



# ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 339.138

**БОЙКО Маргарита**, д. е. н., професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу КНТЕУ

**ЗУБКО Олена**, аспірант кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу КНТЕУ

## СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ: БАЗОВІ ПРИНЦИПИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

*Досліджено економічну сутність стратегічного маркетингу, визначено зміст принципів та функцій стратегічного маркетингу, розкрито процес економічної оцінки доцільності проведення маркетингових досліджень, наведено алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії.*

*Ключові слова:* стратегічний маркетинг, функції стратегічного маркетингу, принципи стратегічного маркетингу, маркетингові дослідження, маркетингова стратегія.

*Бойко М., Зубко Е. Стратегический маркетинг: базовые принципы и приоритеты развития. Исследована экономическая сущность стратегического маркетинга, определено содержание принципов и функций стратегического маркетинга, раскрыт процесс экономической оценки целесообразности проведения маркетинговых исследований, приведен алгоритм формирования и реализации маркетинговой стратегии.*

*Ключевые слова:* стратегический маркетинг, функции стратегического маркетинга, принципы стратегического маркетинга, маркетинговые исследования, маркетинговая стратегия.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки на розвиток суб'єктів господарської діяльності впливають конкуренція, інтенсивна взаємодія між учасниками економічних відносин, високі темпи генерації інновацій та їх розповсюдження, динамічне урізноманітнення споживчих потреб, скорочення тривалості життєвого циклу товарів (послуг). У ситуації, коли успішність господарської діяльності підприємств на ринку залежить від ефективності застосування інструментарію стратегічного маркетингу, його домінуюча парадигма повинна бути об'єктом дискусій у науковому полі. Зокрема, актуальним для роз-

---

© Бойко М., Зубко О., 2015

46 \_\_\_\_\_ ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2015. № 1

витку концепції стратегічного маркетингу є дослідження його теоретичних та методологічних положень з метою поглиблення формату "інструментальності" стратегічного маркетингу. Це дозволить підприємствам визначати заходи для превентивного нівелювання можливих дисфункцій маркетингової діяльності та обґрунтовано формувати пріоритети стратегічного розвитку підприємств. Нині реалізація маркетингових стратегій підприємств базується на комплексі маркетингу (marketing mix) як наборі критично значимих факторів маркетингової діяльності. У практичних умовах цей підхід звужує можливості стратегічного маркетингу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства, оскільки не враховує принципи та функції стратегічного маркетингу і не дозволяє оцінити економічну доцільність маркетингових досліджень.

Відповідно актуальним є розв'язання проблем удосконалення теоретичних основ та прикладних положень концепцій стратегічного маркетингу, які спроможні забезпечити позитивні результати господарської діяльності на основі реалізації обґрунтованої маркетингової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова сутність стратегічного маркетингу, визначення його місця у теорії маркетингу є об'єктом досліджень І. Ансоффа, С. Гаркавенко, Дж. Дейя, Ж. Ламбена, Н. Куденко, А. Мазаракі, М. Мак-Дональда, М. Портера, Є. Ромата, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова [1–8] та інших вчених, у наукових працях яких обґрунтовано базові засади та розроблено процедури стратегічного маркетингу щодо ринків збуту, цільових сегментів, виявлення конкурентних переваг підприємства.

Компаративний аналіз досліджень сутності стратегічного маркетингу дозволив дійти висновку щодо фрагментарності змістовного наповнення організаційного процесу стратегічного маркетингу, який розкриває сутність його реалізації на підприємстві. Зокрема, немає чіткої ідентифікації функцій та принципів стратегічного маркетингу, які створюють методологічний базис формування маркетингових стратегій. Також встановлено, що у науковому полі існують певні розбіжності у трактуванні сутності стратегічного маркетингу. Це свідчить про наявність різних поглядів на розвиток його теорії, що детермінує необхідність поглиблення досліджень теоретичних засад та прикладних аспектів стратегічного маркетингу.

**Метою** статті є теоретичне дослідження сутності стратегічного маркетингу у ретроспективній площині, визначення та систематизація його базових принципів та функцій, обґрунтування процесу оцінювання результативності маркетингових досліджень як основи формування маркетингових стратегій.

**Матеріали та методи.** Теоретичною та методологічною основою для аналітичного формування матеріалів, репрезентованих у статті, слугували наукові праці учених у сфері економічної теорії, стратегічного управління та маркетингу, маркетингових досліджень. Багатоаспектний характер актуалізованої наукової проблеми обумовив засто-

сування у процесі дослідження комплексу загальнонаукових методів, а саме: абстрагування, аналізу та синтезу, індуктивного та дедуктивного, історичного, логічного, сходження від абстрактного до конкретного.

**Результати досліджень.** Визначення вектору розвитку концепції стратегічного маркетингу (СМ) у контексті його відповідності сучасним реаліям функціонування підприємств повинно базуватись на врахуванні генези СМ, яка достатньо розкрита у науковому полі через виділення ринкового, ресурсного та інституціонального підходів до його реалізації. На основі компаративного аналізу наукових праць А. Чендлера, І. Ансоффа, М. Портера, Дж. Пенроуза, Р. Рамелта, Р. Аміта, Р. Гранта, Р. Фатхутдінова [1; 7–11] встановлено, що стратегічний маркетинг є формою реалізації філософії маркетингу, яка виражається засобами цілеспрямованої діяльності підприємства для досягнення конкурентної переваги. Науковці доводять, що головною ідеєю СМ є прагнення до управління не тільки виробничим процесом, але і попитом. Тому, незважаючи на значну кількість та вагомість досліджень, представлених вченими різних шкіл, наукові положення СМ переосмислюються. Це зокрема пов'язано з неоднозначним трактуванням сутності дефініції "стратегічний маркетинг" (таблиця).

Таблиця

## Розуміння сутності дефініції "стратегічний маркетинг"

| Автор                     | Теоретичний контекст   | Прикладний контекст  |
|---------------------------|--|--|
| Ф. Котлер [2, с. 671]     | Розподіл ринку на перспективні сегменти, концентрація уваги підприємства на якісному обслуговуванні та задоволенні потреб цих сегментів  | Сутність процесу реалізації стратегічного маркетингу на підприємстві розкрито фрагментарно                                 |
| Ж. Ламбен [3, с. 36]      | Систематичний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, розробка та виробництво товару (надання послуги), що дозволить обслуговувати обрані групи чи сегменти ефективніше від конкурентів | Головна мета стратегічного маркетингу – орієнтація на споживача та конкурентів, дослідження ринків                         |
| Р. Фатхутдінов [8, с. 43] | Діяльність з розробки нормативів конкурентоспроможності організації і товарів на основі досліджень стратегічних потреб, цінностей, товарів і ринків  | Стратегічний маркетинг ототожнено з менеджментом як головною ланкою загальної стратегії підприємства                       |
| Н. Куденко [6, с. 123]    | Вектор дій щодо створення цільових ринкових позицій підприємства   | Не розкрито, які чинники впливають на реалізацію стратегічного маркетингу  |
| Дж. Дей [13, с. 67]       | Маркетингова діяльність підприємства базується на поняттях: <i>arena, advantage, access, activities, adapt</i>   | Розкрито сутність основних аспектів стратегічного маркетингу з урахуванням зовнішніх умов функціонування бізнес-середовища |

*Примітки:* *arena* (арена) – сегменти ринку, на яких обслуговуються споживачі;  
*advantage* (перевага) – найбільша цінність для споживача, яка підвищує конкурентоспроможність підприємства;

*access* (доступ) – вихід на потрібний ринок через відповідні канали дистрибуції та комунікацій;  
*activities* (діяльність) – асортимент товарів та послуг підприємства;  
*adapt* (адаптування) – адаптація зазначених понять для організації стратегічного маркетингу, що дозволяє ефективніше долати труднощі та використовувати можливості бізнесу.

За результатами дослідження теоретичного та прикладного контекстів сутності дефініції "стратегічний маркетинг" з'ясовано, що його визначення, розповсюджені у науковому полі, розглядають елементи СМ як окремі явища; узагальнене розуміння його складових у цілому відсутнє; вони сформовані на різних концептуальних положеннях; не дозволяють виділити функції та принципи стратегічного маркетингу на ієрархічних рівнях.

