

Я. А. Касьянов,
аспірант кафедри маркетингу,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна ситуація на світових товарних ринках, тенденції ринків робіт і послуг характеризуються змістовним переосмисленням технологій управління економічними системами. Кризові явища глобального масштабу спричинили хвилю руйнувань регіональних економічних систем, яка призвела до банкрутств потужних промислових підприємств, збідніння населення на національному рівні.

Проблематику становлення сучасного типу суспільного виробництва і розвитку інноваційних процесів висвітлювали у наукових працях такі видатні вітчизняні і зарубіжні вчені: Дж. Даннінг, О. Білорус, І. Бураковський, Р. Вернон, А. Гальчинський, В. Гець, Б. Губський, І. Іванов, Р. Камерон, Л. Кістерський, Д. Лук'я-

ненко, В. П. Степаненко, В. Є. Новицький, В. С. Будкін, О. І. Рогоч, А. П. Румянцева, Р. Вернон, О. Вільямсон, Ч. Гіл та інші.

Розробка методики аналізу маркетингових процесів в інноваційних об'єднаннях підприємств і механізму обґрунтування побудовано нами на основі аналітичного інструментарію теорії організаційного моделювання з використанням математичного інструментарію. У дисертаційній роботі ми зазначали неможливість повного кількісного опису моделей управління маркетинговими процесами в інноваційних об'єднаннях підприємств. Звідси постає необхідність формалізованого аналізу якісних зв'язків між інноваційними та маркетинговими складовими діяльності підприємств.

Загальну логіку і послідовність нашого підходу до аналізу та маркетингового обґрунтування управлінських рішень можна представити такими кроками:

1. Визначення результуючого критерію маркетингової діяльності підприємств, за умови їх входження до інноваційних об'єднань, або розроблення системи результуючих критеріїв і встановлення вимог до їх моніторингу.

2. Побудова алгоритму прийняття управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності.

3. Розробка попереднього переліку факторів суттєвого впливу на ефективність маркетингової діяльності підприємств, що входять до фармацевтичних інноваційних об'єднань.

4. Розробка факторної системи аналізу ефективності маркетингових процесів в інноваційних об'єднаннях підприємства виходячи з інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

5. Ідентифікація та формалізація характеру зв'язків у маркетингових механізмах підприємств та їх об'єднаннях, встановлення часткових факторних підсистем, які формують додаткові вектори аналізу.

6. Розробка та аналіз організаційно-маркетингової моделі прийняття управлінських рішень, побудова системи аналітичних індикаторів і матриці внутрішніх зв'язків механізму управління.

7. Розробка спектра можливих управлінських впливів та імпульсів зовнішнього характеру, а також побудова технології їх аналітичного оброблення та модифікації базового маркетингового механізму управління.

Отже, у попередніх частинах роботи ми проаналізували характер зв'язків між інноваційними та маркетинговими системами на різних рівнях управління. За результатами наших досліджень ми

визначили три взаємопов'язані елементи обґрунтування ефективності маркетингової діяльності інноваційних об'єднань підприємств:

- ◆ розмір трансакційних витрат як характеристику доцільності інтеграції окремих суб'єктів господарювання в єдину маркетингову систему, а також як характеристику бізнес-процесів у цій системі;

- ◆ додану вартість для споживача товару як зовнішній результуючий індикатор управління маркетинговими процесами окремих підприємств чи їх об'єднаннями;

- ◆ гудвіл підприємства, який інтегровано враховує сприйняття споживачем результатів діяльності підприємства чи об'єднання підприємств на ринку, а також якість організації його бізнес-процесів виходячи з існуючої на ринку ситуації.

Грунтуючись саме на цій логіці, ми спробували виділити групи факторів впливу на ефективність маркетингових процесів у фармацевтичних об'єднаннях підприємств. У ході подальшого висвітлення ми будемо закладати основу організаційно-маркетингової моделі прийняття управлінських рішень. Такий підхід передбачає використання певних термінів організаційного моделювання та математичної статистики.

Зазначимо, що при формуванні поданої нижче системи факторів ми керувалися певними правилами опису, але не обмежували кількість чинників у системі. Для інтерпретації характеру впливу того чи іншого фактора ми оцінювали тільки напрям його дії на результуючий індикатор. У нашому випадку ми визначили показник гудвілу як критерій ефективності організації маркетингових процесів на підприємствах, що входять до фармацевтичних об'єднань. Зазначимо, що цей же показник може бути використаний і для аналізу маркетингових процесів і на рівні всього об'єднання. Додатковою перевагою гудвілу як результуючого показника є можливість його інтеграції в оцінку вартості бізнесу, а отже, і в систему фінансових індикаторів.

Таким чином, ми аналізували характер впливу окремих факторів на гудвіл підприємства з позицій збільшення чи зменшення його розміру. У подальшому, обмеживши кількість факторів впливу найбільш суттєвими, ми проведемо більш глибокий аналіз тісноти зв'язків між факторами, перевіримо спрямованість цього впливу на основі використання кореляційно-регресійного математичного інструментарію. Узагальнено результати такого дослідження подані у табл. 1.

Таблиця 1

**ЗГРУПОВАНА СИСТЕМА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ГУДВІЛ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ІНТЕГРАЛЬНОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
У СТРУКТУРІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ОБ'ЄДНАННЯ**

№	Назва об'єкта впливу	Умовні позначення	Характер впливу
Інтеграційні параметри			
1.	Кількість компаній операторів фармацевтичного ринку	КОР	Негативний — зростання кількості операторів ринку збільшує рівень інформаційного навантаження на споживача і розмиває сприйняття ним вже відомих компаній
2.	Кількість підприємств, що входять до об'єднання	КПО	Позитивний — кількість учасників об'єднання, які охоплюють більшість стадій бізнес-процесів і сегментів фармацевтичного ринку позитивно сприймаються споживачем
3.	Входження до міжнародних об'єднань	ВМО	Позитивний — можливість доступу до нових розробок і технологій за рахунок включення до виробничих та дослідних мереж збільшує гудвіл підприємства
4.	Охоплення всіх стадій бізнес-процесу в межах групи	ОБП	Позитивний — частковий зв'язок з КПО, здатність забезпечувати стабільність функціонування та виробництва фармацевтичних препаратів за різних ринкових умов
Ринкові параметри			
5.	Місткість фармацевтичного ринку	МФР	Позитивний — гудвіл підприємств, які працюють на більш містких ринках перевищує аналогічний показник (внаслідок існуючих визначення його вартості)
6.	Приріст місткості фармацевтичного ринку	ПМР	Позитивний — зростання місткості ринку дозволяє збільшити грошові потоки від комерціалізації гудвілу, за інших рівних умов

7.	Витрати на медичне обслуговування на душу населення	МОН	Позитивний (невизначений) — опосередкований вплив на гудвіл через зростання місткості ринку медичних препаратів
8.	Дохід на душу населення	ДДН	Позитивний — зростання доходів на душу населення підвищує рівень витрат населення в країні на медичні послуги і медичні препарати
9.	Прожитковий мінімум	ПМН	Позитивний — зростання прожиткового мінімуму забезпечує зміну споживчих моделей, перехід від одного рівня потреб до іншого, змінюється структура споживання фармацевтичних препаратів
10.	Охоплення медичним страхуванням	ОМС	Позитивний — розвиток медичного страхування збільшує місткість ринку фармацевтичних препаратів, а отже, і збільшує зростання вартості гудвілу фармацевтичних компаній і медичних організацій
Маркетингові параметри			
11.	Ринкова частка компанії (групи)	РЧК	Позитивний — зростання ринкової частки веде до збільшення вартості гудвілу, і навпаки
12.	Приріст ринкової частки	ПРЧ	Позитивний — зростання ринкової частки веде до збільшення вартості гудвілу, і навпаки
13.	Асортимент фармацевтичної продукції	АФП	Позитивний — розширення асортименту продукції фармацевтичної компанії позитивно впливає на гудвіл, розширює спектр ринкових сегментів і кількість грошових притоків
14.	Наявність власної торгової марки	ТРМ	Позитивний — наявність торгової марки збільшує вартість гудвілу підприємства, підвищує рівень ідентифікованості виробника споживачами фармацевтичних препаратів
15.	Рекламно-інформаційні заходи	РІЗ	Позитивний — збільшення обсягів витрат на інформаційно-рекламні заходи підвищує рівень відомості торгової марки та змінює репутацію компанії

