

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2020 | 30.01.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.84](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.84)

УДК 658.6

*Г. В. Мозгова,*  
*к. е. н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, доцент,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*  
*ORCID: 0000-0002-9763-3298*

*А. Д. Мозгова,*  
*аспірант економічного факультету,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*  
*ORCID: 0000-0002-9836-7657*

*М. М. Хацівська,*  
*магістрант економічного факультету,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*  
*ORCID: 0000-0002-2635-6748*

## **МЕТОДИКА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СЕСІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

*G. Mozgova*  
*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing,*  
*Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University*

*A. Mozgova*  
*postgraduate student, N. Karazin Kharkiv National University*

*M. Khaschyvs'ka*  
*master of V. N. Karazin Kharkiv National University*

## **METHODS OF USING A STRATEGIC SESSION AS A MARKETING PLANNING INSTRUMENT**

*Стаття присвячена визначенню методики використання стратегічної сесії як інструменту маркетингового планування на підприємстві. Виділено види стратегічних сесій за змістом і форматом: сесія по розробці стратегії; сесія з пошуку точок росту продажів; сесія з пошуку резервів ефективності. Встановлено основний зміст кожного виду сесії. Визначено загальні етапи стратегічної сесії. Установлено основні методичні та організаційні питання, які необхідно вирішити перед початком стратегічної сесії. Досліджено роль фасилітатора. Описано план проведення стратегічної сесії: вступ, який повинен мотивувати співробітників; активна фаза діяльності з розробки рішень; висновок, що спонукує співробітників компанії до подальшої активної діяльності. Таким чином, результатом дослідження стали рекомендації щодо послідовних етапів реалізації стратегічної сесії. Використання запропонованої методики дозволить вітчизняним підприємствам застосовувати цей інструмент самостійно, не залучаючи сторонніх спеціалістів.*

*The article is devoted to defining the methods of using a strategic session as an enterprise marketing planning tool. As a result of the research, the types of strategic sessions were identified in terms of content and format: a strategy development session; finding points of sales growth session; finding reserves of efficiency session. The general stages of the strategic session are defined: rapid diagnosis, analytical preparation, and forming strategic session resolution. Established basic methodological and organizational issues that need to be resolved before strategic session. The role of the facilitator is investigated. It is concluded that the best choice for this role will be the HR-manager of the company. The plan of strategic session is described. The first step is the introduction, in which the vision of the company must be defined. This sets up company goals and entire sessions, key values, the core purpose of the company, is visualized and described the vision of the company. The second stage is the active phase of the strategic session, which includes decision-making activities. Employees perform a pre-designed list of tasks regarding SWOT and TOWS company analysis. The final step of the strategic session is the conclusion which will encourage employees to further activity. It should consist with the introduction, indicating the purpose of the session and what has been accomplished. After developing solutions team prepares a presentation in free form. A team representative demonstrates on the board a set of solutions that were developed during the session. Answers to the clarify some questions asked by the moderator at the end of the strategic session. If tasks remain unresolved or team wanted to review the company's goals, participants are given the opportunity to discuss these issues. At the end of the strategic session, a spreadsheet is developed to evaluate each of the KPI decisions, a Gantt chart is created that allows each decision to be represented in the form of a project and its tasks decomposed. A successful planning session can help team members engage, gain motivation and inspiration in which direction the company should develop. Thus, the study resulted in recommendations for successive steps in the implementation of the strategic session. Using the proposed method will allow domestic enterprises to use the tool independently, without involving third-party specialists.*

**Ключові слова:** *стратегічна сесія; маркетингове планування; фасилітатор; SWOT-аналіз.*

**Keywords:** *strategic session; marketing planning; the facilitator; SWOT analysis, TOWS analysis.*

**Постановка проблеми.** Стратегічна сесія з маркетингового планування створює умови для залучення команди до прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку компанії, надає кожному співробітнику змогу вимірювати свій реальний внесок у розвиток організації, дозволяє керувати ефективністю як окремого працівника, так і маркетингу в цілому. Основні аспекти стратегічної сесії маркетингу включають: аналіз потреб споживачів, огляд поточних ключових показників ефективності (KPI), створення дорожньої карти маркетингу.

