

УДК 339.138

Куць Н. В.,
начальник управління маркетингу
ПАТ банк «Кредит-Дніпро»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

У статті розглянуто питання сутності стратегії та стратегічного планування на підприємстві. Досліджено зв'язок стратегічного та маркетингового планування. Пропонуються напрями ефективного використання маркетингового планування на підприємстві.

В статье рассматриваются вопросы сущности стратегии и стратегического планирования на предприятии. Исследуется связь стратегического и маркетингового планирования. Предлагаются направления эффективного использования маркетингового планирования на предприятии.

The article considers the issues of Strategy and Strategy planning at an enterprise. The author provides the analyzes of the connection between Strategic and Marketing planning, proposes the ways of Marketing planning most effective usage at an enterprise.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, стратегічне планування, маркетингове планування.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, стратегическое планирование, маркетинговое планирование.

Key words: Marketing, Strategy, Strategic planning, Marketing planning.

Питанням стратегічного маркетингового планування приділяють увагу багато вчених як у спеціалізованих роботах, так і в загальному контексті дослідження маркетингу та менеджменту. При цьому само поняття стратегічне планування пройшло дуже довгий еволюційний шлях. Проте, до сьогодні в економічній літературі не існує єдиного підходу до трактування та використання понять «стратегія», «планування», «стратегічне планування» тощо.

Використання цих термінів дослідники пов'язують із початком 50—60-х рр. ХХ ст. Одне з найбільш ранніх визначень «стратегії» було запропоновано у 1962 році американським бізнес-істориком Алфредом Д. Чандлером, який описав стратегію як «визначення базових довгострокових цілей і завдань підприємства та прийняття заходів і розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих цілей», тобто описує стратегію і як визначення цілей, і як забезпечення заходів для їх досягнення, і тим самим створив переш підґрунтя для багаторічних дискусій щодо сутності стратегії та стратегічного планування [1, с. 28]. