



УДК 65.011.12

Чаплай Ірина Віталіївна,

кандидат наук з державного управління, радник Генерального директора Державного підприємства “Київоблбудінвест”, координатор Комітету з питань будівельних матеріалів та будівництва, виконавчий директор Президії Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління, 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 6, тел.: 0639517855, e-mail: irina_pravo@ukr.net

Чаплай Ірина Витальєвна,

кандидат наук по державному управлінню, советник Генерального директора Государственного предприятия “Киевоблстройинвест”, координатор Комітета по вопросам строительных материалов и строительства, исполнительный директор Президиума Всеукраинской ассамблеи докторов наук по государственному управлению, 01001, г. Киев, ул. Крещатик, 6, тел.: 0639517855, e-mail: irina_pravo@ukr.net

Iryna Vitaliivna Chaplay,

PhD in Public Administration, Advisor of the General Director of the State Enterprise “Kyivoblbudinvest”, Coordinator of the Committee on the building materials and construction, the Executive Director of the Presidium of the civic scientific organization, “Ukrainian Assembly of doctors of science in public administration”, 01001, Str. Khreshchatyk, 6, tel.: 0639517855, e-mail: irina_pravo@ukr.net

КЛАСИФІКАЦІЯ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та методичні положення класифікації товарних стратегій. Узагальнено окремі варіанти стратегій, їх основні переваги та недоліки. Доведено, що наявність однієї або багатьох товарних стратегій визначає виробничо-управлінську структуру підприємства. Зазначено, що стратегія концентрації на одному напрямку діяльності тісно пов'язана з реалізацією загальної конкурентної стратегії — лідирування на основі зниження витрат. Показано, що стратегія диверсифікації передбачає проникнення в нові сфери діяльності раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається не менш важливим стратегічним партнером. Обґрунтовано вектори стратегії злиття або купівлі та визначено її основні орієнтири.

Ключові слова: класифікація, товарна стратегія, стратегія концентрації, стратегія диверсифікації.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРНЫХ СТРАТЕГИЙ

Аннотация. В статье исследованы теоретические и методические положения классификации товарных стратегий. Обобщены отдельные варианты стратегий, их основные преимущества и недостатки. Доказано, что наличие одной или многих товарных стратегий определяет производственно-управленческую структуру предприятия. Отмечено, что стратегия концентрации на одном направлении деятельности тесно связана с реализацией общей конкурентной стратегии — лидирования на основе снижения затрат. Показано, что стратегия диверсификации предполагает проникновение в новые сферы деятельности ранее не характерные для предприятия, призванные изменить, дополнить или заменить продукцию, которая уже выпускается не менее важным стратегическим партнером. Обоснованы векторы стратегии слияния или покупки и определены ее основные ориентиры.

Ключевые слова: классификация, товарная стратегия, стратегия концентрации, стратегия диверсификации.

CLASSIFICATION OF the COMMODITY STRATEGIES

Abstract. In the article the theoretical and methodological position of the classification of the commodity strategies are examined. The individual policy options, their main advantages and disadvantages are generalized. It is proved that the presence of one or many commodity strategy defines the production and management structure of the enterprise. It's noted that the strategy of concentration on one area of activity, closely linked with the implementation of the overall competitive strategy — leading on the basis of lowering the costs. It is shown that the diversification strategy involves the penetration into new spheres of activity, not previously typical for the enterprise, designed to amend, supplement or replace the product, which has already produced by the no less important strategic partner. Vectors of fusion strategy or buy are generalized and its major landmarks are identified.

Keywords: classification, commodity strategy, the strategy of concentration and diversification strategy.

Постановка проблеми. Кожне підприємство постійно ставить собі питання: “Які потреби споживача наразі не задоволені?”, “Що впливає на потреби та як вони можуть змінюватись?”, “Які нові способи задоволення потреб можна запропону-

вати?” та ін. Питання ефективного формування товарної стратегії є актуальним, оскільки саме товар є результатом діяльності підприємства, джерелом його прибутків, основою подальшого функціонування та розвитку. На сьогодні в умовах жор-

сткої конкуренції саме властивості і характеристики товару визначають виробничо-управлінську структуру підприємства.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Значну роботу з вирішення проблем ефективного формування товарної стратегії вже провели такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ф. Котлер, Г. Амстронг, Ж. Ламбен, Н. Куденко, В. Верлока, Є. Романенко, А. Старостіна, Є. Ромат та ін. Між тим, на сьогодні не існує єдиного бачення класифікації товарних стратегій.

Мета статті. Метою статті є визначення та узагальнення теоретичних та методичних положень класифікації товарних стратегій, їх переваг та недоліків.

Виклад основного матеріалу. Наявність однієї або багатьох товарних стратегій визначає виробничо-управлінську структуру підприємства, її переваги та недоліки.

Розглянемо деякі варіанти стратегій, їх основні переваги та недоліки.

Стратегія концентрації (“стратегічного фокусування”) на одному напрямі діяльності тісно пов’язана з реалізацією загальної конкурентної стратегії — лідирування на ґрунті зниження витрат.

Основні конкурентні переваги підприємств, які обрали зазначену стратегію концентрації, зумовлюються:

- високим ступенем спеціалізації та професіоналізації діяльності;
- можливістю налагодити використання виробничого потенціалу фірми в найефективнішому режимі;

- використанням нагромадженого підприємством досвіду щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва та/чи задоволення потреб споживачів;
- впровадження інновацій у сам товар (послугу) та/чи будь-яку іншу підсистему підприємства (частину “ланцюга цінностей”);
- перетворенням конкурентних переваг, зумовлених обраною стратегією, та можливостями швидкого впровадження інновацій у стабільний імідж фірми-лідера, формування підприємства “кращого з найкращих” за продукцією “стратегічного фокусу”.

Спеціалізовані фірми реалізують переваги великих систем і мають економію на масштабах виробництва, але це досягається в разі обслуговування великих стратегічних зон господарювання з більш-менш стабільними характеристиками. Якщо потреби змінюються, кожна фірма рано чи пізно стикається з такими запитаннями, відповідь на які примушує керівників думати про майбутнє, готуватись до цього майбутнього:

- “Які потреби споживача наразі не задоволені?”
- “Що впливає на потреби та як вони можуть змінюватись?”
- “Які нові способи задоволення потреб можна запропонувати?”
- “Що можуть запропонувати конкуренти для задоволення потреб, що змінюються?”

- “Які саме потреби задовольнятиме підприємство?”
- “Чи треба диверсифікувати діяльність підприємства? Якщо так, то в яких обсягах і якого виду?”
- “Які нові позиції на ринку підприємство має зайняти нині, щоб досягти високих результатів у перспективі?”
- “Які наявні можливості залучень нових інвестицій, виробництв, спеціалістів?”

Відмінність середніх і найкращих підприємств полягає в тому, що останні не “реагують” на зміни, а свідомо готуються до майбутнього, розробляючи відповідні стратегії [1, с. 148–150].

Стратегія диверсифікації — процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Умовами, що спонукають керівників приймати рішення відносно диверсифікації, є:

- “звичні” для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли у стадію “загасання” у своєму “життєвому циклі”);
- підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;
- наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;
- антимонопольне регулювання не дає змоги й надалі розвива-

ти виробництво в освоєній галузі;

- диверсифікація дає змогу скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямів діяльності, де існують пільги;
- диверсифікація уможливорює вихід на міжнародні ринки;
- диверсифікація дає змогу розвивати перспективні коопераційні зв’язки з прогресивними (насамперед — науково-дослідними) організаціями з метою формування довгострокових конкурентних переваг.

Останніми роками сформувалося нове бачення стратегії диверсифікації. Як і кожне економічне явище, диверсифікація має позитивні та негативні наслідки.

Стратегія спорідненої диверсифікації полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, схожих методів і “know-how” з управління, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей задоволення потреб споживачів. Споріднена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від масштабів використання наявного виробничого та торгово-збутового потенціалу.