Закінчення табл. 1

№	Назва об'єкта впливу	Умовні позначення	Характер впливу
16.	Аптечні збутові компанії	АЗК	Негативний (невизначений) — поширення продукції через аптечні мережі передбачає популяризацію їх власних торгових марок, а не підвищення відомості компанії виробника
Інноваційні параметри			
17.	Ліцензії та патенти на оригінальні препарати	ЛПП	Позитивний — наявність нематеріальних активів збільшує гудвіл підприємства, який є нематеріальним активом
18.	Науково-дослідний центр у структурі об'єднання	НДЦ	Позитивний — можливість здійснення власних науково-дослідних робіт зміцнює гудвіл підприємства
19.	Витрати на розробку фармпрепаратів	ВРП	Позитивний (невизначений) — зростання частки витрат на дослідження і розробки характеризує активну інноваційну політику підприємства, що є ключовим чинником довгострокової успішності на фармацевтичному ринку
20.	Частка оригінальних препаратів в асортименті	ЧОП	Позитивний — наявність оригінальних препаратів в асортименті компанії є свідченням прогресивності товарного портфелю компанії
Операційні параметри			
21.	Операційні витрати підприємств	ОВП	Негативний — зростання операційних витрат позначається на обсягах валового та чистого прибутків підприємства, які є складовими грошового потоку
22.	Оборотність оборотних коштів	ОБК	Позитивний — прискорення оборотності коштів підприємства зменшує потребу в фінансуванні його діяльності

23.	Запаси готової продукції	ЗГП	Негативний — зростання запасів готової продукції на складах підприємства свідчить про недоліки збутової політики
24.	Дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію	ДЗБ	Негативний — зростання дебіторської заборгованості зменшує надходження коштів на підприємство
25.	Приріст збутових витрат на одиницю операційних	ПЗВ	Позитивний (негативний) — залежно від динаміки зміни витрат
26.	Приріст чистого доходу від реалізації на одиницю збутових витрат	ПЧД	Позитивний (негативний) — залежно від динаміки зміни витрат
27.	Витрати на збут фармацевтичної продукції	ВЗД	Негативний (невизначений) — збільшення витрат на збут продукції є наслідком зниження рівня відомості товарної марки або зміною ринкового середовища
Фінансові параметри			
28.	Сукупні активи підприємства (групи)	САК	Позитивний — збільшення сукупних активів є основою для зростання вартості бізнесу в цілому
29.	Операційний прибуток за фінансовий період	ОПР	Позитивний — зростання операційного прибутку призводить до зростання вартості гудвілу підприємства
30.	Рентабельність продукції	РПП	Позитивний — зростання рентабельності позитивно впливає на грошові потоки підприємства, збільшуючи гудвіл
31.	Оборотні активи підприємства (групи)	ОАК	Негативний — зростання оборотних активів є результатом збільшення потреби у фінансуванні, сповільнення ділової активності
32.	Короткострокові пасиви підприємства (групи)	КПП	Негативний — збільшення короткострокової заборгованості призводить до зниження платоспроможності підприємства, а отже, і підвищується ризик банкрутства
33.	Чистий дохід від реалізації	ЧПД	Позитивний — зростання чистого доходу від реалізації має наслідком зростання вартості гудвілу підприємства

У табл. 1 ми намагалися ідентифікувати характер і спрямованість впливу окремих часткових параметрів діяльності підприємства на результируючий індикатор — гудвіл підприємства. Але для цілей управління досить корисним завданням є ідентифікація комплексу зв'язків між всіма цими параметрами. На цій основі можна перейти до побудови моделі управління всією системою індикаторів. Нами у табл. 1 всі чинники впливу не розподілені на екзогенні та ендогенні, але з метою управління такий розподіл слід зробити у ході моделювання. Загальну схему зв'язків між перерахованими параметрами діяльності фармацевтичних компаній можна представити таким чином, як це показано на рис. 1.

Зазначимо, що представлена на рис. 1 модель складових має узагальнений характер, а її емпіричне наповнення вимагатиме використання значних масивів статистичної інформації. Окремі складові системи майже неможливо кількісно ідентифікувати у вартісному вираженні.

