

УДК 338.26:138:658

Г. Я. Левків,
к. е. н. доцент, професор кафедри менеджменту,
Львівський державний університет внутрішніх справ

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

G. Levkiv,
Ph.D in Economic Sciences, Professor of Department of Management, Lviv State University of Internal Affairs

ALGORITHM DEVELOPMENT STRATEGIC PLAN FOR MARKETING MANAGEMENT OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Відображено взаємозв'язок системи маркетингового менеджменту та процесу планування на підприємстві. Запропоновано алгоритм стратегічного плану маркетингового менеджменту для агропромислового підприємства. Досліджено етапи контролю алгоритму стратегічного плану маркетингового менеджменту агропромислового підприємства.

An interrelationship of marketing management system and planning process of the enterprise is displayed. The strategic marketing algorithm of management plan for agro-industries is proposed. algorithm control stages of strategic marketing management plan of agribusiness enterprises are researched.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, маркетинг, процес, аналіз, дослідження, підприємство, стратегічне планування.

Key words: marketing management, marketing, process, analyze, research, enterprise, strategic planning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобалізаційні процеси та економічна криза в сучасних ринкових умовах актуалізують необхідність розробки і впровадження нових підходів до ведення ринкової діяльності та формування нової парадигми маркетингового менеджменту. Значення маркетингу з кожним днем зростає, оскільки відносини між суб'єктами на ринку постійно ускладнюються, стають більш мобільними і суперечливими. Враховуючи, що ринкова система господарювання в Україні обумовлена зміною форм і методів управління економікою підприємства, існує реальна потреба визначення місця і ролі підприємства в розвитку суспільного виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові праці багатьох учених присвячено проблематиці формування та функціонування маркетингового менеджменту на підприємстві. Даний аспект у зарубіжній економічній теорії вивчали Ансофф І., Діксон П., Друкер П., Котлер Ф., Левітт Т., Портер М., Робсон М., Скамелл М., Хеннеберг С., Черчилль Г. та інші. Такі російські дослідники, як Абрамшвілі Г., Голубков Е., Недяк І., Пшизова С., Третьяк О.

Проблемними питаннями маркетингу у аграрній сфері займалися наступні науковці: Абрамова Г., Андреева Н., Гончаров С., Греков Н., Карданова Л., Коулз Р., Неганова В., Норвелл Д., Люкшинов А. Андрійчук В., Бабінцева Е., Дудар Т., Зіновчук В., Ключах В., Малік М., Рибінцев В., Соловйов І., Ткаченко В. та багато інших.

Аналіз наукових праць підтверджує актуальність і важливість дослідження згаданої проблеми і пошуку шляхів її вирішення

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розробка алгоритму стратегічного плану маркетингового менеджменту на підприємствах АПК.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система маркетингового менеджменту агропромислового підприємства на ринку формується на основі стратегічного та тактичного рівня, проте якщо тактичний рівень відповідає за оперативне реагування на потреби споживачів то стратегічний рівень базується на основі стратегічного маркетингового планування.

Маркетингове планування — це поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство простежує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів [5].

На думку науковця Вовчак О.Д., маркетингове стратегічне планування — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку [2].

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівня:

- 1) корпоративний рівень,
- 2) бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів),
- 3) рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- 1) на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії агропромислового підприємства, встановлює його довгострокові цілі;
- 2) на бізнес-рівні за допомогою маркетингового менеджменту здійснюється аналіз портфеля бізнесу, підрозділів агропромислового підприємства та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- 3) на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє агропромислове підприємство.

Переваги маркетингового стратегічного планування виявляються у тому, що воно дає змогу:

- 1) змінити ділове спрямування фірми з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії;
- 2) координувати основні сфери діяльності агропромислового підприємства, націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів з кінцевою метою максимізації прибутку (перетворювати потреби споживачів агропромислового підприємства на його прибуток);
- 3) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності агропромислового підприємства;
- 4) надавати агропромислового підприємству можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

Стратегічне маркетингове планування підприємств агропромислового комплексу охоплює комплекс завдань, а саме:

- 1) на якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати свої зусилля;
- 2) яка допустима частка ринку у кожному регіоні;
- 3) як розподілити кошти між функціями маркетингу;
- 4) якими повинні бути товарна, цінова, комунікаційна та розподільча політики.

