого характеру. Остаточний вибір стратегічних ініціатив, на думку Ф. Котлера, визначається тією роллю, яку компанія займає в конкурентній боротьбі: лідер, претендент на лідерство, послідовник, той, хто зайняв ринкову нішу [1, 5, 6].

Маркетингова орієнтація в стратегічному плануванні діяльності підприємства повинна, на наш погляд, реалізовуватися в рамках маркетин-

гової концепції, що полягає в адаптації й використанні апробованих методів та інструментів маркетингу для цілей становлення й проведення процесу стратегічного планування на підприємствах України. Ефективна структура даної концепції включає такі постулати і характеристики:

- 1) Маркетинг як методологічна основа:
  - методологія та інструменти маркетингу;
  - організаційні ресурси маркетингу;
  - маркетингова інформаційна система;
  - аналітичні ресурси маркетингу.
- 2) Маркетинг у процесі формування цілей:
  - фільтрація та оптимізація цілей керівництва підприємства;
  - узгодження пріоритетів і зусиль керівництва підприємства;
  - перетворення пріоритетів і зусиль керівництва підприємства в головні маркетингові цілі підприємства.
- 3) Маркетинг у стратегічному аналізі:
  - інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень;
  - виявлення та оцінка інформаційних фільтрів;
  - база даних маркетингу.
- 4) Маркетинг у моніторингу стратегічних альтернатив:
  - моніторинг і оцінка готовності підприємства до впровадження стратегічного планування;
  - моніторинг і оцінка розглянутих стратегій;
  - проведення стратегічних експертиз.
- 5) Маркетинг у реалізації стратегії:
  - маркетинговий контроль;
  - маркетинговий аудит [1-5, 7].

Використання даної концепції дозволяє направити процес мислення при прийнятті рішень у бік максимальної відповідності вимогам зовнішнього середовища, що змінюється.

На першому етапі доцільно провести опис бажаного стану підприємства, представлене думкою керівництва. Опис проводиться за допомогою визначення бажаних значень основних характеристик (показників) підприємства: прибутку, частки ринку, чисельності співробітників, продуктивності праці, рентабельності продукції, переліку перспективних напрямків бізнесу та інших кількісних і якісних характеристик.

Формування цілей розглядається як процес визначення бажаного стану підприємства. Часто вирішальну роль тут грають суб'єктивні фактори, пов'язані, насамперед, із цілями, життєвими установками, кваліфікацією топ-менеджменту. Однак на високому рівні абстракції можна помітити, що орієнтирами при формуванні цілей можуть виступати кілька вимог, обумовлених станом підприємства, традиціями прийняття рішень, твердістю конкурентного середовища тощо. Розглядаючи підприємство як систему в зовнішньому середовищі, доцільно виділити 5 основних напрямків, по яких розподіляються його цілі. Зовнішні цілі для підприємства як системи формуються на так званому «метасистемному» рівні, основними

завданнями якого є формування цілей та координація. Наприклад, як такий рівень можуть розглядатися керівники підприємства. Цілі діяльності мають відношення до взаємодії із зовнішнім середовищем, головним чином, до впливу на зовнішнє середовище з використанням потенціалу підприємства (переліку завдань, які підприємство здатне вирішувати з прийнятними показниками результату). Цілі розвитку, в свою чергу, відповідають формуванню та зміні потенціалу, і в цьому змісті часто називаються стратегічними. Цілі задоволення потреб і вимог суб'єктів є втіленням цілей співробітників з урахуванням спрямованості цілей інших суб'єктів і підприємства в цілому. Цілі існування підприємства виражають його прагнення до виживання в умовах існуючого зовнішнього оточення, збереження самоідентичності й структурної цілісності. Основою довгострокової успішної діяльності підприємства є збалансованість всіх видів цілей. При цьому в кожному конкретному випадку баланс може перебувати в різних співвідношеннях цілей щодо важливості.

Маркетингові стратегічні цілі підприємства можуть бути явними і неявними. Явні цілі, у свою чергу, можуть бути неформальними та формалізованими. Формалізація цілей дозволяє зробити їх дійсно загальними, а також організувати безперервний процес постановки цілей і контролю їхнього досягнення. Ми виділили напрямки, у рамках яких можуть призначатися стратегічні цілі підприємства:

1) Бажана частка ринку. Ринкова стабільність підприємства визначається не часткою ринку, а її відповідністю виробничим можливостям. Важливою є цільова сегментація ринку: при збереженні номінальної ринкової частки доцільно орієнтуватися на сегменти, що приносять більший прибуток.

2) Інновації – визначення нових способів ведення бізнесу. Для того, щоб підприємство займалося інноваціями, у нього повинні бути довгострокові ринкові перспективи.

