

# РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Т. В. Мордвінцева,

здобувач, Запорізький національний технічний університет

*Визначено роль та функції маркетингу у формуванні стратегії управління металургійними підприємствами. Розроблено схему процесу управління маркетингом на металургійному підприємстві. Визначені засади ефективного застосування маркетингу в стратегічному управлінні металургійними підприємствами.*

*A role and marketing functions in forming of strategy of management by metallurgical enterprises is certain. The chart of process of management by marketing is developed on a metallurgical enterprise. Certain principles of effective application of marketing in the strategic management by metallurgical enterprises.*

## ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні пред'являє нові вимоги до якісного рівня управління, характеру вирішуваних при цьому завдань, а також методів їх рішення. Це повною мірою відноситься до всіх самостійно господарюючих суб'єктів. Підходити із старими мірками до нових явищ економічної діяльності цілком неприпустимо. Необхідна нова концепція управління, адекватним чином що відбиває зміни в економіці. Такою новою концепцією виступає стратегічне управління на основі використання досягнень в області менеджменту і маркетингу.

Дослідженню проблеми вдосконалення і підвищення ефективності управління металургійними підприємствами і оцінки ефективності маркетингової діяльності присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких такі автори як Л. Балабанова, М. Долішнього, А. Колота, В. Колпакова, В. Корінєва, А. Кредісова, Д. Лук'яненко, О. Мозкового, В. Оберемчука, І. Ансофф, Б. Берман, Ф. Букоранель, П. Діксон, Дж. Еванс, Ф. Котлер, Е. Попова, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінова і багато інших.

Проте, не дивлячись на наявні наукові праці і публікації з даної проблеми вітчизняних і зарубіжних авторів, їх аналіз дозволяє стверджувати, що, зважаючи на складність, багатогранність і актуальність вирішення проблеми маркетингової діяльності як інструмента вдосконалення управління металургійними підприємствами, далеко не всі аспекти маркетингу в стратегічному управлінні металургійними підприємствами досліджені і розроблені в достатній мірі.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основною метою даного дослідження є визначення ролі та функцій мар-

кетингу у формуванні стратегії управління металургійними підприємствами.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Суть вдосконалення стратегічного управління полягає в тому, що на металургійних підприємствах, з одного боку, існує чітке, так зване "формальне", стратегічне планування, з іншого боку — структура управління, системи і механізми взаємодії її окремих ланок побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для перемоги в конкуренції і створіння управлінської інструментарію для перетворення цих стратегій на поточні виробничо-господарські плани, що підлягають реалізації на практиці.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, також як і не існує єдиного універсального стратегічного управління [8, с. 425]. Кожне металургійне підприємство унікальне у своєму роді, тому і процес вироблення і ухвалення управлінських рішень для кожного з них унікальний, оскільки він залежить від його позиції на ринку. І в той же час є деякі основоположні підходи, які дозволяють говорити про узагальнені принципи вироблення стратегії поведінки і здійснення стратегічного управління, націленого на ефективну діяльність підприємства.

Підприємства опинилися перед вибором: або використовувати минулий досвід, що орієнтований на внутрішні можливості і дає ефективні результати в рамках системи управління, або орієнтуватися на інновації і переходити до досвідчених систем управління, які вимагають постійного реагування на зміни в зовнішньому середовищі, розуміння місії підприємства, становища в зовнішньому середовищі по відношенню до споживачів, партнерів, конкурентів, суспільства, держави.

Керівники, що відчувають необхідність змін, все частіше звертаються до філософії маркетингу як концепції

відкритого управління підприємством, інтегруючою в собі інтереси бізнесу, споживача і суспільства. Сучасний розвиток системи стратегічного і оперативного управління і прийняття рішень йде шляхом інтеграції з маркетингом і орієнтовано на вивчення механізмів адаптації підприємства до змінних умов середовища.

Управління на основі маркетингу — це аналіз, планування, втілювання в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями ради досягнення певних завдань організації, таких, як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку і тому подібне [4], що, зрештою, забезпечує можливість адаптивної дії на виробленні і прийнятті стратегічних рішень по господарській діяльності підприємства.