Планування в системі маркетингового менеджменту агропромислового підприємства виконує такі основні функції [7]: визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування (наприклад, диференціація товарів залежно від вибраних сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування залежно від маркетингових цілей); задає структуру й резерви планів, їх взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації

товарів за окремими сегментами ринку, запроваджує в життя комплексну ринкову стратегію, збутову і виробничу діяльність регіональних відділень, представництв та філіалів); визначає вхідну інформацію для побудови стратегічного плану маркетингового менеджменту (стан і перспективи розвитку ринку, потенційні та перспективні потреби кінцевих споживачів продукції агропромислового підприємства, здійснює прогноз змін товарної структури ринків тощо); визначає загальну організацію процесу і межі планування (рівні компетенції й відповідальності керівників, права та обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо); містить алгоритм реалізації корпоративної та конкурентної стратегій агропромислового підприємства та шляхи досягнення визначених для цих стратегій цілей; забезпечує контроль та моніторинг реалізації визначених стратегій агропромисловим підприємством.

Процес маркетингового планування ґрунтується на низці принципів. Насамперед, це: системність та комплексність, тобто охоплення окремою стратегією всіх аспектів діяльності агропромислового підприємства і врахування взаємозв'язків між структурними підрозділами та впливу зовнішнього середовища; послідовність — стратегічні зміни мають відбуватися в певному порядку; реалістичність — врахування особливостей діяльності агропромислового підприємства та можливостей досягнення певних означених показників; динамічність — урахування часових характеристик і змін, що відбуваються в агропромисловому підприємстві та зовнішньому середовищі.

В той же час процес маркетингового планування в системі маркетингового менеджменту повинен ґрунтуватися на таких засадах [3]: розробленням планів повинен займатися перш за все той, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя; відповідність рівня компетенції в плануванні рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами агропромислового підприємства; повнота і комплексність, що забезпечують обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності; конкретність, що відповідає певним числовим параметрам маркетингових заходів; чітка відповідність існуючому навколишньому середовищу необхідних ресурсів для використання альтернативних варіантів; неперервність і послідовність намічених дій протягом тривалого часу; економічність, що зорієнтована на окупність планових витрат; якість виконання запланованих заходів, які б зменшували перешкоди в діяльності агропромислового підприємства, забезпечували б безпеку управління, оптимізували б роботу в досягненні цілей; забезпечення гнучкості й адаптивності планування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах агропромислового підприємства (використання гнучкого безперервного планування).

Зміст і ступінь формалізації системи планування в системі маркетингового менеджменту залежать від таких чинників:

- 1) рівня централізації планування й управління;
- 2) становища агропромислового підприємства та особливостей діяльності на ринку;
- 3) особливостей діяльності агропромислового підприємства, життєвого циклу продукції, що випускається;



Рис. 1. Взаємозв'язок системи маркетингового менеджменту та процесу планування

Побудовано автором на основі [1].

4) вибору горизонту планування;

Зв'язок між системою маркетингового менеджменту та під функцією планування активний і двосторонній. З одного боку, цілі маркетингового менеджменту здійснюють вирішальний вплив на формування системи планування, з іншого — реалізація всіх заходів маркетингового менеджменту взаємозв'язана в рамках плану (рис. 1).

Процес стратегічного маркетингового планування відіграє настільки важливу роль у діяльності агропромислових підприємств, що вони викладають цей процес у вигляді стратегічного плану маркетингового менеджменту, який визначає сукупність цілей та заходів на конкретний період часу.

Проведений аналіз запропонованих науковцями та дослідниками складових стратегічного маркетингового планування для підприємств агропромислового комплексу показує багатосторонність та багатовекторність даної складової в процесі побудови стратегії розвитку

підприємства. А питанню стратегічного планування маркетингового менеджменту мало приділено уваги у наукових працях, та й відсутність уніфікованого стратегічного маркетингового плану для всіх типів підприємств дає широке коло для дослідження. Саме тому нами запропоновано алгоритм стратегічного плану маркетингового менеджменту для агропромислового підприємства, який здійснюється у три етапи (рис. 2):

I етап — етап планування, який складається з трьох підетапів: ситуаційний аналіз, визначення основних продуктів і ринків, а також формування цілей, розроблення програми маркетингу.