Стратегія неспорідненої та конгломератної диверсифікації означає освоєння нових видів товарів і послуг. Їхні розбіжності характеризуються зв’язком з освоєними напрямками діяльності: при неспорідненій диверсифікації новий товар є допо-

вненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках; при конгломератній диверсифікації новий товар не пов'язаний з основним, потребує не лише нової виробничої, а й нової системи збуту, орієнтованої на нового споживача з іншими потребами. При неспорідненій диверсифікації зміни торкаються виробничого потенціалу і не мають принципового характеру. Конгломератна диверсифікація може розглядатися як створення “держави в державі”.

Стратегію конгломератної диверсифікації обирають у таких випадках:

- підприємство має досить великі можливості для інвестицій і є певна кількість бідних, але з багатими перспективами фірм, які шукають партнерів;
- підприємство створює нове виробництво за свій рахунок під перспективний сегмент ринку;
- підприємство працює у сфері з особливими циклами, що обумовлені сезонним чи специфічним попитом, тобто зі значними спадами у виробництві; за цих умов воно може шукати напрями діяльності з менш виявленими циклічними ознаками;
- підприємство, що має велику заборгованість, шукає вільну від боргів фірму, щоб збалансувати структуру капіталу та створити можливості для отримання додаткових кредитів;
- підприємство має три–чотири неспоріднені напрями діяльності та створює в межах кожного з них споріднені групи;

- підприємство купує та створює “з нуля” нові напрями діяльності, щоб досягти мінімально необхідних показників, які визначають цільові орієнтири розвитку.

Конгломератна диверсифікація може використовуватися за наявності управління якісно високого рівня, що дає змогу:

- мати достовірну інформацію про справи в кожному з диверсифікованих підрозділів;
- розуміти сутність і внесок кожного з напрямів у кінцеві результати діяльності підприємства загалом;
- мати змогу впливати на плани та діяльність кожного з диверсифікованих підрозділів з метою забезпечення їхнього необхідного внеску в досягнення загальних цілей і стратегій підприємства [2, с. 50–52].

За досить широкої диверсифікації підприємство стикається з проблемами, які надто важко вирішити:

- пошук висококваліфікованих фахівців, які б якісно керували кожним з різноманітних напрямів діяльності. Навіть за наявності таких спеціалістів створення нового напрямку діяльності за рахунок конгломератної диверсифікації потребує “свого” апарату управління, що призводить до ускладнення системи управління підприємством загалом;
- центральний апарат управління підприємством, незважаючи на будь-який рівень автономності новоствореного напрямку, має оцінювати його

стратегічні ініціативи не лише за формою, а й за змістом. Це потребує додаткових, “непрофільних” знань у керівників підприємства, які не завжди можуть бути замінені загальною ерудицією;

- розробка загальної стратегії підприємства ускладнюється, оскільки важко оцінити вплив непов’язаного з іншими напрямом на базові напрями. За таких умов синергізм нового напрямку прирівнюють до нуля, що не завжди правильно. При управлінні “портфелем”, тобто прийнятті рішень про введення/виведення тих чи інших “бізнесів” (напрямів діяльності), використовується досить велика кількість критеріїв, за якими обираються альтернативи (наприклад, взаємопідтримка, спільне використання потужностей та навичок тощо). Ці критерії не завжди спрацьовують для визначення переваг, які надає непов’язаний з іншими напрямом;
- в теорії конгломератна диверсифікація застосовується для підвищення стійкості підприємства та збільшення прибутковості за рахунок привабливіших, з цієї точки зору, стратегічних зон господарювання. Однак на практиці ці переваги “врівноважуються” недоліками, пов’язаними з витратами та труднощами на освоєння цих нових сфер діяльності.

Конгломератну диверсифікацію не можна виключити зі стратегічних

альтернатив розвитку підприємства, оскільки інші напрями можуть перебувати на стадії занепаду або досягли меж свого розвитку, зумовлених розмірами сегмента ринку [3, с. 101].