Визначаючи теоретичний базис СМ, доцільно зазначити, що його змістовне та функціональне наповнення повинно спрямовувати систему управління підприємством на аналіз кон'юнктури ринку, потреб споживачів і конкурентоспроможності підприємства. СМ варто ідентифікувати не тільки як маркетинговий етап, але й як парадигму, що дозволяє врахувати вплив підприємницького середовища та економічні інтереси всіх учасників ринку. Науковці у працях [4, с. 102; 10, с. 71; 12, с. 12] відзначають, що стратегічному маркетингу притаманні базові функції управління, а саме: планування, організація, контроль і регулювання. Погоджуючись з цією науковою позицією, слід зауважити, що для розуміння СМ необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Це відображається на пріоритетності функції планування [7, с. 24]. Саме тому одна з тривалих дискусій науковців щодо сутності стратегічного маркетингу присвячена доведенню наукових позицій, що стратегічне планування становить основу концепції СМ. При цьому аргументується, що функції організації та контролю не притаманні стратегічному маркетингу [4, с. 134; 12, с. 45;]. Отже, можна констатувати доречність визначення функцій СМ, які розкривають сукупність взаємопов'язаних процесів маркетингової діяльності (рис. 1).



**Рис. 1. Функції стратегічного маркетингу**

Сутність *функції прогнозування* СМ полягає в аналітично-науковому передбаченні майбутнього стану всіх підсистем та окремих елементів у відповідних управлінських рішеннях, результатом якого є формування стратегічних альтернатив щодо маркетингових стратегій.

*Аналітична функція* включає дослідження, аналіз, вивчення, систематизацію факторів маркетингового середовища. Вона реалізується на основі:

- дослідження кон'юнктури цільових ринків;
- аналізу поведінки суб'єктів цільових ринків (споживачів, конкурентів, постачальників тощо);
- визначення переваг і недоліків підприємства та його основних конкурентів.

У межах *організаційної функції* реалізуються такі дії:

- розроблення маркетингових стратегій і тактик на основі визначених цілей та завдань, стратегічного маркетингового плану діяльності підприємства;
- забезпечення маркетингової діяльності організації необхідними матеріальними та нематеріальними ресурсами;
- встановлення зв'язків між різними відділами підприємства.

*Контролююча функція* реалізується через створення та використання систем контролю за втіленням маркетингової стратегії. На основі цієї функції підприємство має можливість:

- оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- відстежувати дієвість маркетингової діяльності підприємства.

Визначення функцій стратегічного маркетингу та розкриття їх сутнісного змісту дозволило виділити портфель *принципів*, врахування яких надасть можливість дотримуватися базових засад його застосування:

- *ідентифікації конкурентів* полягає у моніторингу конкурентів для визначення недоліків їх діяльності. Дотримання цього принципу дозволить розробляти заходи СМ для розвитку переваг підприємства та збереження ринкової частки;

- *концентрації* на підвищенні споживчої цінності товарів (послуг) спрямований на забезпечення здатності підприємства створювати більш високу споживчу цінність товарів (послуг) порівняно з конкурентами. Врахування зазначеного принципу дозволить орієнтувати інструментарій СМ на продукування товарів (послуг) високої споживчої цінності, досягнення узгодженості економічних інтересів учасників взаємовідносин, розвиток інтерактивних взаємовигідних відносин зі споживачами;

- *інноваційності* забезпечує цілеспрямоване застосування інноваційних засобів та методів СМ для формування стабільної ринкової позиції підприємства;

- *інтеграції* передбачає створення інформаційного середовища, яке об'єднує складові СМ для забезпечення узгодженого застосування методів стратегічного маркетингу;

- *системності прогнозування* передбачає побудову прогнозу на основі системи методів і моделей, яка характеризується певною ієрархією та послідовністю. Під системністю методів і моделей прогнозування стратегічного маркетингу слід розуміти їх сукупність,

що дозволяє розробляти узгоджений прогноз економічного розвитку за кожним напрямом маркетингу-мікс. Для реалізації принципу доцільним є моніторинг економічних тенденцій у поточному і майбутньому періодах на заданих цільових установках СМ, наявних ресурсах, виявлених потребах на ринку та їх динаміці;