II етап — етап впровадження.

III етап — етап контролю.

План маркетингового менеджменту — це "карта дій", яка визначає напрям саме маркетингового управління агропромисловим підприємством на певній території.

Враховуючи специфіку роботи агропромислового ринку план маркетингового менеджменту матиме спе-

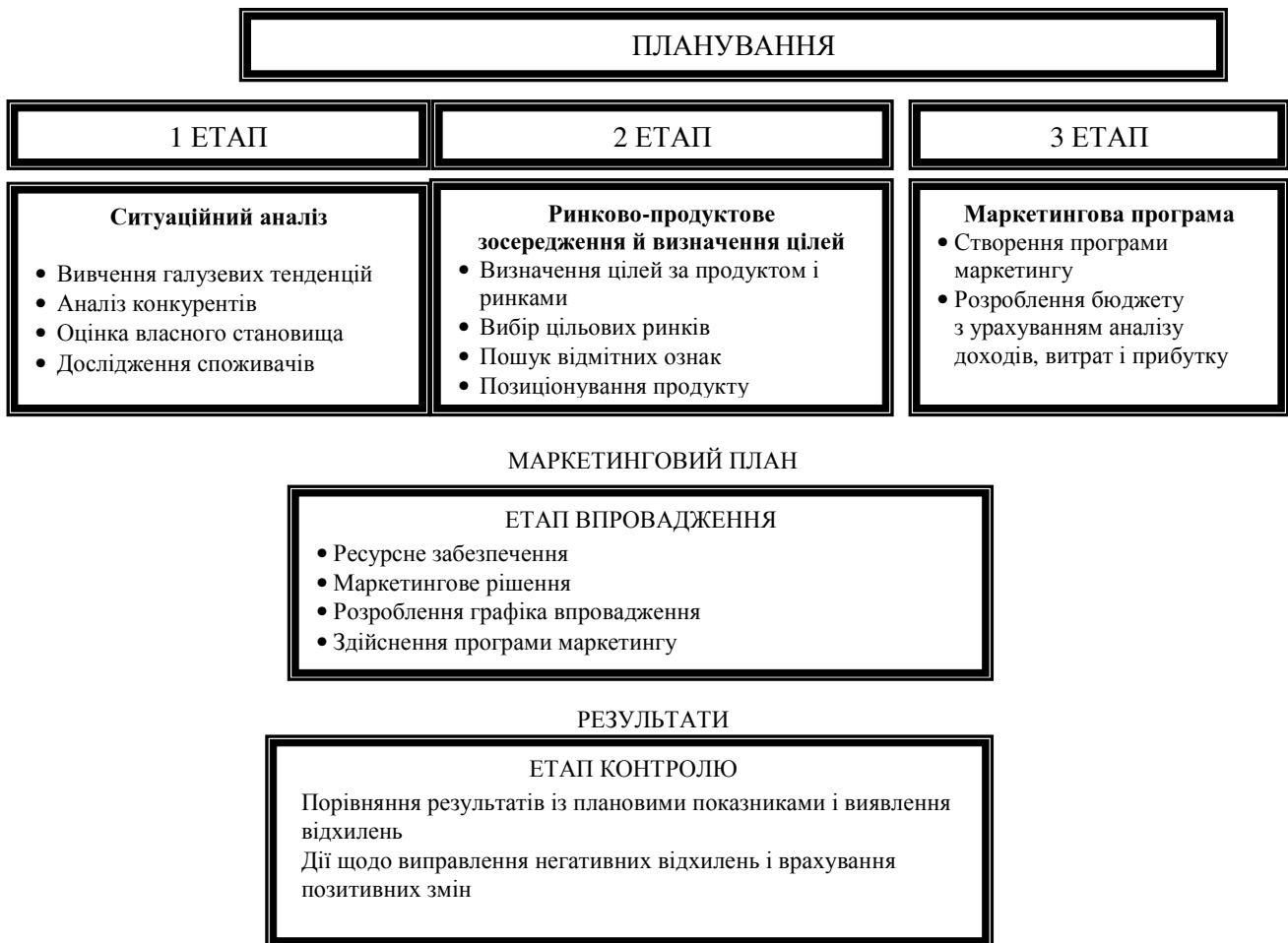


Рис. 2. Алгоритм побудови стратегічного плану маркетингового менеджменту для агропромислового підприємства

Власна розробка автора.