Метою такого управління на підприємстві є координування зусиль в області маркетингу для підвищення ефективності як всієї маркетингової діяльності, що проводиться як на підприємстві, так і окремих маркетингових заходів. Ефективність стратегічних і оперативних управлінських рішень, що виробляються і приймаються, безпосередньо залежатиме від ефективності функціонування загалом системи маркетингу на підприємстві, тобто від ефективності реальної маркетингової діяльності.

Завдання управління маркетингом полягає в дії на рівень, час і характер попиту, так, щоб це допомагало організації в досягненні цілей, що стоять перед нею, а також в дії на вироблення і прийняття управлінських рішень. Кажучи іншими словами, управління маркетингом — це не лише управління попитом (потребами), але і можливість впливу на стратегію, що приймається.

На рис. 1 представлена схема процесу управління маркетингом на металургійному підприємстві, розроблена на основі досліджень науковців.

Застосування маркетингу починається з визначення цілей і розробки стратегій підприємства, які проводяться на основі маркетингового аналізу ситуації. Сфера охоплення маркетингу включає підприємство, його найближче оточення — ринок і макросередовище. Будь-яка діяльність підприємства може прямувати і координуватися маркетингом. Такий підхід вимагає цілковитої інтеграції маркетингу і менеджменту на підприємстві з метою вдосконалення і підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємства.

Практичний аспект вживання маркетингу виглядає трохи інакше. Маркетинг далеко не завжди існує на підприємстві в інтегрованому вигляді, часто його функції роз'єднані, не зв'язані в єдиний комплекс. З формальної точки зору, підприємство може приділяти маркетингу мінімум уваги або взагалі не визнавати його існування. Однак підприємство, що взаємодіє з ринком, використовує в будь-якому разі методи і підходи маркетингу, отже, і ефективність їх застосування лежить в широких межах. Завданням контролю маркетингу є визначення реальної ефективності використовуваних методів і вибраного напрямку застосування маркетингових зусиль. Таким чином, результати маркетингової діяль-

ності і її оцінка, безсумнівно, впливатимуть на підприємство і оперативних, і стратегічних управлінських рішень.

Сферу маркетингу характеризується швидким старінням ідей і концепцій під впливом ринкової ситуації. Для підприємств же характерна деяка інерційність: маркетингові стратегії, прийняті вчора, застосовуються і сьогодні, часто не виправдовуючи свого призначення. Наприклад, вибір кращого постачальника на основі минулого досвіду і співпраця з ними нині, не дивлячись на те, що на ринку вже з'явився постачальник набагато кращий.

Своєчасне коректування маркетингових стратегій забезпечує значну економію засобів за рахунок скорочення невиробничих витрат і підвищення віддачі ринку, однак це не завжди може бути досягнуто силами самого підприємства. Причиною є "консерватизм" деяких представників керівництва підприємства. Тому з'являється потреба до звернення "на сторону" за відповідною підтримкою [3, с. 12]. Ревізія (аудит), що проводиться за допомогою стороннього консультування, привносить нові ідеї, дозволяє по-новому поглянути на звичні обставини, відкрити нові можливості. На практиці підприємства активно використовують консультування фактично для вирішення подвійного зав-

дання: не стільки навіть ревізії маркетингу, як визначення ефективності існуючих методів, скільки для вироблення нових підходів і створіння комплексу-філософії маркетингу в рамках стратегії підприємства. Але в будь-якому разі відбувається визначення ефективності маркетингової діяльності, що проводиться, і перед керівництвом в цій ситуації виникає супутня проблема — визначення ефективності маркетингової політики самих консультантів.

Визначення ефективності маркетингу має наступну специфічну особливість: дуже часто керівник підприємства априорі вважає, що маркетинговий комплекс визначається лише ринком і наявністю засобів. Якщо вже формувати маркетинг, то за "повною програмою", щоб забезпечувати і дослідження ринку, і рекламу, і ціноутворення, і управління збутом, і всі контрольні функції відразу. Реально на маркетинговий комплекс впливають наступні чинники:

- практика попередньої діяльності;
- кон'юнктура ринку;
- ресурси підприємства;
- світогляд вищого керівництва;
- цілі і стратегії підприємства;
- кадри.