У розвиненій ринковій економіці аргументом для конгломератної диверсифікації, крім того, може бути “приваблива пропозиція”, тобто коли “не купити не можна завдяки найвигоднішим умовам”.

Щоб знайти компроміс, кожне підприємство, яке орієнтується на освоєння неспорідненої або конгломератної диверсифікації, має визначити для себе межі цього процесу:

- між найменшим, мінімальним, рівнем диверсифікації, потрібним для досягнення поставлених цілей та зміцнення своєї конкурентоспроможності;
- між максимальним рівнем диверсифікації, коли при підвищенні складності системи зберігається керованість нею.

Неспоріднена, або конгломератна, диверсифікація здійснюється, як правило, трьома способами:

- 1) злиття або купівля;
- 2) створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства;
- 3) створення спільного підприємства.

Кожен з них має переваги та недоліки.

Стратегії злиття або купівля має такі переваги:

- швидке входження в ринок (при правильному виборі варіанта купівлі/злиття);
- обминання бар’єрів такого типу, як патенти, технологічна

недосвідченість персоналу, доступ до надійних джерел постачання, іноді — торгові марки, канали розподілу тощо;

- відомі масштаб операцій та ринкова репутація;
- швидкий запуск виробництва (іноді проведення діяльності без перерви).

До її недоліків можна віднести:

- необхідність ризикувати досить високими сумами;
- примусове злиття (“вороже поглинання”) створює конфліктну ситуацію, за якої переваги не можуть бути використані;
- ціна купівлі фірми залежить від її стану: а) висока ціна за успішну компанію; б) низька ціна за компанію, що має певні труднощі.

Стратегія створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства має такі переваги:

- потреба в менших сумах, які підприємство може виділяти впродовж певного періоду;
- “неворожий” вплив на баланс попиту/пропозиції в галузі за рахунок поступового входження в галузь;
- нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності (оскільки бізнес починають з нуля);
- можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі, особливо — в “молодих” галузях.

До її недоліків можна віднести:

- повільне освоєння нової сфери діяльності, що супроводжу-

ється зниженням показників ефективності на підприємстві загалом;

- необхідність освоювати новий виробничий потенціал, непрофільний для підприємства, а тому є великий ризик, що не буде досягнуто результатів, на які сподівалися;
- конфлікт між “старими” та “новим” напрямами в боротьбі за інвестиції для розвитку;
- ускладнення виробничо-збутової та управлінської системи з необхідністю подолання зовнішніх і внутрішніх бар’єрів для розвитку.

Стратегія зменшення розмаху диверсифікації (“відсічення зайвого”) існує у вигляді системи рішень про деінвестування, або ліквідацію окремих напрямів діяльності [4, с. 45–48].

Потреба в таких стратегіях може виникнути на будь-якому етапі існування підприємства. Наприклад, на фазі зародження — при орієнтації на найперспективніші напрями діяльності, на фазі росту — при виборі напрямку концентрації на певний сегмент ринку, на фазі зрілості — при скороченні “портфеля” і для підвищення керованості підприємством, на фазі занепаду — при відмові від застарілих сфер і освоєнні нових, тобто ці стратегії використовуються тоді, коли виникає проблема вибору: чи продовжувати діяльність у тому чи іншому напрямі?

З часом ситуація на ринку змінюється, й те, що раніше давало прибутки, поступово втрачає свої переваги. Непривабливі, безперспективні види діяльності мають бути скороче-

ні, відсічені чи ліквідовані, причому ці стратегії можуть застосовуватись послідовно або самостійно; їхні темпи залежать від тієї ситуації, в якій опинилося підприємство, та напряму діяльності, відносно якого розробляється стратегія. Досить багато напрямів потребує заздалегідь спланованого “виходу з бізнесу” [5, с. 140–142].

