

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.78)

УДК 339.138

*М. А. Коноплянникова,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0002-6877-3515*

ЗАДАЧІ ВИБОРУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*М. Konopliannykova
Philosophy Doctor, Associate Professor of Marketing Department
Kyiv National University of Trade and Economics*

SOLVING THE PROBLEM OF CHOOSING INFORMATION TECHNOLOGIES FOR THE MARKETING ACTIVITIES

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка формується за рахунок посилення глобалізації та збільшення насиченості інформаційних потоків. У статті проаналізовано підходи до вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційних систем автоматизації маркетингової діяльності. Окреслено критерії та підходи до визначення факторів вибору інформаційних систем та інформаційно-комунікаційних технологій, що базуються на побудові системи збалансованих показників. Надалі проводиться поетапна виваженна обробка результатів роботи експертів за допомогою математичних методів та із застосуванням програмного забезпечення. В статті розглянуто підхід до вирішення економічних задач вибору та запропоновано авторський підхід до вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій. Загалом, дана стаття формує чітке уявлення щодо вирішення багатокритеріальних задач вибору у складних економічних системах.

The article describes approaches to resolving multiple-criteria decision in economic systems. A step-by-step approach is proposed to build a hierarchy of key metrics that will ensure the selection and development of enterprise marketing information system and marketing information-communication technologies in the context of globalization of world markets which increases the rich information flow. In this way the main goal to building marketing information systems must be taken such as principles: interaction and development, transparency and functionality, direction to the marketing strategy. Most of the tasks in economic systems are multiple-criteria decision depend on different criteria and indicators which require to each other. The main group of they criteria is economic, finance and marketing responding to system of balanced scores must be linked to the preferences of experts. To put the balanced scorecard to work, companies should articulate goals for time, quality, and performance and service and then translate these goals into specific measures, than suggest inviting experts from different departments and form a system of balanced scored system indicators together then we calculate the value of each indicator using software mathematical methods and require special demands to expert. That information was available internally of each department and then discuss together with management.

Resolve the problem of choosing information technology in the form of a hierarchy. The first level of the hierarchy is the marketing information system according to the marketing strategy, the second level are indicators, and the third level are variant of information technologies they can be provided to expert choice. The next step choice information marketing system to each individual company and then analysis resistance decision by means T.Saati.

The article contains the approach to solving economic tasks and problems of choice and proposes the author's approach to the choice of marketing information system and software. In general, this article forms view of the challenges of choice in economic systems.

Статья посвящена исследованию концептуальных подходов к формированию системы управления маркетинговой деятельностью предприятия, которая подвергается влиянию глобализации, что в свою очередь увеличивает насыщенность информационных потоков. Проведен анализ подходов к выбору маркетинговых информационно-коммуникационных технологий и систем автоматизации деятельности предприятия. Определены критерии и показатели, по которым может быть осуществлен выбор соответствующих систем с учетом предпочтений экспертов, в дальнейшем проводится поэтапная оценка групп показателей сформированных с применением методики сбалансированных показателей. В статье рассмотрен подход к решению экономических задач выбора и предложен авторский подход к выбору маркетинговых информационно-коммуникационных технологий. В общем, данная статья формирует четкое представление о задачах выбора в сложных экономических системах.

Ключові слова: маркетинг; принципи маркетингу; маркетингова діяльність; підходи до управління маркетинговою діяльністю; процес; багатокритеріальні задачі вибору; інформаційні системи маркетингу.

Key words: marketing; marketing principles; marketing activities; management; process; balanced scorecard system; marketing information systems.

Ключевые слова: маркетинг; принципы маркетинга; маркетинговая деятельность; процесс; система сбалансированных показателей; много критеріальныe задачи выбора; информационные системы маркетинга.