Багато компаній намагаються проводити процес стратегічного планування самостійно, не залучаючи професійних фасилітаторів для координації процесу. Це відбувається з двох причин, по-перше, вартість проведення стратегічної сесії професійним сертифікованим фасилітатором є високою, по-друге, в багатьох випадках, компанії не довіряють внутрішню конфіденційну інформацію сторонній людині.

Відсутність досвіду та спеціальної підготовки внутрішніх спеціалістів може привезти до ситуації, коли замість обговорення проблем та виявлення цілей, що стоять перед компанією на стратегічній сесії, відбуваються заходи по зміцненню корпоративного духу. Отже існує проблема визначення чіткої методики проведення стратегічної сесії як інструменту удосконалення системи маркетингового планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічним основам процесу маркетингового планування присвячені роботи таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як: Корж М. В., Сулова Т. О., Даниленко Д. О. [1], Євтушенко В. А., Кудінова М. М. [2], Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. [3], Меленчук Ю. Т. [4], Протасова Л.В. [5], Росоха В. В., Газуда Л. М. [6], Сударкіна С. П. [7], та інші. Завдяки зусиллям цих та інших вчених було досліджено систему маркетингового планування, методологічні підходи аналізу ринку та розробки стратегій.

Обґрунтуванню доцільності використання стратегічних сесій при плануванні маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі присвячено роботи Дейнеки О. Є. [9]. Дослідженням стратегічної сесії як оптимального способу визначення стратегії компанії в сфері продуктового ритейлу займався Гришук Д. В. [10]. Але в процесі аналізу літератури та методико-практичних розробок, присвячених визначеній тематиці, було встановлено необхідність удосконалення методичних підходів до рівня чітких рекомендацій щодо

використання даного інструменту в маркетинговому плануванні підприємства. Це зумовило вибір теми дослідження, його мету та структуру.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення методики використання стратегічної сесії як інструменту маркетингового планування на підприємстві. Рекомендації щодо послідовних етапів реалізації стратегічної сесії дозволять вітчизняним підприємствам застосовувати цей інструмент самостійно, не залучаючи сторонніх спеціалістів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує декілька різних сценаріїв для проведення стратегічної сесії, які визначаються відповідно до бізнес-завдань, що розв'язуються компанією (рисунок 1). Умовно можна розділити стратегічні сесії за змістом і форматом наступним чином:

- сесія по розробці стратегії;
- сесія з пошуку точок росту продажів;
- сесія з пошуку резервів ефективності.

Сесія по розробці стратегії	Сесія з пошуку точок росту продажів	Сесія з пошуку резервів ефективності
<ul style="list-style-type: none"><li>• Формулювання або уточнення стратегічних цілей компанії</li><li>• Формулювання ключових факторів успіху та стратегічних ідей</li><li>• Формування єдиного стратегічного бачення шляхів розвитку у власників і команди топ-менеджерів</li><li>• Обговорення сценаріїв розвитку ринку та розробка плану дій</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Генерування ідей для підвищення продажів компанії</li><li>• Пошук реалізованих точок зростання</li><li>• Розробка плану проєктів та заходів з підвищення продажів</li><li>• Мотивація команди щодо підвищення продажів</li><li>• Формулювання списку питань, які потребують подальшого аналізу, встановлення термінів та відповідальних виконавців</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Генерування ідей щодо скорочення витрат, знаходження реальних резервів підвищення ефективності бізнесу</li><li>• Розробка плану заходів та проєктів по скороченню витрат</li><li>• Мотивація команди щодо скорочення витрат</li><li>• Формулювання списку питань, які потребують подальшого аналізу, з термінами та відповідальними за їх виконання</li></ul>