цифічну форму, яка визначатиметься такими чинниками:

— цільова аудиторія та завдання плану. План маркетингового менеджменту, що призначається для внутрішньої аудиторії, показує напрям майбутньої маркетингової політики управління агропромислового підприємства;

— складність структури агропромислового підприємства;

— напрям роботи підприємства, що охоплений планом, в залежності від складності товарної пропозиції. Для одних агропромислових підприємств ці плани можуть бути складені на півроку, для інших на рік, а для великих агропромислових підприємств із модернізацією виробництва і на 5 років.

Неодмінні атрибути плану маркетингового менеджменту — це чітко визначені цілі конкретної стратегії, або напрями дій і засоби їх реалізації. На думку вченого Пан Л.В. існує кілька підходів, якими варто керуватись, розробляючи план маркетингового менеджменту [6]:

— встановлювати досяжні цілі, що піддаються вимірюванню;

— використовувати як основу плану факти та обґрунтовані припущення;

— розробляти прості, але зрозумілі плани;

— розробляти всеосяжні та реально виконувані плани, вони повинні містити всі ключові інструменти систе-

ми маркетингового менеджменту й підтримуватись відповідними ресурсами;

— розглянути гнучкі плани, які можна контролювати.

Визначивши сутність плану маркетингового менеджменту, проаналізуємо кожен з етапів запропонованого алгоритму побудови стратегічного плану маркетингового менеджменту, що дасть змогу агропромислового підприємству оптимізувати свої фінансові результати та займати конкурентну позицію на ринку.

Перший етап варто розпочати з ситуаційного аналізу, тобто здійснити аналіз минулого, теперішнього та майбутнього становища продукту, підприємства агропромислового комплексу чи його структурного підрозділу з врахуванням зміни чинників зовнішнього середовища. Ефективним інструментом проведення ситуаційного аналізу є SWOT — аналіз, тобто оцінка агропромисловим підприємством своїх внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх загроз та можливостей [8]. На даному етапі здійснюється не лише SWOT — аналіз, але й застосування його результатів для конкретного напрямку роботи підприємства, дій, що сприятимуть успіху агропромислового підприємства.

Враховуючи ширину даного виду аналізу, рекомендовано на даному етапі стратегічного плану маркетингового менеджменту зупинитись на детальному вивченні чотирьох напрямів роботи агропромислових під-

Ринки	Продукти	
	Нааявні	Нові
Нааявні	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку продукту
Нові	Стратегія розвитку ринку	Стратегія проникнення в інші галузі

Рис. 3. Продуктово-ринкові стратегії для збільшення обсягу продажу продукту підприємства агропромислового комплексу

Побудовано на основі джерела [9].

приємств, які виступають основою програми маркетингового менеджменту:

- вивчення галузевих тенденцій;
- аналіз конкурентів та оцінка конкурентного становища на ринку;
- оцінка власного становища;
- дослідження смаків та уподобань споживачів.

На підставі результату SWOT — аналізу і глибокого дослідження специфіки роботи підприємств галузі, конкурентів, внутрішнього становища та споживачів агропромислового підприємства може оцінити набір товарно-ринкових стратегій управління (рис. 3).

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки агропромислового підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Тобто агропромислове підприємство намагається збільшити обсяг збуту, ринкову частку та прибуток за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках збуту. Стратегія глибокого проникнення на ринок може бути реалізована за двома основними напрямками:

- 1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів агропромислового підприємства на певному ринку збуту;
- 2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за допомогою таких засобів: активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування, зниження витрат виробництва і збуту.