Постановка проблеми. Маркетингова діяльність підприємства потребує інформаційного забезпечення. Загальне використання концепції маркетингу на вітчизняних підприємствах набуло широкої популярності та є невід'ємною частиною діяльності більшості підприємств, але на жаль ми спостерігаємо фрагментарне застосування лиш деяких функцій маркетингу, що знижує загальну ефективність маркетингової діяльності. Формування комплексу маркетингу підприємства є головним завданням для служб маркетингу, але управління комплексом маркетингу не єдине завдання, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства, саме тому для ефективної організації маркетингової діяльності необхідне застосування інформаційних технологій на постійній основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При цьому найбільш успішними стають ті підприємства, де маркетингова діяльність здійснюється комплексно, існує постійний процес вдосконалення інформаційного та технологічного забезпечення маркетингової діяльності. Без сумніву, сьогодні проблематика управління маркетинговою діяльністю та аналіз проблем вдосконалення маркетингової діяльності посідає одне з перших місць у дослідженнях провідних вітчизняних та закордонних економістів та вчених, таких як Г. Армстронг, Н. Борден, Е. Діхтль, Дж. Еванс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.- Ж. Ламбен, М. Портер, Х. Хершген та інші. Серед вітчизняних науковців, які забезпечили розвиток наукових засад маркетингу, необхідно відмітити: Л.В. Балабанову, А.В. Войчака, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчука, О.Л. Каніщенко, В.Я. Кардаша, Є.В. М.А. Окландер, Н.В. Куденко, А.О. Старостіної, І.Л. Решетнікової та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте аналіз теорії і практики маркетингу дозволяє стверджувати, що сьогодні управління внутрішніми процесами на підприємствах потребує удосконалення. Дослідження вже сталих підходів до управління маркетинговою діяльністю та залучення маркетингових інформаційно комунікаційних технологій свідчить про необхідність їх перетворення і приведення у відповідність до інтенсивності інформаційного обміну всередині підприємства. Це обумовлює актуальність та закономірність дослідження сутності маркетингової діяльності, а її комплексний характер і різносторонність вимагає також вдосконалення вибору інформаційних систем та їх подальшого впровадження,

що дозволить підвищити роль інформаційного забезпечення в розвитку підприємства, але і передусім оцінити спрямованість і ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Постановка завдання. Мета статті проаналізувати підходи до вирішення багатокритеріальних завдань вибору у складних економічних системах, виділити основні показники, за якими може відбуватися процес вибору маркетингових інформаційно комунікаційних систем в залежності від складності маркетингової діяльності підприємства. Запропонувати поетапний підхід, щодо побудови ієрархії ключових показників, що забезпечить вибір та розвиток інформаційного забезпечення підприємства в умовах інтенсифікації глобального застосування інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу. Здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому та його господарських підрозділів.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головним чином, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток [1].

Сучасна інформатизація - це глобальний процес, який пов'язаний з, з переходом до нових поколінь наукомістких технологій, технічних систем, матеріалів, а також нових видів інформаційного обміну, які дозволяють змінювати характер та структуру інформаційних потоків. Інформаційні чинники процесу глобалізації включають радикальну зміну засобів ділового спілкування, обміну виробничою, науково-технічною, економічною, фінансовою інформацією, що і формує інформаційні потоки в умовах глобалізації ринків. Постійне підвищення вимог до інформації з боку підприємницької діяльності виникає в умовах ускладнення підприємницької та маркетингової діяльності у взаємозв'язку з процесами глобалізації бізнесу, що об'єктивно перетворює системи та засоби забезпечення збору, обробки та доступу к інформації в головні компоненти управління підприємством.

Інтенсивна інформатизація економічних відносин є одним із визначальних чинників подальшого економічного розвитку та характеризується наступними рисами: 1). обмін інформацією відбувається в режимі реального часу; 2) суттєво зросло і продовжує зростати значення доступу до інформації для розвитку різних сфер людської діяльності; 3) зросла кількість персональних та корпоративних контактів на глобальному рівні, розгортаються процеси формування трансдержавних і транснаціональних спільнот.

Розвиток інформаційних технологій призвів до змін маркетингового середовища, що проявляється у наступних тенденціях: 1). *подальшої інтенсивної кастомізації ринку*, прискорення диференціації продукту і створенні нескінченної множини мікроринків, орієнтованих на запити індивідуального споживача, що призводить до формування мікро- сегментів для індивідуальних споживачів а як результат зниження популярності відомих марок; 2.) *у зростанні інформованості споживача*, інформований споживач стає активним учасником вибору, що підсилює тиск маркетингового середовища; 3.) *у зростанні індустрії сервісу*, особисте обслуговування передбачає близький контакт із споживачем, що веде до накопичення, збереження й аналізу інформації про споживача в базах даних [7, с 8];