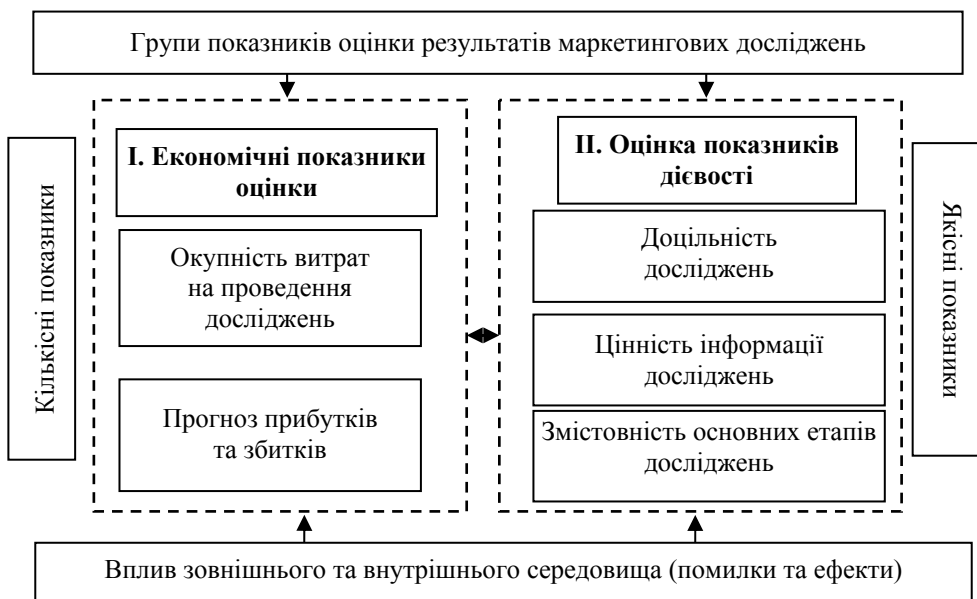
- *координації дій* повинен забезпечувати координацію дій між маркетинговими дослідженнями місткості ринку, вибором цільового сегмента (потребами), постачальниками, виробниками, збутовими організаціями;

- *збалансованості* цілей і завдань стратегічного маркетингу з ресурсами, рівнями управління, витратами;

- *результативності маркетингових досліджень*. Витрати на маркетингові заходи та його інфраструктуру повинні бути окупними.

Важливим етапом для реалізації СМ є визначення показників оцінювання економічної доцільності проведення маркетингових досліджень (рис. 2) [14]. Такими показниками є:

- окупність витрат;
- прогноз прибутків і збитків від реалізації рішень стратегічного маркетингу за результатами маркетингових досліджень.



**Рис. 2. Системний підхід до оцінювання результативності маркетингових досліджень [14]**

Оцінювання окупності витрат на проведення маркетингових досліджень здійснюється за умови, що на їх основі прийнято і реалізовано управлінське рішення, яке забезпечило досягнення визначених підприємством маркетингових цілей.

Показник окупності витрат на проведення маркетингових досліджень розраховується за формулою:

$$P_{mr} = \frac{P+V}{V},$$

де  $P_{mr}$  – показник окупності витрат на маркетингові дослідження;

$P$  – прибуток, отриманий підприємством у результаті прийняття та реалізації управлінського рішення за результатами маркетингових досліджень;

$V$  – витрати на маркетингові дослідження.

При  $P_{mr} > 1$  маркетингові дослідження є доцільними, якщо його значення  $< 1$  проводити маркетингові дослідження економічно недоцільно.

Діапазон значень показника окупності витрат на проведення досліджень встановлюється залежно від характеру завдань стратегічного маркетингу.

Показник *прогнозу прибутків (збитків)* характеризує економічний ефект від проведених маркетингових досліджень:

$$F = \sum_{i=1}^n E_i \cdot P_i,$$

де  $F$  – показник прогнозу прибутків (збитків), що відображає очікуваний прибуток від реалізації прийнятих на основі маркетингових досліджень рішень;

$E_i$  – інтегральний ефект при  $i$ -й умові реалізації;

$P_i$  – ймовірність використання  $i$ -ї моделі "marketing mix";

$n$  – кількість умов реалізації.

Оцінка дійсності процесу маркетингових досліджень характеризує якість маркетингової інформації за трьома показниками оцінки: доцільності; цінності інформації; етапів дослідження.