**Рис. 1.** Зміст стратегічних сесій  
(розроблено авторами)

Перш ніж запланувати стратегічну сесію відповідальний керівник повинен визначити вплив цього заходу не лише на діяльності компанії, але й на емоційний стан як колективу загалом, так і співробітників окремо. Крім того, треба звернути увагу, що оцінка кожного співробітника є досить суб'єктивною та залежить від ряду факторів: особистого розуміння бізнес-процесів підприємства, досвіду, рівня компетентності та інше. Тому необхідно сформулювати відповіді на деякі питання [10]:

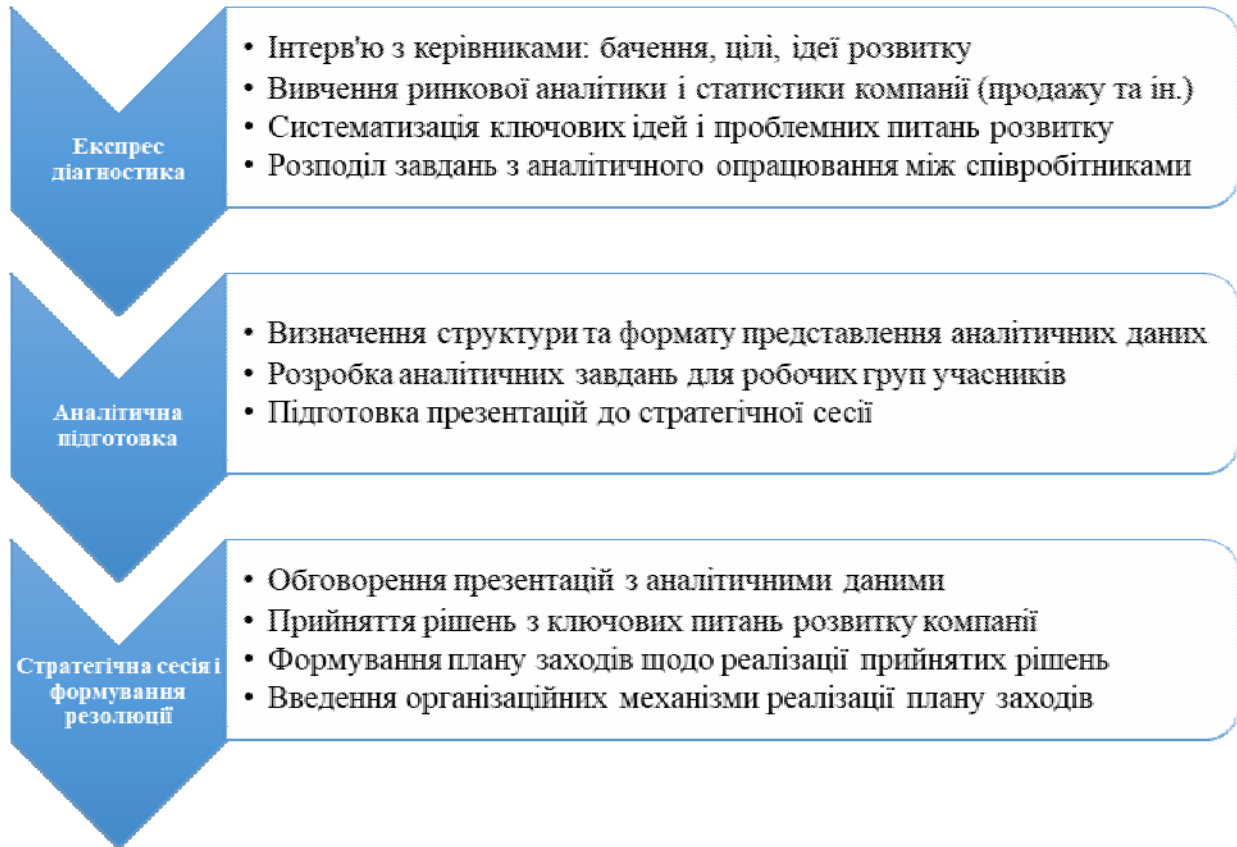
1. Яка мета сесії?
2. Які результати потрібно отримати?
3. Кого необхідно запросити до участі?
4. Що учасники повинні знати про сеанс? Яка інформація чи знання потрібні для того, щоб вони могли зробити свій внесок?
5. Як буде визначено, чи була сесія успішною?
6. Як після сеансу буде отримано зворотній зв'язок?
7. Які заходи необхідно реалізувати після сеансу, що базується на отриманому емоціональному імпульсі, з метою встановлення гармонійних взаємостосунків на підприємстві.
8. Що буде потрібно від учасників після сесії?
9. Які припущення лежать в основі планування?

При підготовці до планування стратегічної сесії необхідно пам'ятати, що сесія розрахована на 4-9 учасників. При меншій кількості втрачається об'єктивність. При більшому – затягується і знижується динаміка. Необхідно розділити учасників на випадкові підгрупи, з метою проведення найбільш результативної сесії з вирішення стратегічних завдань. При плануванні складу співробітників, що будуть залучені до процесу,

обов'язковим є включення представників усіх підрозділів, що мають безпосереднє відношення до функціонування компанії на ринку, а не тільки представників відділу маркетингу та топ-менеджерів.

Плануючи стратегічну сесію, необхідно розуміти що цей процес може займати від одного до трьох днів в залежності від кількості учасників, а попередня підготовка і резюмування результатів сесії потребують окремого часу.

Повноцінна стратегічна сесія проводиться в 3 етапи: експрес діагностика, аналітична підготовка, стратегічна сесія і формування резолюції (рисунок 2).



**Рис. 2. Етапи стратегічної сесії**  
(розроблено авторами за [10])

Процес проведення стратегічної сесії є трудомістким та потребує прорахування кожного технічного, соціального та психологічного аспекту заздалегідь. Необхідно вирішити такі основні організаційні питання до початку сесії [10]:

- Побудувати план або порядок денний з попередніми часовими рамками.
- З'ясувати чи всі учасники знають один одного, або потрібно мати значки імен, тощо.
- Встановити: сесія відбудеться на території підприємства чи необхідно орендувати приміщення.
- Якщо приміщення орендоване далеко від офісу або за містом, який трансфер використати, щоб доставити співробітників.
- Якщо група учасників досить велика, чи потрібні мікрофони.
- Встановити всі необхідні ресурси та перевірте їх наявність. Вирішити чи потрібні канцтовари, де розмішувати нотатки, тощо.
- Яке необхідно технологічне налаштування та чи готове воно до сесії. Попередньо перевірити презентації, фото або відео матеріали.
- Організувати робоче середовище таким чином, щоб воно було ергономічним. Вирішити, як будуть розташовані учасники, скільки столів необхідно, тощо.
- Підготувати доступний великий плакат для фіксування інформації, яка знаходиться поза межами задач сеансу, але яку доцільно записати.
- Потурбуватися про комфорт та безпеку: чи знайомі організатори та учасники з розташуванням туалетів, процедурами евакуації, надання першої допомоги тощо.
- Вирішити, чи є якась інша інформація, якою потрібно поділитись з учасником.
- Дослідити учасників. Встановити, чи є серед учасників сильні особистості, які можуть подавляти інших. З'ясувати, чи можна очікувати прояви конформізму, чи є такі учасники, яким буде важко поділитися своїми ідеями через психологічну складову.

– Встановити оптимальну структуру підгруп з метою створення таких умов, коли учасники з різними точками зору, різним статусом та темпераментом зможуть ділитися своїми думками.

– Яке облаштування кімнати створить потрібну атмосферу. При цьому необхідно пам'ятати, що обладнання кімнати може змінюватися протягом сеансу.

Дуже важливим питанням підготовки є вибір фасилітатора. Кожний співробітник входить до групи стратегічної сесії з різними очікуваннями, цілями та ідеями. Вони бажають бути почутими та зробити свій внесок. Виходячи зі світової практики цю функцію не рекомендовано делегувати керівнику або топ-менеджеру. Роль фасилітатора полягає в тому, щоб усі мали однакові можливості самореалізації в процесі сесії. Фасилітатор відповідає за створення умов командної роботи учасників. Він повинен бути нейтральним та не мати мотивів для оцінки робітників, які входять до групи стратегічної сесії. Ця роль включає налаштування позитивного тону, орієнтацію на групу та план, заохочення всіх до участі. Найкращим вибором буде HR-менеджер компанії.

Загальний план проведення стратегічної сесії, як правило, включає в себе вступ, який повинен мотивувати співробітників, активну фазу діяльності та висновок, що включає нарощування емоційного імпульсу та спонукає співробітників компанії до подальшої активної діяльності.

1. Вступ. Ця частина повинна пояснювати причину ініціативи провести сесію та сприяти усуненню спротиву нововведенням у компанії з боку співробітників. На цьому етапі фасилітатор повинен створити атмосферу довіри та скерувати учасників у вірному напрямку мислення. Це є одним з найбільш важливих пунктів початку сесії, бо кожен співробітник повинен мати можливість чесно та відкрито заявляти свою позицію та донести думки щодо тих чи інших процесів, що відбуваються в компанії. В межах вступу необхідно визначити бачення компанії. З цією метою відбувається:

- Обговорення цілей компанії та сесії.
- Обговорення ключових цінностей.
- Встановлюється основне призначення компанії.
- Виконується наочне зображення та опис бачення компанії.

Плануючи детально схему підготовки та проведення стратегічної сесії, необхідно приділити окрему увагу саме вступу сесії, бо у той момент, коли співробітники починають опрацьовувати і ділитися своїм та загальноприйнятим баченням компанії, ключовими цінностями та цілями – створюється наочний орієнтир того куди йде компанія.

За результатами вступу сесії, співробітникам повинна бути чітко зрозуміла схема бачення компанії (рисунок 3), яка включає в себе загальне уявлення співробітників про базову ідеологію та цінності і місію, що їй відповідають. А найбільш важливим є створення «Образу майбутнього» компанії, який включає в себе амбіційні цілі, що ставить перед собою компанія та її співробітники та наглядний опис того, якими шляхами у співробітників є бажання досягти цього образу.