В таких умовах можна виділити такі принципи формування функціонування інформаційних технологій на підприємстві: 1.) взаємодії та розвитку - інформаційні системи необхідно розглядати у взаємодії з іншими підсистемами підприємства та враховувати фактори маркетингового середовища, а також з врахування змін системи, її здатності до розвитку, розширення, зміни елементів, накопичення інформації; 2.) прозорості та функціональності – розгляд будь-якої частини системи разом з її зв'язками та оточенням, враховуючи ієрархію елементів та функцій із пріоритетом функцій над структурою; 3). відповідності стратегії підприємства - тобто цілі створення і використанні інформаційних систем підприємства можливо розглядати тільки з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Економічна ефективність підприємницької діяльності є одним з найважливіших показників ефективності впровадження інформаційних технологій, що в першу чергу зумовлює зацікавленість компаній до впровадження відповідних технологій, але це може стримуватися наступними причинами: 1.) відсутності методик та підходів до створення інформаційної взаємодії в межах підприємства між підрозділами підприємства та у галузі в цілому; 2.) фізичних чи механічних обмежень в отриманні інформації і організаційних можливостей застосування інформаційних технологій; 3) нескоординовану взаємодію підрозділів підприємств, що ускладнює вибір варіанту впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Використання інформаційних технологій приводить до істотного скорочення часу на формування та узгодження маркетингових заходів, затвердження бюджетів, що призводить до істотного скорочення витрат часу на формування маркетингових планів та бюджетів. Ефективність застосування інформаційних технологій також можна визначити як підвищення прибутковості різних ринків та сегментів. Вивчення споживачів передбачає аналіз цільової аудиторії за наступними показниками: кількість залучених споживачів, рівень задоволеності споживачів, обізнаність цільової аудиторії. В середині підприємства необхідно визначити рівень кваліфікації персоналу, ефективність організаційної структури, результативність функціональних дій керівників різного рівня.

Отже, більшість задач прийняття рішення в складних економічних системах є задачами багатокритеріальними, оскільки досягнення мети, заради якої приймаються рішення характеризуються

декількома, нерідко суперечливими критеріями. Всі критерії, на основі яких приймаються рішення щодо впровадження інформаційних технологій можна розділити на групи: економічні, фінансові, маркетингові.

Ми представили проблему вибору інформаційних технологій у виді ієрархії, на першому рівні ієрархії розташована головна ціль - вибір оптимальної системи застосування з урахуванням маркетингової стратегії підприємства, на другому рівні знаходяться показники, а на третьому рівні знаходяться варіанти застосування інформаційних технологій, які вибираються за допомогою показників, що знаходяться на другому рівні.

На цьому етапі вибір ключових показників за кожним напрямом, оцінка, ранжування та вибір альтернатив, представляється наступною інформаційною моделлю (1):

$$\langle M_k, G(\bar{E}), E^* \rangle, \quad (1)$$

де $G(E)$ – вектор узагальнених оцінок, що відображає внесок кожного елементу інформаційної моделі в досягненні головної мети-вибору варіанту впровадження маркетингової інформаційно-комунікаційної технології,

$E^* \subseteq \bar{E}$ – впорядкована по внеску в досягнення головної мети множина елементів моделі, що є рішенням задачі вибору маркетингової інформаційно-комунікаційної технології при використанні методу аналізу ієрархій.

В загальному випадку множина E^* показує внесок кожного елементу моделі в досягнення головної мети-вибір варіанту впровадження - технології, а оцінки альтернатив є його підмножиною, тобто тільки частиною отриманого рішення. Відповідно до запропонованого методу, для кожного елементу встановлюються відносні вагові коефіцієнти об'єкта сформованої структури.

Експерти заповнюють матрицю попарних порівнянь для кожного з ключових показників, а потім заповнюють матрицю попарних порівнянь оцінки варіантів (альтернатив) впровадження маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій за ключовими показниками. Вибір ключових показників це досить відповідальний і неоднозначний процес, кожен із експертів вибирає ключові показники що відносяться до компетентності експерта [5]. При оцінці показників має сенс розташувати їх за ступенем значущості в кожному з вибраних напрямів і бажано залишити не більше 12 ключових і найбільш важливих з них по кожному напрямку. Кількість ключових показників не повинна перевищувати 100, бажано щоб більше 80% всіх показників були не фінансові.

Оптимальним співвідношенням числа показників по кожному із напрямів є таке співвідношення: витрати на впровадження маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій: 5-12 показників (30%), фінанси: 5-12 показників (20%), внутрішні бізнес-процеси: 5-15 (30%), клієнти: 5-12 показників (20%), витрати на впровадження маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій [2, 5]. За результатами оцінки експертів використовуючи метод Т.Сааті будується ієрархія ключових показників (табл. 1).