Скорочення (деінвестування) може застосовуватись у разі досить повільного скорочення ринку або падіння конкурентних переваг. “Відсічення зайвого” допомагає збалансувати “портфель” за рахунок позбавлення напрямів, що втратили свою конкурентоспроможність і перетворились на “чорні дірки”, в які “провалюються” ресурси організації. “Відсічення”, як правило, проводиться у двох формах:

- а) надання практично повної незалежності автономним організаційним формуванням. До їхнього переліку можуть потрапити навіть підрозділи, що працюють ефективно, чия діяльність слабо пов'язана з основними сферами. Прийняття рішення щодо використання такого підходу в спрощеному варіанті — це відповідь на запитання: “Якщо цей напрям діяльності не здійснювався нами зараз, чи намагалися б ми його організувати сьогодні?” Самостійні (дочірні) підрозділи рішенням керівництва можуть зберігати більш-менш тісний зв'язок з основним підприємством;
- б) продаж підрозділу іншому власникові. У цьому разі вини-

кає проблема вигідного продажу, яку можна розв'язати, виявивши ті організації, для яких “непривабливий” для продавця підрозділ може бути “привабливим” для потенційного покупця. Такий покупець може заплатити високу ціну. Гроші від угоди продавець може використати для розвитку свого бізнесу в такий спосіб, який на його думку, є найефективнішим. Крім того, відсічення, як зазначалося, підвищує керованість підприємством.

Стратегія ліквідації. Наслідки цієї стратегії різноманітні.

Для однопродуктової, високоспеціалізованої фірми це означає зупинку її діяльності. Для підприємств з диверсифікованим “портфелем” це може означати скорочення масштабів діяльності на певний період. У найкращому разі ліквідація якогонебудь напряму “розчищає місце” для більш перспективного, який сприяє довгостроковому розвитку; а в найгіршому — є провісником банкрутства [6, с. 91].

Спроба збереження “всього, що маємо” без періодичної ліквідації “того, що віджило”, призводить до втрат ресурсів і часу, коли ліквідація може відбутися з найменшими збитками. Мистецтво управління полягає ще й у тому, щоб своєчасно та точно визначити ситуації, коли відновлення, “поворот” ще можливі, а коли ліквідація є найефективнішим заходом.

Невміння впроваджувати “стратегію ліквідації”, з одного боку, небезпечно для економіки підприємства, а з другого — для іміджу,

репутації як підприємства, так і його керівництва.

Стратегія переорієнтації (зміни “стратегічного фокусу”), зменшення (скорочення) або реструктуризації (зміни співвідношення товарних стратегій) належить до так званих “оздоровчих стратегій”, тобто вони розробляються тоді, коли підприємство опинилося у складній ситуації, зумовленій різними причинами. Наприклад, ситуацією в економіці країни, яка негативно впливає на розвиток підприємства взагалі, наявність великих обсягів операцій у галузі, яка втратила свою привабливість і перебуває на етапі занепаду; низьким рівнем управління підприємством або в окремих його підсистемах, що відповідають за той чи інший напрям діяльності, тощо.

Обґрунтовану переорієнтацію, зменшення або реструктуризацію можна здійснити лише провівши глибокий аналіз і діагностику справжніх причин зниження показників діяльності підприємства, які відбивають кризову ситуацію. Виявлення причин та типу кризової ситуації дає змогу розробити адекватні стратегії та заходи щодо їх реалізації. Залежно від причин формування кризової ситуації в ході розробки стратегії переорієнтації використовують такі підходи:

- розробка заходів щодо відновлення необхідних рівнів рентабельності тих видів товару, які підприємство випускає;
- розробка та виконання в окремих напрямках діяльності стратегій “збирання врожаю” та “відсічення зайвого”, а на зібрані кошти — розширення більш перспективних напрямів;

- економія всіх видів витрат при виробництві всього асортименту продукції, що випускається;
- перегляд структури “портфеля”: продажу (закриття) безперспективних напрямів і розвиток (опанування) напрямів діяльності у перспективніших галузях;
- заміна управлінського персоналу, що відповідав за діяльність, через яку підприємство опинилося у кризовому стані;
- розробка програм з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Переорієнтація — це довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку при подоланні кризової ситуації.

Стратегія зменшення — це стратегія оборони, що відрізняється як від стратегії скорочення, так і від стратегії переорієнтації [7, с. 12–15].