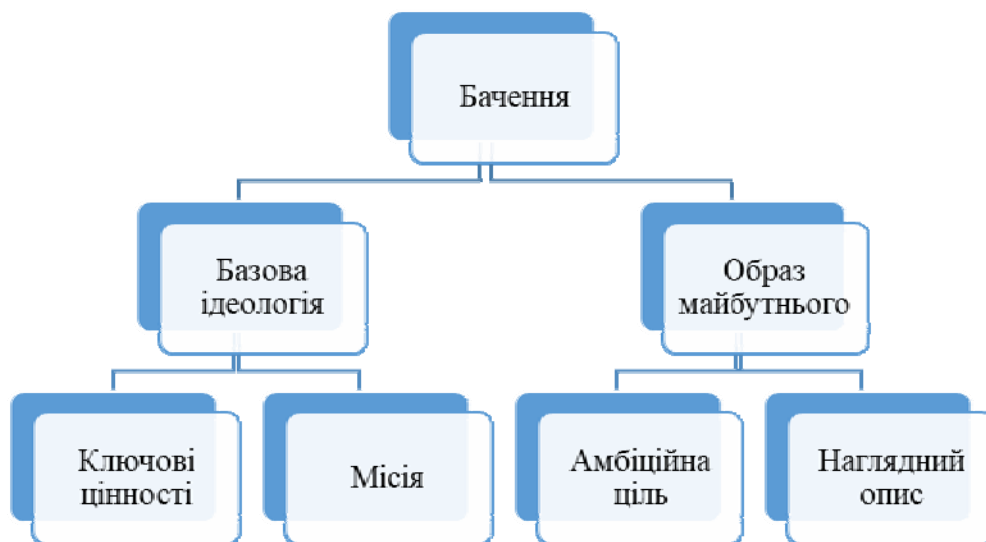


Рис. 3. Схема бачення компанії [11]

Обговорення бачення є необхідним мотивуючим заходом для того, щоб подальша робота стратегічної сесії мала узгоджений характер.

2. Активна фаза (діяльність). В межах стратегічної сесії співробітники повинні виконувати заздалегідь продуманий перелік завдань стосовно здійснення SWOT-аналізу компанії та пошуку за його результатами рішень. Кожний вид дій має бути чітко поясненим та зрозумілим. Рекомендується надрукувати інструкції. Не менш важливо підвести підсумки та встановити напрямки наступних дій.

SWOT-аналіз дозволяє відповісти на запитання «Де ми знаходимося і хто ми є зараз?». Цей формат підтримує вивчення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз навколо компанії. Процес виконання SWOT-аналізу може здійснюватися в невеликих групах, а потім результати об'єднуються в один загальний



SWOT. Перевага робити в малих групах або кожного учасника окремо полягає в тому, що така схема роботи дозволяє встановити та використовувати різні думки та ідеї від усіх учасників.

Фасилітатор повинен попросити учасників провести SWOT-аналіз індивідуально, не обговорюючи нічого з колегами, оскільки необхідно отримати від кожного саме його бачення стану справ. Якщо проводити колективно у вигляді мозкового штурму, хтось вирішить промовчати або захопитися розмовами і може не висловити свої ідеї. Слід роз'яснити учасникам, що трохи пізніше результати SWOT-аналізу кожного будуть оприлюднені.

Сильні та слабкі сторони, як правило, зосереджуються на внутрішньому середовищі, тоді як можливості та загрози зосереджені зовні. Корисно кількісно оцінити твердження, наприклад: «Наше опитування щодо обслуговування клієнтів вказує на 84% задоволеності», а не «Наше обслуговування клієнтів чудово».

За технікою проведення після того, як SWOT-аналіз складено, команда сідає колом або півколом до модератора, і він просить кожного, зліва направо розповісти, що у нього записано в квадрат сили.

Відповідно до заздалегідь наголошених правил, жоден результат не критикується, а все сказане записується на лист і кріпиться в квадрат сили на фліпчарті. Можна обговорювати, можна задавати питання. Так само відбувається з кожним із блоків аналізу.

Таким чином, на дошці виявляється по 10-40 факторів у кожному квадраті. Коли всі встановлені чинники зафіксовано, фасилітатор уточнює, які з них потрібно залишити в кожному з чотирьох SWOT-полів. Залишається 4-5 факторів, які опрацьовуються на наступному етапі. На цьому SWOT-аналіз закінчується. Він займає від 2 до 6 годин, в залежності від обмежень і заданої тривалості сесії.

Найбільш цінним результатом в подібному публічному SWOT-аналізі є:

- Свіжий погляд на компанію, можливість обробки різних точок зору, які раніше не висловлювалися, отримання нетривіальних рішень.

- До кінця аналізу вся команда приходять до єдиного бачення компанії та її навколишнього середовища.

- Семантика. Можна виявити, що в компанії одні і ті ж речі називають по-різному (наприклад: обіг, прибуток). Обговорення факторів дозволяє прийти до єдиної термінології, а значить, об'єднує погляди.

На початку наступної частини другого етапу стратегічної сесії, співробітники повинні бути ознайомлені з методом TOWS-аналізу.