Стратегія розвитку ринку (другий квадрат матриці "товар-ринок") означає адаптацію існуючих товарних пропозицій агропромислового підприємства до нових ринків збуту: агропромислове підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару,
- 2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Другий напрям реалізації стратегії розвитку ринку (вихід на нові території) є різновидом першого, оскільки він також заснований на сегментації ринку. Але в основу сегментації покладено територіальну (або географічну) ознаку. Таким чином, більшість експортних операцій агропромислових підприємств може бути розглянута як реалізація стратегії розвитку ринку шляхом виходу на нові території.

Стратегія розвитку продукту означає модифікацію продукту агропромислового підприємства, його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто агропромислове підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент.

Наступним підетапом етапу планування є розроблення програми маркетингового менеджменту. Заходи, які здійсненні на 2 підетапі дають маркетинговим менедже-



Рис.4. Маркетингова програма для плану маркетингового менеджменту

Побудовано автором на основі узагальнення [10].

рам інформацію про те, на які групи споживачів розраховані товарні пропозиції агропромислових підприємств, які потреби вони можуть задовольнити. Складові частини цього підетапу, сукупність яких утворює узгоджену програму для стратегічного плану маркетингового менеджменту (рис. 4).

Практичне впровадження цієї програми потребуватиме від агропромислового підприємства затрат часу та коштів, фактично розроблення бюджету витрат. Процес його формування починається зі складання прогнозу щодо обсягів збуту товарних одиниць на певний період. Прогнозовані показники витрат на програму для плану маркетингового менеджменту розраховуються і коригуються залежно від очікуваних доходів з метою оцінки рівня прибутковості програми. Після затвердження бюджет стає основою для використання ресурсів, передбачених для здійснення програми маркетингового менеджменту.

Другий етап побудови стратегічного плану маркетингового менеджменту — етап впровадження, що передбачає втілення його у життя. Заходами, які використовує агропромислове підприємство для формування стратегічного плану маркетингового менеджменту є:

- 1) одержання ресурсів;
- 2) побудова організаційної структури маркетингового менеджменту та рішення щодо заходів маркетингового менеджменту;
- 3) розроблення календарних графіків;
- 4) впровадження програми маркетингового менеджменту, розробленої під час планування.

Для впровадження програми маркетингового менеджменту потрібна його організація. Це особливо важливо для агропромислових підприємств, які працюють на мінливих ринках. Зображена на рисунку 5 схема організації типової структури агропромислового підприємства показує деякі складові структури маркетингового менеджменту. Віце-президенту з маркетингового менеджменту підпорядковуються чотири менеджера з різних напрямів управління: менеджер з планування продуктів, менеджер з реклами і просування, менеджер з маркетингових досліджень, менеджер із продажу. У тих випадках коли підприємство агропромислового комплексу велике за окрему товарну лінію може відповідати окремий менеджер з продажу. Окрім того, у підпорядкуванні менеджера з продажу можуть бути менеджери, що відповідають за продаж товарної лінії у певному регіоні чи на міжнародному ринку.

Одним з ключових складників, що сприяють втіленню стратегічного плану маркетингового менеджменту — встановлення граничних термінів виконання найважливіших завдань, передбачених у календарних графіках. Календарні плани — це перспективні документи, що визначають цільові вказівки і сприяють виконанню поставлених завдань у встановлений термін [10]. З ними пов'язані і графіки програм, в яких за часом пов'язуються різні завдання програми. Для його складання доречно:

- 1) визначити основні завдання;
- 2) встановити терміни виконання;
- 3) організувати роботу для виконання завдань у встановлені терміни;
- 4) розподілити обов'язки між виконавцями.

Без ефективних інструментів та стратегій впровадження плану маркетингового менеджменту залишаються лише на папері. Їх впровадження потребує уважного ставлення, як до деталей її стратегії маркетингового менеджменту, так і до тонкощів тактики маркетингового менеджменту. Якщо питання стратегії маркетингового менеджменту уже розглянуто у роботі, то питання тактики маркетингового менеджменту ще ні. Для успішного впровадження програми маркетингового менеджменту на підприємстві агропромислового комплексу необхідно здійснити багато маркетингових дій — наприклад побудувати ефективну систему збуту, розробити оптимальний ланцюг постачань, визначити розмір знижок для оптових покупців. Такі повсякденні оперативні дії називаються заходами маркетингової тактики. Розглядаючи методичний інструментарій побудови системи маркетингового менеджменту нами уже розглядалися заходи, які може використовувати агропромислове підприємство на тактичному рівні стратегічного маркетингового менеджменту. Проте варто зауважити, що дискусійні проблеми в системі управління заходами маркетингового менеджменту, що виникають на тактичному рівні можуть перерости у проблему маркетингової стратегії та загальної корпоративної стратегії.