Таблиця.1
Ключові показники вибору маркетингових інформаційних систем розраховані за допомогою системи Expert Choice

Витрати на впровадження 0,385	Фінанси 0,274	Бізнес-процеси 0,251	Клієнти 0,090
Своєчасність 0,110	Прибутковість підприємства 0,084	Організація продажів 0,038	Кількість лояльних клієнтів 0,044
Вартість ПО 0,084	Прибутковість за сегментом 1 0,081	Розробка нових товарів 0,038	Кількість повторних замовлень 0,021
Функціональна повнота 0,067	Прибутковість за сегментом 2 0,032	Швидкість обслуговування клієнтів 0,037	Кількість вдоволених клієнтів 0,014
Адаптивна надійність 0,047	Прибутковість за сегментом 3 0,027	Розрахунку собівартості 0,037	Кількість обізнаних клієнтів 0,006
Вартість впровадження 0,033	Загальні операційні витрати 0,024	Організації маркетингової служби 0,034 Організації PR служби 0,014	Кількість корпоративних клієнтів 0,004
Вартість підвищення кваліфікації персоналу 0,027	Витрати на рекламу 0,014	Отримання замовлень 0,014	
Функціональна надійність 0,016	Зниження організаційних витрат 0,012	Підтримки асортименту 0,011	
		Зберігання продукції 0,009	
		Отримання рекламаций від клієнтів 0,009	
		Інформаційної взаємодії підрозділів 0,006	
		Логістика 0,006	

[розроблено автором]

Роботу експертів з оцінки ключових показників вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій організуємо у фокус-групі, застосування такого методу збору первинної інформації забезпечить взаємодію учасників, з огляду на те що в якості експертів виступають фахівці відділів, керівники підрозділів та директора підприємств. Успішність фокус-групового обговорення залежить від організаційних та методичних факторів: при обговоренні необхідно забезпечити однорідність групи тобто співробітники відділу працюють в одній групі з начальником відділу, а заступники директора та директор в іншій, у разі недотримання цієї вимоги динаміка роботи в групах буде значною мірою знижуватися.

Для роботи в групах залучаються фахівці відділу маркетингу, збуту, планово-економічного відділу, інформаційних систем, що працюють на підприємстві не менше трьох років та мають відповідну вищу освіту. Бажано щоб серед експертів був хоча б один фахівець підприємства, що входить до складу тендерного комітету. Всі учасники груп виступають у ролі експертів і повідомляють своє особисте та професійне відношення до процесу вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій. Тривалість роботи в групах не повинна перевищувати 1,5-2 години [3, 4]. За результатами работ в групах обраховується значення показників із застосуванням системи збалансованих показників.

Кожен із експертів ув'язує ключові показники вибору маркетингової інформаційно-комунікаційної технології з стратегічними цілями розвитку підприємства, враховуючи особливості завдань роботи підприємства з урахуванням технологічних та організаційних процесів підприємства та враховуючи індивідуальні плани роботи відповідних відділів.

На основі роботи відділів - структури, функцій та завдань формуються ключові показники вибору маркетингової інформаційно-комунікаційної технології для кожного відділу, а потім за результатами оцінки експертів будується ієрархія для підприємств та галузі в цілому

На другому етапі бажано провести фокус-групу з фахівцями та начальниками відділу маркетингу, збуту, інформаційних технологій, планового-економічного відділу та сформувати систему збалансованих показників з

урахуванням функцій та задач роботи відділів підприємства, а на третьому оцінювати важливість кожного із ключових показників на рівні начальників відділів та заступників директора.

На четвертому етапі проводиться оцінка варіантів впровадження маркетингових інформаційних технологій, ранжування та вибір варіантів та вибір оптимального рішення для даного підприємства. На заключному етапі при необхідності приводиться аналіз стійкості рішення (рис. 1).



Рис. 1. Підхід до вибору інформаційних технологій з урахуванням вимог експертів (обраховано на прикладі картографо-геодезичної галузі)

Модератором групового обговорення може виступати професійний модератор, або один із співробітників відділу маркетингу, що має досвід організації та проведення фокус-групових обговорень та відповідну вищу освіту (соціологічну або маркетингову), працює на підприємстві не менше трьох років.

Зазначимо деякі персональні характеристики модератора, модератор повинен бути професійно підготовлений, вміти слухати, мати хорошу пам'ять. Він повинен добре орієнтуватися в методиці побудови системи збалансованих показників та ієрархії ключових показників вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій, та правилам побудови матриць попарних порівнянь та володіти відповідним програмним забезпеченням.

Протягом групового обговорення з вибору ключових показників та побудови ієрархії вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій дискусія спрямовується за такими напрямками:

1. формування цілей та задач створення маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві відповідно до маркетингової стратегії підприємства;
2. обговорення системи збалансованих показників вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій підприємства;
3. формування власної системи збалансованих показників вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій для даного підприємства з урахуванням бізнес-процесів, технологій, культури та інших особливостей підприємства;
4. експертна оцінка ключових параметрів вибору маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій, за результатами оцінки кожного експерта заповнюємо матриці попарних порівнянь, якщо судження експертів не узгоджуються то проводимо повторне опитування експертів.
5. обговорення варіантів впровадження маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій, оцінка кожного із варіантів за ключовими параметрами. За результатами роботи експертів заповнюємо матриці попарних порівнянь для кожного варіанту впровадження маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій.