Матриця TOWS – це SWOT в іншому форматі. Дані для цієї матриці отримують в результаті SWOT-аналізу з метою генерування варіантів зростання компанії (рисунок 4).

Внутрішні фактори/ Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Сильні сторони та можливості (SO) Стратегічні варіанти, які відповідають сильним можливостям та можливостям. «Яке поєднання сили та можливостей дасть нам новий вектор розвитку?»  РІСТ	Слабкі сторони та можливості (WO) Стратегічний варіант, який скористається можливостями, уникаючи слабких місць. «Як поєднати можливості та слабкі сторони, щоб удосконалити компанію?»  ЗАХИСТ
Загрози (T)	Сили та загрози (ST) Стратегічні варіанти, які використовують сили для уникнення або подолання загроз «Як захиститися від загроз використовуючи сильну сторону?»  ВДОСКОНАЛЕННЯ	Слабкі місця та загрози (WT) Стратегічні варіанти, які уникають як слабких місць, так і загроз «Якими способами ми можемо нівелювати проблеми?»  ПРОБЛЕМА

Рис. 4. Матриця TOWS-аналізу [10]

Персоналу, який приймає участь у стратегічній сесії, важливо надати первинні знання про рівні стратегічного планування, відмінності корпоративної стратегії від бізнес-стратегії.

Залежно від завдань на цьому етапі можна розбити учасників на кілька команд і дати можливість кожній з них вирішувати свій блок питань або ж вирішувати всім разом один блок завдань.

Порівнюючи внутрішні сильні та слабкі сторони із зовнішніми можливостями та загрозами, можна сформулювати стратегії, які ґрунтуються на сильних сторонах, враховують слабкі сторони, використовують можливості та мінімізують загрози.

3. Висновок стратегічної сесії. Він повинен відповідати вступу, ще раз зазначити мету сесії та те, що було зроблено.

Після розробки рішень команда готує презентацію у вільній формі. Представник команди демонструє біля дошки набір рішень, які було розроблено в процесі сесії. Даються відповіді на декілька уточнюючих питань, які задає модератор по закінченні стратегічної сесії. Питання можуть бути наступними:

1) Якщо спочатку цілі ставилися в грошових одиницях виміру – то наскільки відсотків збільшиться обіг компанії, якщо реалізувати це рішення?

Наприклад, метою ставилося завдання збільшити товарообіг в два рази, а команда пропонує як одне з рішень партнерську програму – скільки відсотків до поточного обігу компанії дасть партнерська програма? 10%, 20%, 50%?

2) В результаті аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, чи не здається учасникам що є потреба скорегувати цілі компанії? Чи необхідно їх формалізувати більш чітко? Чи варто показники їх досягнення підвищити або знизити?

У разі, якщо залишаються невирішені задачі, або команда дійсно захотіла переглянути цілі компанії, учасникам надається можливість для обговорення цих питань.

Перше завдання, яке ставиться перед робочою групою після закінчення стратегічної сесії – розробка таблиці, де дається оцінка кожному з рішень за визначеними KPI (Key Performance Indicators – числові показники діяльності підприємства, підрозділів, співробітників).

На останньому етапі пропонується побудувати діаграму Ганта або застосувати інший метод планування реалізації стратегії. В результаті кожне рішення відображається у вигляді проекту, а завдання по ньому декомпонуються.

**Висновки.** Успішний сеанс планування може допомогти членам групи встановити взаємодію, отримати мотивацію та натхнення щодо того, в якому напрямку повинна розвиватися компанія. Важливо спробувати використати цей ентузіазм, щоб результативно здійснити план, який було створено на сесії. Якщо учасники виходять після стратегічної сесії без чітких планів, це може залишити у них відчуття спустошення.

Необхідно чітко обговорити, які наступні кроки бажають зробити учасники, подякувати їм та надати запрошення для обговорення додаткової інформації, оскільки вони можуть мати ідеї після сесії.