Сутність контролю — завершального етапу алгоритму побудови стратегічного плану маркетингового менеджменту полягає у порівнянні досягнутих результатів в порівнянні із цілями, наміченими на початковому етапі з метою вживання необхідних заходів управління (рис. 5).

Маркетинговий менеджер використовує метод управління відхиленнями, що означає виявлення результатів, значення яких відрізняються від запланованих, для визначення їхніх причин і реалізації нових дій. Проте порівняння може дати як позитивний, так і негативний результат, тобто справжні показники роботи агропромислового підприємства можуть мати вищі або нижчі результати від запланованих. У таких випадках маркетинговий менеджер намагається виявити причину і своєчасно використати непередбачені сприятливі умови.

Вирішальне значення для контролю за виконанням програми маркетингового менеджменту має аналіз збуту, що використовує торгівельні звіти підприємств для порівняння одержаних результатів із запланованими і визначення сильних і слабких сторін [4]. Усі параметри, що застосовуються для сегментації ринку, можуть бути використані й у аналізі складників збуту, що дозволяє відстежити зв'язок доходів від продажу з їхніми джерелами, зокрема певними продуктами, регіонами збуту чи споживачами. Найчастіше аналізують такі класифікаційні дані, як характеристики покупців: демографічні дані, галузь, розмір. Причина закупівлі й тип посередника, характеристика товару, географічний регіон, обсяг замовлень, категорія цін та знижок, обсяг комісійних виплат торговельному посереднику.

ВИСНОВОК

Сьогодні такий порівняльний аналіз проводиться за допомогою потужних інформаційних баз даних, комп'ютерних програм, тому маркетинговий менеджер, аналізуючи ринок інформаційного забезпечення, може оптимізувати роботу відділу інформаційних систем для одержання відповідної інформації.