Проведення фокус-групи потребує спеціального технічного обладнання. Для проведення дискусії необхідно відповідне приміщення, бажано зі столом круглої або овальної форми. Ідеальною є кімната з одностороннім дзеркальним екраном, за яким можуть знаходитися спостерігачі-директор та заступники директора при необхідності. Іншим варіантом є організація дистанційного відео-спостереження, тобто телетрансляція в сусіднє приміщення. У всіх випадках проводиться відео-та аудіо запис дискусії. Крім того, необхідні ручки та блокноти для виконання нотаток при обговоренні, прохолодні напої і легка закуска для учасників, програмне забезпечення для вводу та обробки результатів обговорення.

При проведенні фокус-груп перш за все вирішуються організаційні проблеми: запрошення та узгодження часу проведення обговорення з усіма учасниками дискусії, розміщення експертів в кімнаті для дискусії. Основна послідовність аналізу даних отриманих під час дискусії: обговорення системи збалансованих показників галузі, формування системи показників для підприємства, розрахунок важливості ключових показників, оцінка варіантів впровадження маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій за ієрархією показників. Зібраний матеріал агрегується, і вибираються найбільш значущі ключові показники, що характеризують хід обговорення у всіх проведених групових обговореннях. І, нарешті, обраховуються, і узагальнюються отримані результати, розробляються висновки і рекомендації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Систематизація ключових показників, які визначають вибір інформаційних технологій визначає можливість адаптації інформаційних систем до подальшого розвитку маркетингових технологій на ринку.

Отже, маркетингові інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві повинні враховувати особливості технологічних процесів, а також організаційні структури маркетингових та збутових служб. Важливо проводити вибір варіанту застосування маркетингових інформаційно-комунікаційних технологій з урахуванням рівня кваліфікації персоналу, культури прийняття рішень та особливостей інтеграції маркетингової діяльності та інформаційних технологій на конкретному підприємстві.

Бібліографічний список.

1. Каніщенко О.Л. Інноваційні технології планування і контролінгу міжнародної маркетингової діяльності / О.Л. Каніщенко // Проблеми економіки і управління / Вісник НУ "Львівська політехніка". -2007. - №579. – С. 450-457.
2. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / Пер. с англ. / Т. Саати К.Кернс // – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: /Пер. с англ. / Т. Саати // — М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.
4. Роберт С. КАПЛАН, Дейвид П. НОРТОН. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р.С. Нортон П.Д. // – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/Пер. с англ. / Каплан Р.С. Нортон П.Д. // – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
6. Окландер М.А. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. – 2013. – №3 (317). – С. 20-24.

7. Окландер М.А. Етапи еволюції теорії маркетингу як відображення трансформації способу виробництва [Електронний ресурс] / М.А. Окландер // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 8-12. – <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.

References.

1. Kanishchenko, O.L. (2007), "Innovative technologies of planning and controlling of international marketing activity", *Problemy ekonomiky i upravlinnia. Visnyk NU "Lvivska politehnika"*, vol. 579, pp. 450-457.
2. Saati, T. and Kerns, K. (1991), *Analiticheskoe planirovanie. Organizacija sistem* [Analytical planning. Organization of systems], Radio i svjaz', Moscow, Russia, P. 224.
3. Saati, T. (1993), *Prinjatie reshenij. Metod analiza ierarhij* [Making decisions. Hierarchy analysis method], Radio i svjaz', Moscow, Russia, P. 320.
4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju* [Balanced scorecard. From strategy to action], ZAO «Olimp-Biznes», Moscow, Russia, P. 304.
5. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Organizacija, orientirovannaja na strategiju. Kak v novej biznes-srede preuspevajut organizacii, primenjajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej* [Strategy Oriented Organization. How organizations using a balanced scorecard succeed in the new business environment], ZAO «Olimp-Biznes», Moscow, Russia, P. 416.
6. Oklander, M. and Zamlynska, O. (2013), "Marketing Growth Strategies: Classical and Innovative Approaches", *Ekonomist*, vol. 3 (317), pp. 20-24.
7. Oklander, M.A. (2012), "Stages of evolution of marketing theory as a reflection of transformation of production method", *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, vol. 3-4 (4-5), pp. 8-12, [Online], available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2020 р.