3) Продуктивність. Підприємство може визначати цілі на рівні результатів господарської діяльності: підвищення продуктивності праці, зниження витрат тощо. Однак багато з цих показників досить неоднозначні. Наприклад, зниження виробничих витрат, може супроводжуватися зниженням технологічної стабільності підприємства.

4) Ресурси, необхідні для досягнення цілей (фінансові, матеріальні, кадрові, маркетингові). Підприємство може нарощувати ресурси, розвиватися з метою забезпечення конкурентної стабільності на ринку.

5) Прибутковість – найбільш часто декларована мета – але вона у короткостроковому періоді може суперечити прибутковості в довгостроковому.

6) Управлінські аспекти, якість менеджменту.

7) Персонал – виконання трудових функцій і ставлення до роботи, у тому числі рівень корпоративної культури, заходи щодо мотивації персоналу.

8) Соціальна відповідальність – обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства [4, 7, 8].

Основою для формування та формулювання цілей стратегічного рівня є вимоги керівництва, які виражаються в уявленні про сутність бізнесу, його ролі для керівника та характері участі в ньому власника.

Далі доцільно провести аналіз поточного стану підприємства і його ринкового середовища, який називають стратегічним аналізом. Його найважливішими складовими є дослідження ринку продукції фірми, а також внутрішньофірмової ситуації. Основним завданням стратегічного аналізу в рамках планування є визначення конкурентної позиції підприємства на ринках його продуктів.

На наступному етапі стратегічного планування необхідно розробити стратегію та план переходу з поточного стану в бажаний. Стратегію можна розглядати як сполучну ланку між цілями підприємства й лінією поведінки, обраною для їхнього досягнення.

У процесі реалізації стратегічних планів маркетологи підприємства відповідають за маркетинговий контроль – процес постійного оцінювання результатів, що досягаються фірмою, з поставленими цілями й вироблення при необхідності коригувальних впливів з урахуванням поточної ситуації в маркетинговому середовищі. Причому корекції можуть надаватися як сама стратегія підприємства, так і поставлені цілі. Маркетинговий контроль відіграє роль зворотного зв'язку на вході, що стабілізує роботу всієї системи, у цьому випадку – процес стратегічного планування та реалізації стратегічних планів.

Перед розробкою стратегії, на основі якої буде здійснюватися досягнення стратегічних цілей, необхідно оцінити готовність підприємства до роботи в умовах неминучих стратегічних змін.

При формуванні стратегії в умовах надмірно динамічної економіки, нечіткої, неповної, швидко застаріваючої інформації повинні бути здійснені наступні види маркетингових дій:

- моделювання майбутнього, формування цілей, їхня ідентифікація, вибір цільових пріоритетів, вибір ринкових сегментів;
- аналіз конкурентного середовища, виявлення тенденцій глобального розвитку ринку та його прогноз, галузевий аналіз ринків, технологій, продуктів, ресурсів, інновацій, аналіз суміжних галузей;
- оцінка сильних сторін підприємства з позицій макроекономічних індикаторів, оцінка погроз із боку зміни зовнішнього середовища та поведінки конкурентів, динаміка параметрів внутрішнього середовища підприємства;
- формулювання корпоративної стратегії, формування ділових стратегій, у т.ч. для наявних і нових продуктів;

- ідентифікація й оцінка вузлових проблем і ризиків;
- реалізація стратегії, стратегічний проект, адаптація підприємства до стратегії, впровадження стратегії, контроль і моніторинг процесу [1-4, 8].

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне планування й управління, засноване на маркетингу, є складним і потенційно потужним механізмом, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливому зовнішньому середовищу, потрапивши в умови нестабільності.

Необхідність розробки концепції стратегічного управління і планування в діяльності підприємств АПК обумовлена наступними факторами:

- підвищенням ролі маркетингової діяльності в умовах ринку, розвитком міжрегіональних і міжнародних зв'язків;
- посиленням конкурентної боротьби на продовольчому ринку;
- необхідністю комплексного використання логістичного підходу до управління діяльністю підприємств АПК;
- розвитком сучасної інформаційної системи;
- удосконаленням методів маркетингових досліджень;
- підвищенням ролі економіки знань у розвитку галузі [1, 4, 5].

Концепція стратегічного управління та планування діяльності підприємств АПК – це система поглядів на управління комерційними процесами з урахуванням сучасних технологій стратегічного управління, що базуються на ресурсі знань підприємства; розвитку конкурентних переваг підприємства на продовольчому ринку; можливостей використання внутрішньогалузевої інтеграції для розробки й випуску товарів, що відповідають потребам населення; підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності й одержання прибутку. Дана концепція передбачає основні напрямки розвитку стратегічного управління, інформаційного забезпечення, персоналу підприємства. Реалізація концепції буде сприяти підвищенню якості життя населення за рахунок своєчасного забезпечення високоякісними товарами в необхідних обсягах на всій території країни. Основним напрямком стратегічного планування на базі маркетингу підприємств галузі є розвиток стратегій збуту виробленої продукції на національному і світовому продовольчих ринках.