“Зменшення” — це тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися: невизначеність ситуації після прийняття нового закону; погіршення показників структури капіталу; кризова ситуація, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощі у постачальника або споживача; формажорні обставини тощо.

Така стратегія існує, як правило, як альтернатива до основних стратегій. Перехід до неї зумовлюється негативними обставинами, які передбачаються як варіант розвитку подій або ні (в цьому разі підприємство може опинитись у гострій кризі), а закінчення її виконання —

припиненням дії “несприятливих” факторів і поверненням до параметрів “нормального розвитку”.

“Зменшення” відбувається такими способами: послідовний, жорстко спланований перехід до економії з метою підвищення ефективності або мінімізації збитків у період “відходу”; причому зберігаються, як правило, всі напрями діяльності. Однак у цьому разі скорочується (припиняється) найм нового персоналу; відкладаються терміни закінчення проектів, які потребують додаткових інвестицій; спостерігається затримка у придбанні нового обладнання та підвищення використання діючого, зменшуються обсяги випуску низькорентабельних товарів, скорочується закупівля МТР, закриваються застарілі потужності (тимчасово чи остаточно — покаже час) тощо; відбір найбезперспективніших напрямів діяльності, що є у “портфелі”, і застосування до них стратегій скорочення або переорієнтації. Це сприяє реалізації стратегії зменшення по підприємству загалом.

Перегляд і відбір “слабких напрямів “портфеля” відбуваються послідовно. На кожному з етапів розв’язується проблема, які саме напрями (бізнеси) підлягають оздоровленню більшою чи меншою мірою та які витрати для цього потрібні. Зарубіжні автори порівнюють цей процес із визначенням плану хірургічної операції, у процесі якої будуть “відсічені” найменш вигідні, неосновні (побічні) види діяльності, які дають мінімальний внесок у добробут підприємства. Цей процес непопулярний, але необхідний, оскільки кожне підпри-

ємство на певних відрізках часу приймає рішення: скільки напрямів діяльності ми можемо здійснювати на необхідному рівні конкурентоспроможності? Іноді і роки зусиль не можуть підняти той чи інший напрям до потрібного рівня; відмова від нього стає найефективнішим заходом.

Комбіновані стратегії можуть застосовуватися в різних комбінаціях, які зумовлені факторами, що впливають на діяльність підприємства. Комбінації розрізняються послідовністю, масштабами застосування та взаємодією на різних фазах розвитку підприємства. Різноманіття комбінацій дає змогу кожному з підприємств формувати власну, несхожу на інших стратегію.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Резюмуючи зазначене, можна стверджувати, що в сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати, яку саме товарну стратегію обрати і як успішно управляти її втіленням у життя. Вибір товарної стратегії залежить від ситуації, в якій перебуває підприємство. Одним з важливих питань процесу розробки стратегії є класифікація стратегій. Вивчення сучасних теорій вітчизняних і закордонних наукових шкіл указує на широку розмаїтість стратегій, а також класифікаційних ознак. Ускладнюючим фактором класифікації є те, що більшість стратегій не може бути однозначно визначеною за однією з ознак. Це істотно ускладнює наукове обґрунтування і практичне застосування відомих стратегій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ —————

1. *Верлока В. С.* Стратегічний маркетинг: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. С. Верлока, М. К. Коноваленко, О. В. Сиволовська; Укр. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2007. — 289 с.
2. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми: [монографія] / Н. В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
3. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2008. — 245 с.
4. *Кревенс Д. В.* Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс; пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2008. — 752 с.
5. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2007. — 800 с. — (Серия “Классика МВА”).
6. *Косенков С. І.* Маркетингові дослідження: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / С. І. Косенков. — К.: Вид. дім “Скарби”, 2004. — 464 с.
7. *Маркетингові дослідження прогнозування продажу* / Укоопспілка; Львівська комерційна академія / А. І. Федорчук (уклад.). — Л.: Видво Львівської комерційної академії, 2005. — 30 с.