Наступним кроком є розроблення стягнутої організаційно-маркетингової моделі управління підприємством. Термін «стягнута модель» означає структуровані певним чином фактори впливу на гудвіл підприємства, що дозволяють забезпечити прогнозування змін його вартості. Основою розробки такої моделі аналітичних індикаторів є ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків, які слід трактувати як таку залежність однієї змінної від зміни іншого параметра. Іншими словами, динаміка одного параметра залежить від приросту чи зменшення іншого параметра маркетингового чи інноваційного процесу.

Слід виділяти такі види причинно-наслідкових зв'язків:

- прямі;
- опосередковані;
- зворотні;
- нейтральні.

Кожен із перерахованих типів зв'язків має місце в реальних соціально-економічних системах, виражаючи дію об'єктивних залежностей їх параметрів. З теорії слід намагатися в управлінні підприємствами використовувати однозначно визначені зв'язки — прямі та зворотні. Але з позицій практичного втілення моделей більшість залежностей між маркетинговими, інноваційними, фінансовими, організаційними складовими підприємства носять опосередкований характер. Додатково слід зазначити, що опосередковані зв'язки також можуть мати супутній характер, тобто супроводжувати інші, наприклад, прямі залежності.

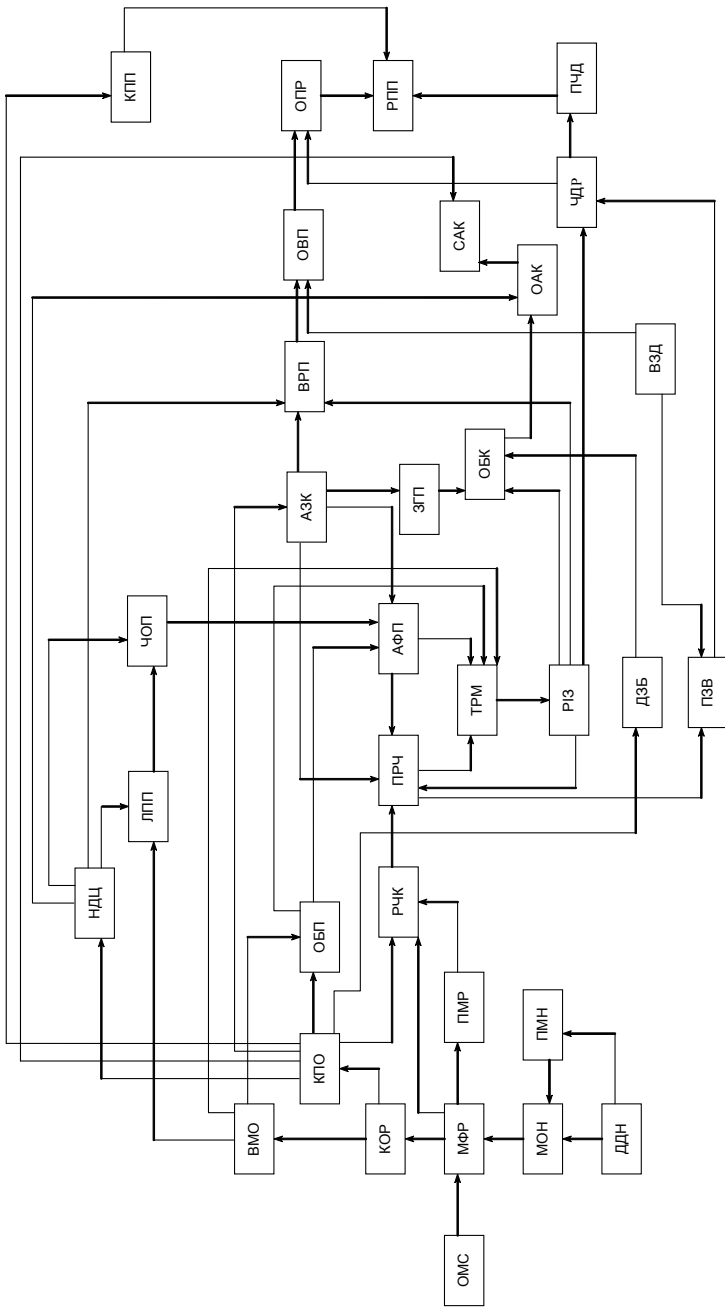


Рис. 1. Модель факторних зв'язків впливу на гудвіл підприємства у процесі його маркетингової та інноваційної діяльності

Зазначимо, що при побудові нашої моделі ми будемо користуватися стандартними постулатами організаційного моделювання. Вважаємо, що між двома суміжними показниками присутній причинно-наслідковий зв'язок у випадку, коли вони є характеристиками чи учасниками одного і того ж економічного процесу. Зважаючи на це, логічним є припущення, що економічні зв'язки та залежності між показниками можуть бути формалізовано описані за допомогою математичного інструментарію.