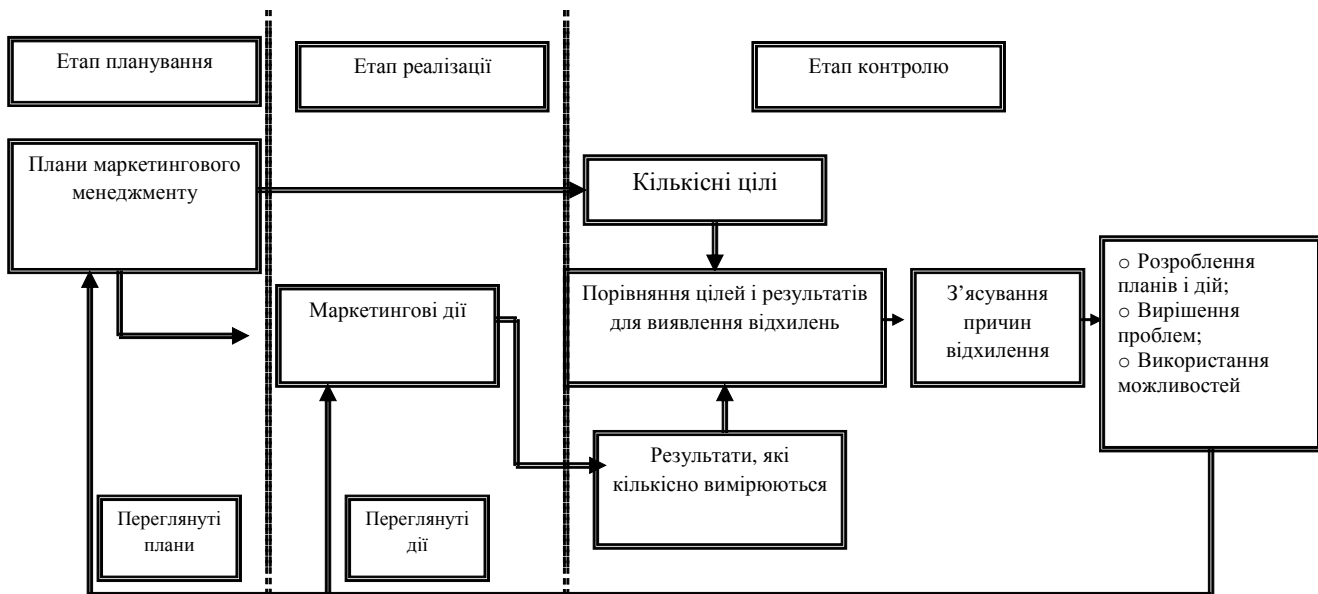


Рис. 5. Етап контролю алгоритму стратегічного плану маркетингового менеджменту агропромислового підприємства

Аналіз рентабельності став засобом контролю над програмою маркетингового менеджменту. Він використовує рентабельність продуктів агропромислового підприємства, споживчих груп, збутових територій, каналів розподілу й обсягу замовлень.

Наприклад, з огляду на принцип 80/20 маркетинговий менеджер намагається знайти загальні характеристики серед 20% покупців (товарів, марок, збутових районів, торговельних представників чи видів замовлень), що становлять 80% доходу і прибутку для визначення подібних груп для використання максимальної конкурентоспроможності. Операції з іншими 80% споживачів, які дають невеликі обсяги продажу, необхідно скоротити чи цілком відхилити, якщо не вдається забезпечити їх рентабельність.

Література:

1. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О.А. Біловодська. — К.: Знання, 2008. — 123 с.
2. Вовчак О.Д. Маркетинг — запорука успішної реалізації інвестицій / О.Д. Вовчак, Л.Г. Кльоба. — С. 28—33.
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
4. Дженстер П. Аналіз сильних і слабких сторін компанії / П. Дженестер, Д. Хасид. — Видавничий дім "Вільямс". — 2003. — 364 с.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н.В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2006. — 152 с.
6. Пан Л.В. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович // Экономика Крыма. — 2008. — № 25. — С. 33—36.
7. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В.П. Пелішенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 200 с.
8. Пешкова Е.П. Маркетинговий аналіз в діяльності фірми: учеб.пос. / Е.П. Пешкова. — М.: Ось-89. — 1997. — 80 с.

9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. — Тернопіль: "Економічна думка". — 2006. — 390 с

10. Руделиус У. Маркетинг: навч. посіб. / У. Руделиус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. — К.: Навчально-методичний центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2005. — 422 с.

References:

1. Bilovodska, O.A. (2008), Marketynhovyi menedzhment [Marketing management], Znannya, Kyiv, Ukraine.
2. Vovchak, O.D. and Kl'oba, L.H. (2006), "Marketing is a guarantee of successful investments realization", видавництво, pp. 28—33.
3. Voichak, A.V. (1998), Marketynhovyi menedzhment [Marketing management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Dzenster, P. and Khasyd, D. (2003), Analis sylnykh i slabkykh storin kompanii [The analysis of company's strength and weaknesses], Vydavnychiy dim " Vilyams".
5. Kudenko, N.V. (2006), Stratekhnichnyi menedzhment, [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Pan, L.V. and Abramovych, O.K. (2008), "Marketing complex and its role under conditions of marketing communication era", Ekonomika Krymu, pp. 33—36.
7. Pelishenko, V. P. (2003), Marketynhovyi menedzhment [Marketing management], Tsentri navchalnoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
8. Peshkova, E.P. (1997), Marketynhovoii analis v deytelnosti firmy [Marketing analysis in the firm activity], Os'-89, Moscow, Russia.
9. Saenko, M.H. (2006), Stratehiya pidpruemstva [Enterprise strategy], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
10. Rudelius, U., Azaryan, O.M. and Vinogradov, O.A. (2005), Marketynh [Marketing], Navchalno-metodychnyi tsentr "Konsortsiun iz udoskonalennya menedzhment-osvity Ukrainy", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2014 р.