Але і маркетинг загалом може впливати і часто впливає на останні чо-

тири параметри: ресурси підприємства, світогляд вищого керівництва, цілі і стратегії підприємства, кадри.

Вплив різних чинників завжди погоджено, частіше навпаки. Якщо цілі і стратегії підприємства відповідають реаліям ринку (або, принаймні, повинні відповідати), то практика попередньої діяльності, під час якої функції маркетингу виконувалися іншими підрозділами певним чином, накладає ряд обмежень. Так само як і керівник підприємства уявляє, яким "має" бути маркетинг, і готовий формувати його саме в "належному" вигляді.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності і розробка маркетингових стратегій вирішує наступний ряд завдань [7]:

- побудова організаційної структури маркетингу, визначення необхідних функцій, налагоджування взаємодії з підрозділами підприємства;
- контроль вживаних методів і підходів, аналіз практики вживання маркетингових інструментів, визначення результативності маркетингу;
- розробка і коректування маркетингових стратегій;
- підвищення загальної ефективності управління через обґрунтування і аналіз ухвалюваних управлінських рішень.

З погляду ефективності управління підприємством, організаційна структура маркетингової служби може бути будь-якою, при умові що вона забезпечує комплексне виконання основних функцій. Для маркетингу в цілому характерний також розподіл його функцій на: збут, закупівлю, управління підприємством. Для більшості українських підприємств, що виділяють в своїй структурі підрозділ маркетингу, характерні два основні види інтеграції маркетингу на підприємстві: маркетинг як функція управління, і маркетинг як функція обслуговування. Два можливі варіанти побудови таких структур представлено на схемах (рис. 2, 3).

Сам по собі розподіл повноважень нічого не говорить про якість організації, хоча перша схема відкриває великі можливості для використання маркетингової інформації і реалізації маркетингової концепції і інтеграції з менеджментом, чим друга. Не випадково, в першій схемі виділений відділ маркетингових досліджень, а в другій — відділ інформаційного забезпечення.

У першому випадку дослідження проводяться для задоволення потреб підприємства і ініціюються маркетингом, а в другому — за замовленням підрозділів. Однак особливі "перекося" у виконанні функцій для кожної схеми можуть змінити ситуацію до зворотної.

Характерною "хворобою" першої системи є бюрократизм. Центральне управління, яке її зазвичай супроводить, зводить взаємодію підрозділів до обміну звітами, що мають все меншу інформаційну цінність. Маркетингові стратегії не переглядаються. Встановлюється якийсь мінімум дійсно суттєвої інформації, якою забезпечує функціональні підприємства. У останньому відділі маркетингових досліджень перетворюється навіть не на обслуговуючий підрозділ, а на його імітацію, оскільки інші підрозділи не можуть замовити йому інформацію, не порушивши традиції в практиці, що склалася [10].