Отже, спробуємо формалізувати представлену вище модель маркетингового управління діяльністю підприємств у складі інноваційних об'єднань за допомогою системи аналітичних індикаторів. У якості результуючого показника чи критерію аналізу нами використано, раніше обґрунтований гудвіл підприємства.

Отже, загальний перелік показників, що використаний нами для оцінки ефективності маркетингових процесів у фармацевтичних об'єднаннях підприємств має такий вигляд (рис. 2). У представленій схемі використані аналітичні індикатори: гудвіл (на ануїтет) X_{14} , операційні витрати X_3 , готова продукція X_4 , збутові витрати X_2 , витрати на дослідження і розробки X_{10} , дебіторська заборгованість X_5 , місткість фармацевтичного ринку X_{16} , основні засоби X_8 , операційний прибуток X_{13} , середня ціна однієї упаковки (динаміка цін) X_{17} , рентабельність продажу X_{11} , ринкова частка підприємства X_6 , кількість фармацевтичних підприємств X_{18} , чистий дохід від реалізації X_1 , середньоринкова рентабельність активів X_{15} , сукупні активи X_9 , чистий прибуток X_7 , рентабельність активів X_{12} .

Для розрахунків та аналізу нами фактично використані два різні типи аналітичних показників. Одні з них мають первинний характер, тобто є основою для розрахунку інших аналітичних індикаторів. Інша група показників являє собою сукупність синтетичних характеристик ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на різноманітність таких індикаторів, вважаємо, що з метою обґрунтування управлінських рішень слід використовувати і кількісні, і якісні параметри економічних процесів.

Разом з тим такі показники, як рентабельність сукупних активів відтворюють ефективність використання майна підприємства у значно ширшому контексті, ніж лише зіставлення прибутку та валюти балансу підприємства. Свідченням цієї тези може слугувати технологія детермінованого аналізу економічних показників за відомою технологією Дюпонт-аналізу.

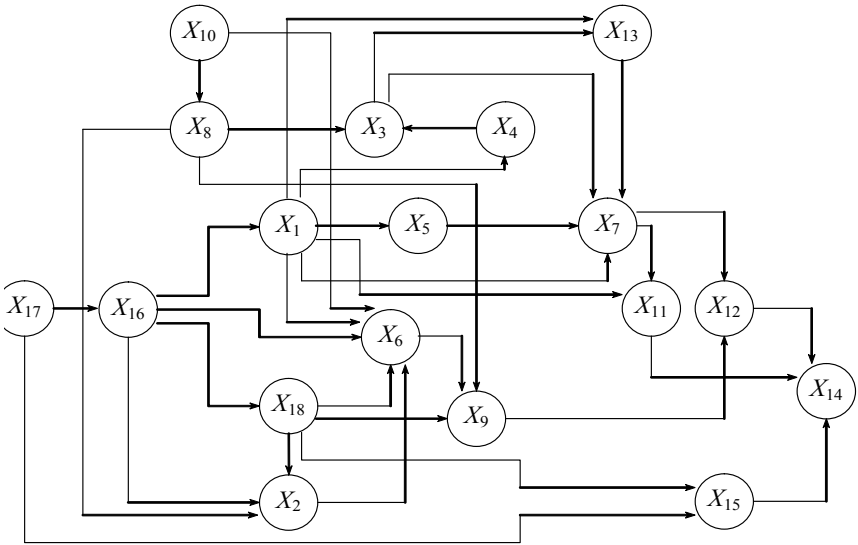


Рис. 2. Аналітична модель оцінки ефективності маркетингових процесів підприємств інноваційних об'єднань за критерієм вартості гудвілу

Додатково наголосимо, що побудована модель оцінки ефективності маркетингових процесів орієнтується на:

- інтегрованість до системи традиційного управлінського обліку економічних результатів діяльності підприємств та їх об'єднань, тобто немає сенсу синтезувати складні аналітичні конструкції показників за відсутності можливості їх усвідомлення й обрахунку на базі існуючої (доступної) об'єктивної інформації;
- реалізація вартісного підходу до оцінки ефективності маркетингових процесів як основи всіх економічних розрахунків та інтерпретації результатів ринкових та економічних процесів;
- реалізація організаційно-управлінських завдань передбачає можливість чіткого опису причинно-наслідкових залежностей між характеристиками господарських процесів, для конкретних галузей економіки чи специфічних організаційно-правових форм об'єднань підприємств можна використовувати систему інших показників;
- прогностична функція моделі є обов'язковою передумовою її практичного використання, а також передбачає здатність ідентифікації стану системи за певних умов майбутніх змін;
- логічність і математична точність подання причинно-наслідкових зв'язків у системі показників вимагає використання стати-

стично-математичних методів, а необхідність її використання в межах конкретної організації — розробку організаційного механізму реалізації.

Запропонована технологія структуризації економічних зв'язків дозволяє пов'язати на знаковому (змістовному) рівні різні характеристики маркетингових та економічних процесів на підприємствах чи в їх інтеграційних утвореннях.

Аналітично посилити вказану систему зв'язків можна на основі розрахунку матриці часткових коефіцієнтів кореляції. Зазначимо, що первинним у цій технології все ж є знаковий оргграф моделі управління маркетинговими процесами. Розрахунок та оцінка тісноти зв'язку між параметрами моделі потребує формування масиву однорідної інформації, а це завдання не завжди можливе за існуючих в Україні умов бізнесу.

Але на цьому етапі дослідження вкажемо на можливість прогнозувати на базі нашої моделі розвиток маркетингової системи підприємства, яка описана певною сукупністю параметрів. Загальна технологія таких розрахунків передбачає виконання операцій над матрицями.

Насамперед повернемося до суті маркетингових управлінських рішень. Кожне з таких рішень не приймається на основі виключної доміанти одного якогось параметра економічного процесу, а враховує певну логічну послідовність (сукупність) характеристик. Отже, ми говоримо про обґрунтування управлінського рішення на основі прогнозування дії управлінського впливу. Під останнім ми розуміємо вектор можливих змін системи на кожен конкретний момент часу.

Іншими словами, якщо на фармацевтичному ринку виявлена середньорічна тенденція зміни місткості ринку на 17 %, то до вектора вноситься приріст відповідної змінної на 0,17 (або індексом 1,17). Якщо керівництво (власники) фармацевтичної компанії вважають за можливе збільшити витрати на збут продукції, то аналогічним чином відбувається коригування відповідної змінної.

Таким чином, ми оперуємо вектором (стовпцем) параметрів, які справляють вплив на нашу початкову матрицю системи аналізу. А розрахунки й оцінка стану моделі відбуватиметься на основі традиційної формули організаційно-математичного моделювання:

$$\overline{X} = M(0) + i^0 \times (E + S + S^2 + S^3 + S^4 + S^5 \dots S^n), \quad (1)$$

де X — результуюча матриця стану системи зміни через 5 або n років впливу управлінського імпульсу; $M(0)$ — початкова матри-

ця моделі, описана знаковим оргграфом показників, можливим є також зважування цієї системи за відповідними коефіцієнтами часткової кореляції; t^0 — початковий управлінський імпульс системи, або параметри початкового управлінського рішення, представлені у векторному вигляді; E — одинична матриця зв'язків системи показників системи аналізу та управління маркетинговою діяльністю; $S, S^2, S^3, S^4, S^5, S^n$ — матриці суміжності вершин аналітичної системи через n років після початкового управлінського рішення (імпульсу).

Представлена технологія розрахунків передбачає процес акумулювання змін системою, тобто тут реалізується принцип мультиплікативності управлінських рішень у реальних умовах діяльності підприємств чи їх об'єднань. Додатково зазначимо, що формула передбачає накопичення змін в економічному механізмі водокористування, тобто наявність принципу суперпозиції складних соціально-економічних систем.

Сформуємо початковий управлінський імпульс на основі інформації та результатів аналізу другого розділу роботи:

- місткість ринку зростає на 20 %;
- середньозважена вартість однієї упаковки ліків зростає на 14 %;
- скорочення кількості підприємств на ринку на 12 %;
- зростання операційних витрат на 17,5 %;
- зростання збутових витрат на 10 %;
- зростання витрат на дослідження та розробка на 13,5 %;
- зростання рентабельності продажу на 5 %;
- зростання сукупних активів на 10,6 %.