Показник оцінки доцільності проведення маркетингових досліджень розраховується за методом експертних оцінок:

$$k = f(i; c; d) = i \cdot c \cdot d,$$

де  $k$  – доцільність проведення маркетингових досліджень;

$i$  – ступінь важливості рішення;

$c$  – ступінь невизначеності рішення;

$d$  – ступінь впливу інформації на рішення.

При  $k = 1$  доцільність максимальна, при  $k = 0$  – необхідність відсутня.

Для розрахунку показника цінності інформації використовується метод інтервального шкалування з урахуванням балу і вагомості кожного з критеріїв за формулою:

$$R_p = \sum_5^1 k_i \cdot w_i,$$

де  $R_p$  – оцінка цінності інформації;

$k_i$  – показники чіткості, надійності, репрезентативності, відповідності цілям та своєчасності, які визначаються на основі експертних оцінок;

$w_i$  – вагомість експертних оцінок.

Показник оцінки змісту ключових етапів маркетингових досліджень ( $I_{mr}$ ) визначається як:

$$I_{mr} = \sum_5^1 q_i \cdot w_i,$$

де  $q_i$  – експертна оцінка одного з п'яти ключових етапів: виявлення проблеми, визначення цілей та завдань; розробка плану досліджень та вибір методів; реалізація плану та збір даних; обробка даних; презентація результатів;

$w_i$  – вагомість експертних оцінок.

Реалізація запропонованої методики превентивної оцінки результативності маркетингових досліджень у подальшому забезпечить ефективність застосування стратегічного маркетингу.

Визначення базових функцій та принципів СМ дозволяє запропонувати алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії (рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії [15]



Використання запропонованого алгоритму дозволить суб'єктам бізнесу приймати управлінські рішення щодо коригування маркетингової стратегії з урахуванням функціональних сфер маркетингової діяльності, базових принципів та функцій стратегічного маркетингу. Також важливим аспектом розвитку прикладного базису СМ є врахування позиції, що його ефективність повинна базуватися на превентивному оцінюванні результативності проведення маркетингових досліджень.

**Висновки.** Розвиток теоретичних положень та прикладних рекомендацій стратегічного маркетингу відбувається в умовах ускладнення економічної кон'юнктури. Цей фактор обумовлює пошук нових підходів до реалізації СМ на підприємстві. Основним завданням стратегічного маркетингу на підприємстві повинно стати забезпечення гармонізації процесів реалізації через узгодження його функцій і принципів. Систематизація функцій та принципів СМ сприяє тому, що проблеми взаємодії на рівні маркетингу зменшаться і, як наслідок, результативність маркетингових досліджень і маркетингових завдань підвищиться. Запропонований системний підхід до оцінювання результативності маркетингових досліджень дозволить менеджерам підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо формування та реалізації маркетингових стратегій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 2011. — 466 с.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. — СПб. : Вильямс, 2010. — 1056 с.
3. *Ламбен Ж.* Маркетинг, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ламбен. — М. ; СПб. : Питер, 2004. — 796 с.
4. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. — К. : Лібра, 2002. — 712 с.
5. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. — СПб. : Питер, 2000. — 172 с.
6. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми / Н. В. Куденко — К. : КНЕУ, 2002. — 400 с.
7. *Porter M. E.* Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. — 2006. — December. — P. 78–92.
8. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 640 с.
9. *Chandler A.* Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise / A. Chandler, D. Alfred // Cambridge. — 1962. — 455 p.
10. *Классика маркетинга* / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. — СПб. : Питер, 2009. — 752 с.
11. *Rumelt R.* Strategy, Structure and Economic Performance / R. Richard. — Harvard : Harvard University Press, 2009. — 249 p.

12. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Сасенко. — Тернопіль : Економічна думка, 2006. — 390 с.
13. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. — 640 с.
14. Малков М. И. Формирование системы показателей оценки эффективности затрат на маркетинг / М. И. Малков : материалы 22-й Всерос. науч. конф. молодых ученых и студентов ["Реформы в России и проблемы управления–2007"]. — М. : ГУУ, 2007. — 24 с.
15. Жариков Р. В. Методология моделирования управленческих решений в логистических системах : монография / Р. В. Жариков. — Тамбов : Изд-во Тамб. обл. ин-та повышения квалиф. работ. образования, 2006. — 158 с.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2014.