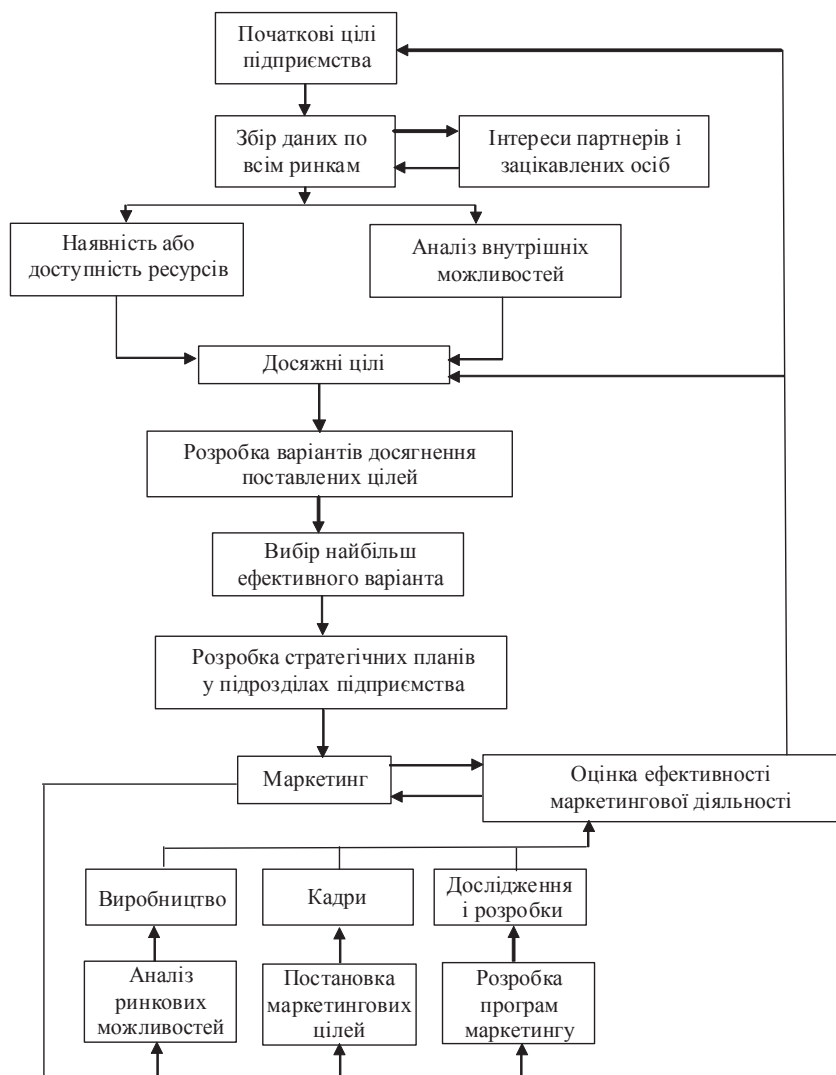


Рис. 1. Схема процесу управління маркетингом на металургійному підприємстві



Рис. 2. Маркетинг як функція управління

Для другої структури характерні чуйність і нескоординованість досліджень, спонтанність рішень. Групові інтереси маркетингової служби не дозволяють їй залишатися "на других ролях", тому ухилу у формалізм не відбувається, однак функція управління, яку маркетинг намагається узяти на себе, не підтверджується рештою підрозділів. Для обох структур маркетингу ефективність визначається якістю виконання основних функцій і організацією взаємодії на підприємстві.

Найважливішою функцією маркетингу є забезпечення достовірною інформацією, яка дійсно потрібна для ефективного управління підприємством, для вироблення і прийняття кінцевих стратегій, що реалізуються, а також для своєчасного коректування управлінських рішень і стратегій в процесі їх реалізації, що забезпечує адаптивність до змін середовища, що відбуваються. Залежно від конкретного бізнесу важливою інформацією може бути наступна:

- про якість продукції. Розрізняють якість "виробнича" — реальна якість продукції — і якість, що сприймається споживачами. "Виробнича" якість продукції оцінюється на підставі інформації про якість аналогічних товарів, що випускаються конкурентами. Знання галузевих норм дає орієнтири, що дозволяють виявити конкурентні переваги в сфері якості і використовувати їх в рекламній компанії. Якщо в сфері якості спостерігається відставання, це служить приводом для уважного дослідження виробничого процесу і використання

технології. Інформація про якість конкурентної продукції може бути одержана дослідженням товарів конкурентів і опитуванням експертів-технологів. Доручати функцію відстежування якості виробництву, як правило, недоцільно, оскільки негативна інформація буде по можливості умовчуватися. Сприймана якість визначається досвідом споживачів, інколи експертів. Знання, що сприймана якість вище "виробничого", дозволяє застосувати підвищену націнку, відповідно, збільшити норму прибутку. Якщо сприймана якість виявляється нижчою реальною, це служить приводом для перегляду стратегій: модернізація, зміна вживаної технології, можливе зняття продукції з виробництва, або дія на споживачів за допомогою цільової рекламної кампанії;