Вказані зміни можна легко обґрунтувати на основі загальногалузевих тенденцій і трендів, виявлених у другому розділі роботи. Всі перераховані зміни носять об'єктивізований характер і не пов'язуються нами з конкретними стратегіями окремих компаній. Іншими словами, фармацевтичні компанії повинні забезпечувати адекватні зміни показників діяльності, хоча б на рівні загальногалузевих тенденцій, або інакше вони втрачатимуть конкурентоспроможність і ринкові позиції.

На основі стадійного відбору факторів-показників, що справляють найбільш істотний вплив на вартість гудвілу підприємств GW нашої вибірки, нами сформована регресійна функціональна залежність такого вигляду:

$$GW = 14282.47 - 0.43 \times P - 0.12 \times MC + 0.56 \times RD + 0.43 \times DB + 0.10 \times OP + 0.02 \times EQ + 0.12 \times OC, \quad (2)$$

де P — запаси готової продукції підприємства, тис. грн; MC — збутові витрати підприємства за фінансовий період, тис. грн; RD — витрати на дослідження і розробки, тис. грн; DB — чиста реалізаційна вартість дебіторської заборгованості (тобто різниця між номінальною величиною дебіторської заборгованості і резервом сумнівних боргів підприємства), тис. грн; OP — операційний прибуток підприємств за фінансовий період, тис. грн; EQ — середня залишкова вартість основних засобів підприємства, тис. грн; OC — сума операційних витрат підприємства.

Нами проведена перевірка достовірності та адекватності побудованої моделі на основі використання стандартного математичного інструментарію. Розрахований коефіцієнт множинної кореляції становить 0,9357, а його нормоване значення — 0,8434. Такі результати свідчать про високу прогностичну цінність розробленої моделі, так як на її основі на 84,3 % можна передбачити зміну вартості гудвілу підприємства.

Отже, найбільш суттєвий вплив на вартість гудвілу фармацевтичних підприємств нашої вибірки справляють витрати на дослідження і розробки. Нагадаємо, що рівень впливу того чи іншого фактора на результуючий показник у регресійній моделі виражається у розмірі множника перед цим фактором. На другому місці за силою впливу на вартість гудвілу підприємства виступає розмір дебіторської заборгованості, а розмір запасів готової продукції — справляє протилежний вплив.

Сила впливу витрат на дослідження і розробки на результуюче значення вартості гудвілу фармацевтичної компанії слід вважати цілком прогнозованим. Фактично сфера діяльності підприємств передбачає інтенсивність інноваційних та науково-дослідних процесів. Відповідно належне забезпечення цього важливого стратегічного фактора розвитку підприємства позитивно позначається на іміджу та діловій репутації підприємства.

Зростання ділової активності та розширення присутності підприємства на фармацевтичному ринку передбачає зростання витрат на розрахунки з торговельними мережами, які отримують фармацевтичні препарати на умовах договорів реалізації. Відповідна сила впливу розрахунків з дебіторами та позитивний вплив цього показника на вартість гудвілу пояснюється саме таким чином. У разі неналежної репутації фармацевтичної компанії на ринку відбувається затовареність складів, що як наслідок — призводить до зростання витрат на зберігання продукції, а також до іммобілізації оборотних коштів підприємства.

Література

1. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому / Дж. Коллинз ; [пер. с англ.]. — СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. — 285 с.
2. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с франц.]. — СПб. : Наука, 1996. — 589 с.
3. *Мостеллер Ф.* Анализ данных и регрессия. Вып. 1 / Мостеллер Ф., Тьюки Дж ; [пер. с англ. под ред. и с предисл. Ю.П. Адлера]. — М. : Финансы и статистика, 1982. — 317 с.
4. *Руденко Л.В.* Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія / Л. В. Руденко. — К. : Кондор, 2004. — 480 с.
5. Хотяшева О. Организационные формы управления инновационной деятельностью американских компаний / О. Хотяшева // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 6. — С. 7-19.
6. *Hatton A., Worksam M.* Effective Management for Marketing. — Oxford: Butterworth Heinemann, 1998. — P. 28, 38.
7. *Rohen S.* Comparative and Multinational Management. — New-York. N-Y.: John Wiley & Sons, 1986. — 450 p.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2012