Зростає значимість ресурсу знань підприємства, що має стратегічне значення для розвитку комерційної діяльності й розвитку підприємства в цілому, створює інтелектуальне багатство підприємства. Для агропромислового комплексу – це, у першу чергу, оцінка наявності фахівців і рівня їхньої освіти, їхня зайнятість за видами діяльності, знання міжнародних норм і правил ведення комерційної діяльності на світовому продовольчому ринку. Саме тут важливу роль починає відігравати економіка знань і застосування м'яких елементів менеджменту: стилю керування, підбо-

ру кваліфікованого персоналу – фахівців маркетингової діяльності, що володіють сумою навичок, необхідних для ведення підприємницької діяльності на продовольчому ринку.

Для досягнення цілей запропонованої концепції підприємствам АПК України необхідно вирішити ряд проблем, які можна формалізувати шляхом визначення різниці між фактичними та нормативними значеннями показників, а також виконати структурування проблем, побудувавши для їхнього вирішення дерево цілей підвищення ефективності управління. Трирівнева система стратегічного управління, що заснована на постулатах маркетингу, повинна включати корпоративний, функціональний і інструментальний рівні. На корпоративному рівні керівництво підприємства здійснюється комерційним директором або віцепрезидентом, які на підставі обраних радою директорів корпоративних стратегій розробляють стратегії діяльності підприємства, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Управління діяльністю підприємств на функціональному рівні розкривається в стратегіях, розроблених керівниками служб, відділів, департаментів, що працюють під керівництвом комерційного директора підприємства. Центральною функціональною стратегією є стратегія збуту, спрямована на захоплення, утримання, розширення ринків збуту.

Особливості управління діяльністю підприємств на інструментальному рівні полягають у виконанні стратегій, розроблених на корпоративному й функціональному рівнях, саме тут розробляються всі деталі асортиментної політики та збутової комерційної діяльності, здійснюється підбір маркетингових технологій відповідно до обраних стратегій діяльності зі збуту готової продукції. На даному рівні управління діяльністю підприємств формуються комерційні зусилля підприємства на цільовому ринку, які визначаються стратегічними рішеннями зі збереження й утримання досягнутої позиції або її поліпшення.

### **Висновки**

Зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного планування, для нівелювання ризиків бізнесу. Глобальна економічна криза загострила цю проблему й виявила невисоку кваліфікаційну готовність менеджменту вітчизняних підприємств до прийняття стратегічних рішень в умовах швидко мінливого й погано прогнозованого ринкового середовища. Розроблені авторами методологічні основи маркетингового підходу до стратегічного планування діяльності підприємства дозволяють у значній мірі компенсувати недосконалість методологічної бази й обмеженість ресурсів для впровадження стратегічного планування, які приводять до втрат ринкових можливостей і погіршення конкурентних позицій українських підприємств.

**Список літератури:**

1. Звягінцева О.Б. Ринкова стратегія підприємств харчової промисловості : монографія / О.Б. Звягінцева. – Миколаїв : Видавництво – друкарня «Квіт», 2012. – 494 с.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление : переводное издание / Д.А. Аакер ; пер. с англ. С. Жильцов. – 6-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2003. – 542 с.
3. Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование : Анализ моделей управления. Конкурентная политика. Контроль над качеством [Текст] : учебное пособие / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – СПб. ; М. ; Х. : Питер, 2002. – 352 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2006. – 814 с.
5. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методика создания гениальных идей [Текст] : монография / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без ; Пер. с англ. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч. посібник / Н.В. Куденко ; Київський нац. екон. ун-т. – Київ : КНЕУ, 1998. – 152 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] : монография / И. Ансофф; Пер. с англ.: Е.Л. Леонтьева, Е.Н. Строганов, Е.В. Вышинская и др.; Науч. ред. и авт. вступ. статьи Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг [Текст] : европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер.: Б.И. Лифляндчиков, В.Л. Дунаевский, С.А. Бурьян. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

Надано до редакції 19.09.13

Соколи Иван Иванович / Ivan I. Sokoly  
*iisokoly@rambler.ru*

Звягінцева Ольга Борисівна / Olga B. Zwjagintceva  
*olga.boris@meta.ua*

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Напрями використання маркетингових аспектів у стратегічному плануванні на підприємствах АПК України [Електронний ресурс] / І.І. Соколи, О.Б. Звягінцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 4 (9). – С. 75-80. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/n4.html>*