Таким чином, за результатами стратегічної сесії можна отримати план дій щодо реалізації стратегії.

### Список літератури.

1. Корж М. В., Суслєва Т. О., Даниленко Д. О. Системно ситуативний підхід до процесу маркетингового планування на підприємствах сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2018. № 3, Т.2 (258) С. 210-213.

2. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Бахмет О. В. Дослідження та вдосконалення управління маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6 (17). С. 182-188.

3. Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. № 1. С. 48–53

4. Меленчук Ю. Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. к.е.н.: 08.00.04. Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2015. 294 с.

5. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: економіка, управління та адміністрування, 2015. № 3. С. 101–105.

6. Росоха В.В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. № 2 (39). С. 223-233

7. Сударкіна С. П., Маслій О. О. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету ХПІ*. 2016. № 28(1200). С. 95-99

8. Дейнека О. Планування маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі на основі стратегічних сесій. *Економічний аналіз*. 2011. № 8 Ч. 2. С. 108-112

9. Гришук Д. В. Механізм формування процесно-організаційної моделі підприємства продуктового ритейлу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 5. С. 21-24

10. Running a Strategy Planning Session. University of Otago: *HR Professional Development*. URL: <https://www.otago.ac.nz/humanresources/otago689319.pdf>

11. Карапетян Г. Миссия и видение компании. Как сформулировать URL: <https://gaikarapetyan.ru/missiya-i-videnie/>

#### References.

1. Korzh, M. V., Suslova, T. O., Danylenko, D. O. (2018), "The system-situational approach to marketing planning process at enterprises of the logistics industry", *Scientific journal HERALD of Khmelnytskyi National University*, vol. 3, no 258, pp. 210-213.
2. Yevtushenko, V. A., Kudinova, M. M., Bakhmet, O. V. (2018), "Research and improvement in management organization's marketing activity in the service industry", *Eastern Europe: economy, business and management*, vol. 6, no 17, pp. 182-188.
3. Kvasniy, L.H., Popivnyak, O.M., Sherban, O.Ya. (2015), "Strategic and tactic of planning of activity of enterprise as the main components to ensure its economic security", *Scientific Bulletin of the Nikolayev National University named after V.O. Sukhomlynsky*, vol. 1, pp. 48–53
4. Melenchuk, Yu. T. (2015), "Formation of the effective system of marketing planning at the enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and Enterprise Management, Ternopil Ivan Pului National Technical University, Ternopil, Ukraine.
5. Protasova, L.V. (2015), "Strategic planning of enterprise development: expert appraisal and integration", *The Journal of Zhytomyr State Technological University. Series: Economics, Management and Administration*, vol. 3, pp. 101–105.
6. Rosokha, V.V., Hazuda, L. M. (2013), "Features of planning in the system of marketing management", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series "Economics"*, vol. 2, no 39, pp. 223-233.
7. Sudarkina, S. P., Maslij, A. A., (2016) "Planning of marketing activities of the enterprise in modern conditions: the instruments and the organization", *Bulletin of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, vol. 28, no 1200, pp. 95-99.
8. Deyneka, O., (2011), "Marketing strategy of planning of retail enterprise based on the strategic sessions", *Economic Analysis*, vol. 8, pp. 108-112.
9. Hryshuk, D. V., (2015), "The mechanism of formation of process-organizational model of food retail businesses", *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, vol. 5, pp. 21-24.
10. The official site of the University of Otago (2019), "Running a Strategy Planning Session", available at: [www.otago.ac.nz/humanresources/otago689319.pdf](http://www.otago.ac.nz/humanresources/otago689319.pdf), (Accessed 10 November 2019).
11. Karapetian, H. (2019), "The mission and vision of the company. How to formulate", available at: <https://gaikarapetyan.ru/missiya-i-videnie/>, (Accessed 5 November 2019).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.