**Boiko M., Zubko O. Strategic marketing: basic principles and priorities.**

**Background.** *The proposed scientific paper is devoted to solving urgent scientific problems of the theoretical and applied basis of strategic marketing in terms of economic transformation. The problem is investigated on the basis of comparative analysis of leading researchers in the field of strategic marketing.*

**Analysis of recent research and publications** in this area shows that the scientific debate was going on about the nature of strategic marketing. This still failed to clearly identify the functions and principles of strategic marketing, creating methodological basis of formation of marketing strategies. Fragmented nature of content of strategic marketing organizational process has been established that reveals the essence of its implementation in companies and certain differences in the interpretation of the essence of strategic marketing.

Theoretical study of the essence of strategic marketing in retrospective plane, determination and systematization of its basic principles and functions, substantiation of performance evaluation of market research as basis for the formation of marketing strategies is able to determine the vector of strategic marketing concept development, which determined the **aim** of the study.

**Results.** Understanding the theoretical and applied basis of strategic marketing is based on the position that its meaningful and functional content must direct management system to analyze market conditions, consumer needs and competitiveness. Identification of strategic marketing functions and revealing content has helped to make the essential principles portfolio, taking into account which will allow follow the basic principles of its application. Definition of basic functions and principles of strategic marketing allowed offer algorithm of development and implementation of marketing strategies.

**Conclusion.** The study demonstrated that the main task of strategic marketing in business should be to ensure the harmonization of implementation process through coordination of its functions and principles. Organizing functions and principles of strategic marketing will reduce the problems of interaction at the level of marketing and as a result increase the effectiveness of marketing research and marketing objectives.

**Keywords:** strategic marketing, strategic marketing functions, principles of strategic marketing, marketing research, marketing strategy.

REFERENCES

1. Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija / I. Ansoff. — SPb. : Piter, 2011. — 466 s.
2. Kotler F. Osnovy marketinga / F. Kotler, G. Armstrong, Dzh. Sonders, V. Vong. — SPb. : Vyl'jams, 2010. — 1056 s.
3. Lamben Zh. Marketing, orientirovannyj na rynek: strategicheskij i operacionnyj marketing / Zh. Lamben. — М. ; SPb. : Piter, 2004. — 796 s.

4. *Garkavenko S. S.* Marketyng : pidruchnyk / S. S. Garkavenko. — K. : Libra, 2002. — 712 s.
5. *Mak-Donal'd M.* Strategicheskoe planirovanie marketinga / M. Mak-Donal'd. — SPb. : Piter, 2000. — 172 s.
6. *Kudenko N. V.* Marketyngovi strategii' firmy / N. V. Kudenko — K. : KNEU, 2002. — 400 s.
7. *Porter M. E.* Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. — 2006. — December. — P. 78–92.
8. *Fathutdinov R. A.* Strategicheskij marketing : uchebnik / R. A. Fathutdinov. — M. : Biznes-shkola "Intel-Sintez", 2000. — 640 s.
9. *Chandler A.* Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise / A. Chandler, D. Alfred // Cambridge. — 1962. — 455 p.
10. *Klassika marketinga* / sost. B. M. Jenis, K. T. Koks, M. P. Mokva. — SPb. : Piter, 2009. — 752 s.
11. *Rumelt R.* Strategy, Structure and Economic Performance / R. Richard. — Harvard : Harvard University Press, 2009. — 249 p.
12. *Sajenko M. G.* Strategija pidpryjemstva : pidruchnyk / M. G. Sajenko. — Ternopil' : Ekonomichna dumka, 2006. — 390 s.
13. *Dej D.* Strategicheskij marketing / D. Dej. — M. : JeKSMO-Press, 2002. — 640 s.
14. *Malkov M. I.* Formirovanie sistemy pokazatelej ocenki jeffektivnosti zatrat na marketing / M. I. Malkov : materialy 22-j Vseros. nauch. konf. molodyh uchenyh i studentov ["Reformy v Rossii i problemy upravlenija–2007"]. — M. : GUU, 2007. — 24 c.
15. *Zharikov R. V.* Metodologija modelirovanija upravlencheskih reshenij v logisticheskijh sistemah : monografija / R. V. Zharikov. — Tambov : Izd-vo Tamb. obl. in-ta povyshenija kvalif. robot. obrazovanija, 2006. — 158 s.