- про споживачів. Першочерговими питаннями є: хто споживач, які його потреби задовольняє товар і наскільки повно. Знання споживача дозволяє цілеспрямовано працювати з ринком, визначає напрям рекламної діяльності, знижує витрати на збут за рахунок ліквідації невиробничих витрат (на практиці близько 25% підприємств мають помилкове уявлення про те хто є споживачем їх продукції або послуг [6]. Інформація про споживачів може бути отримана з аналізу статистики продажів підприємства. Знання про те, які потреби задовольняє товар, дозволяє точніше визначити поле конкуренції. Конкурентною може опинитися не лише аналогічна продукція, але і абсолютно інша, задовольняюча ті ж потреби. Визначив-

ши поле конкуренції, можна точніше прогнозувати збут, впливати на думку покупців при особистому продажі або через рекламу. Знання, в якій мірі товар задовольняє потреби споживачів, дозволяє прогнозувати появу на ринку конкурентних продуктів, позначає перспективні напрями вдосконалення продукції підприємства. Інформація про міру задоволення потреб може бути одержана шляхом опитування кінцевих споживачів;

- про ринок постачальників. Знання ринку постачальників дозволяє вибрати оптимальну якість, ціни, умови постачання продукції. Традиційно, функція опрацювання ринку постачальників належить закупівлі, однак є прямий сенс дублювати її в маркетингу [9];

- по-перше, у маркетингу, як правило, більше ресурсів і досвіду для отримання інформації, що дозволяє збирати повніші відомості і мати ширший вибір;

- по-друге, в закупівлі існує тенденція до мінімізації власних зусиль по опрацюванню постачальників. Вибравши один варіант постачання, закупівля неохоче від нього відмовляється;

- по-третє, закупівля, як правило, не враховує вплив макросередовища на постачальника. Маркетинг має більше шансів спрогнозувати, як зміна місцевій політичній ситуації або екологічних вимог вплине на безперервність постачання;

- по-четверте, маркетинг, у відмінності від закупівлі, не може мати матеріальної зацікавленості в конкретному постачальнику, його інформація має контрольний характер, а також знижує ймовірність зловживань.

Інформація про постачальників може бути отримана опитуванням виробників, опрацюванням публікацій і галузевих довідників;

- про конкурентів. Постійний моніторинг конкурентів, їх частка ринку, методів охоплення, дозволяє швидко реагувати на зміну їх тактики. Прогресивні методи можуть бути скопійовані підприємством, уразливі сторони вистрані. Відхід конкурентів з будь-якого ринку може бути негайно використаний підприємством для просування власної продукції. Якнайповніша і якісніша інформація може бути отримана через торгових агентів підприємства, а також самостійним опитуванням маркетингологів потенційних покупців, аналізом рекламних публікацій і прайс-листів конкурентів [1, с. 15].

- Про асортимент. Знання про зв'язок в асортименті і товарах-індикаторах, і замінниках дозволяє одержувати підвищений прибуток за рахунок встановлення диференціальних цін. Виявлення зв'язку в асортименті здійснюється через інтерв'ю з покупцями і аналіз статистичної інформації підприємства про продажі. Товари-індикатори виявляються опитуванням покупців;

- про ціни. Моніторинг цін конкурентів сприяє проведенню підприємством ефективною цінової політики, забезпечує можливість швидкого реагування на зміну ринкової ситуації. Відсутність інформації про ціни конкурентів або її надходження із затримкою приводить до втрат: при підвищенні цін

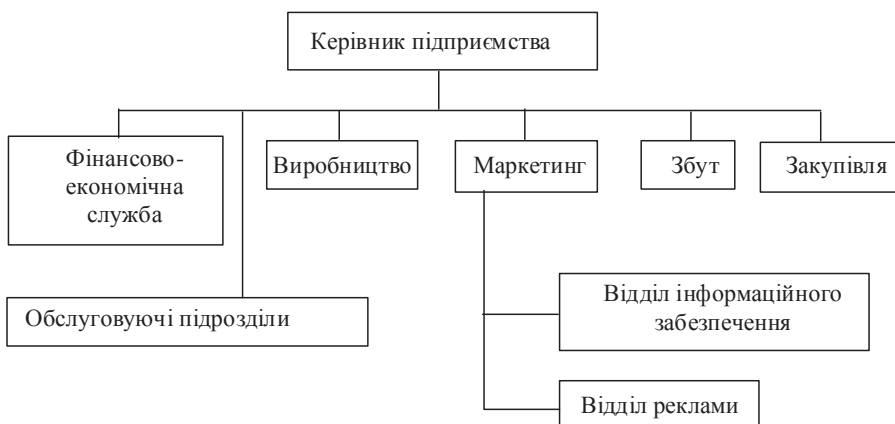


Рис. 3. Маркетинг як функція обслуговування

конкурентами — до недоотримання прибутку, оскільки відпускні ціни підприємства також могли бути збільшені при зниженні — до падіння збуту за рахунок "перемикання" частини покупців на конкурентів. Найбільш точна інформація про ціни може бути одержана через інтерв'ю конкурентів з позиції покупця, розміщення замовлень ("помилкова закупівля") [2];

— про собівартість продукції. Як і у випадку з "виробничою" якістю, знання галузевих норм собівартості продукції дозволяє контролювати виробництво. Якщо собівартість продукції підприємства завищена — досліджується виробничий процес. Інформація про собівартість продукції конкурентів, як правило, "закрита". Собівартість оцінюють за непрямыми даними: середній націнок конкурентів до відпускних цін (середня націнка може бути визначена для деяких товарів, що реалізуються і конкурентами, і підприємством), чисельності персоналу, рівня заробітних плат, вартості оренди приміщень і експлуатації обладнання, вартості матеріалів;

— про "справедливу" ціну. Для нових товарів, що не мають близьких аналогів, корисно знати ціну, яку готові платити споживачі. Ціна визначається через інтерв'ю з потенційними покупцями. Встановлення цін без урахування "справедливої" ціни веде до недоотримання прибутку або за рахунок зниження цін, або за рахунок недостатнього збуту;

— про канали розподілу. Знання практичної ефективності різних каналів розподілу, у тому числі і неживих підприємством, дозволяє оперативно реагувати на зміну ситуації, мати альтернативу. Перекриття одного з каналів внаслідок експансії конкурентів, зміна в законодавстві і так далі не паралізує підприємство. Найбільш суттєвою є інформація про пропускну спроможність каналів, практику кредитування, що склалася, рівня націнок. В деяких випадках вивчення розподілу відкриває перед підприємством нові можливості [10]. Наприклад, високий рівень націнок в галузевій оптовій торгівлі може стимулювати створіння підприємством виробником власних торговельних відокремлень.

Визначення параметрів каналів розподілу може бути проведене через інтерв'ю із закупівельними службами каналів з позиції постачальника, і інтерв'ю із збутовими службами з позиції покупця;

— про платіжний попит. У сучасних українських умовах платоспроможний попит схильний до значних коливань. В той же час купівельні традиції ще не сформувалися. Оригінальних товарів на ринку мало, "вірність" певній марці у покупців низька. Характер закупівель продукції навіть професійними агентами має випадковий характер. У таких умовах відкладений через відсутність засобів попит може накопичуватися в регіоні, а потім — під час вступу засобів — стрибкоподібно "розряджатися". Закупівля при цьому проводиться у постачальників, що своєчасно прислали пропозицію. Відстежування платоспроможного попиту дозволяє прогнозувати його зміну, забез-

печувати своєчасне представлення пропозицій і постачання товару. Інформація про платоспроможний попит може бути одержана від потенційних покупців за допомогою торговельних агентів, з публікацій в пресі про розподіл крупних замовлень, відстежуванням технологічних ланцюжків;

— про частку ринку підприємства. Знання власної частки ринку, долі конкурентів і динаміки їх змін дозволяє підприємству своєчасно коректувати стратегії. Інформація про долі ринку може бути одержана з аналізу статистичної інформації підприємства, з'ясування її з довідковою галузевою інформацією, опитуванням споживачів [5];

— про репутацію (імідж) підприємства. Знання репутації підприємства, динаміки її зміни дозволяє контролювати якість взаємодії підприємства з ринком і непрямо — оптимальність внутрішніх технологій. Погіршення репутації є приводом для розгляду маркетингових стратегій і організаційної структури підприємства. Необхідна інформація може бути одержана опитуванням покупців.

У кожному конкретному випадку список джерел інформації може бути доповнений або скорочений залежно від цілей і стратегій підприємства, його продукції, розподілу функцій. Тому підприємству необхідна практична методика визначення ефективності маркетингової діяльності, аби керівництву підприємства можна було покластися на одержану інформацію (яка відповідним чином оброблена) при виробленні і прийнятті яких-небудь рішень, особливо вирішень стратегічного характеру. При слабкій ефективності маркетингової діяльності підприємство може не лише недоотримати економічної і іншої вигоди, але і нести суттєві втрати. У цьому і виявляється роль маркетингу як сучасного інструменту вдосконалення стратегічного управління промисловим підприємством.

Необхідно відмітити, що здійснення заходів, що стосуються основних напрямів комплексу маркетингу, неможливе без складання плану і здійснення контролю за його виконанням.

Маркетинговий план є основою діяльності компанії в сфері забезпечення прибутковості її роботи. Отже, неможливо планувати маркетингову діяльність ізольовано від планування інших функцій ділової активності. Тому процес планування маркетингу має бути часткою системи підприємства загалом. Процес планування маркетингу, як і будь-який процес прийняття рішення, носить ітеративний характер і може вимагати повернутися до початкових етапів планування.

Як правило, маркетинговий план розробляється в два етапи: спочатку як стратегічний план, пізніше як план реалізації цих стратегій.

Такий план може розроблятися в продуктовому, регіональному розрізах, може бути орієнтований на окремі групи споживачів. Єдина мета плану маркетингу розгортається в сукупності завдань наперед помилковою (провальною), будуть втрачені вкладені засоби, час і потенційна вигода [3].

## ВИСНОВКИ

В даний час швидкість змін зовнішнього середовища металургійних підприємств значно зросла. Цьому сприяли: поява нових інформаційних технологій, глобалізація економічних процесів, пріоритетна орієнтація діяльності суб'єктів господарювання на стратегічні перспективи розвитку і інше. Визначальним моментом ефективного управління в таких умовах буде вміння керівництва підприємства до своєчасної адаптації для прийняття рішення в умовах швидко змінної ринкової обстановки. Інструментом такого реагування є маркетинговий підхід до управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства, що успішно використовуваний в практиці розвинених країн. Таким чином, для керівництва постає проблема оцінки ефективності своєї маркетингової програми. Грамотний керівник розуміє, що будь-який захід щодо вкладення коштів (інвестицій) має ризик втрати цих коштів. Тому керівництво підприємства прагне вкладати кошти в конкретні проекти і часто не розуміє, що вкладення в маркетинг підприємства — це також реальний, а не абстрактний проект. Ці вкладення також повинні прораховуватися і у результаті приносити вигоду підприємству, нехай навіть не завжди відчутну (наприклад, нематеріальні активи, імідж і ін.). Отже, стосовно маркетингової діяльності необхідно прораховувати оптимальні вкладення з урахуванням упущених вигод і ризиків як поточних, так і майбутніх (потенційних). У цьому і полягає суть умілого і професійного формування і управління маркетинговою діяльністю на металургійному підприємстві.

## Література:

1. Геєць В.М. Довгострокові умови та фактори розвитку економіки України // Економіка України. — 1999. — № 3. — С. 16—30.
2. Голубков Е.П. Основи маркетингу. — М.: Фінпрес-преса, 1998. — 231 с.
3. Демб А. Корпоративне управління. Віч-на-віч з парадоксами: Пер. с англ. / Демб А., Нойбацер Ф. — К.: Основи, 1997. 302 с.
4. Ламбен Жан-Жак Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. — М.: Наука, 1996.
5. Ли Сен Ун. Международный бизнес: стратегия и управление. — М.: Наука, 1996. 352 с.
6. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 63 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1999. 800 с.
8. Промышленный маркетинг. Теория и хозяйственные ситуации / Под ред. Старостиной А.О. — К.: "Иван Федоров", 1997. — 400 с.
9. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження / Монографія. — Одеса: Астропринт, 2000. 304 с.
10. Щелкунов В.И., Мова В.В., Командровская В.Е. Стратегия маркетинга послепродажных отношений. — К.: Наукова думка, 2002. 184 с.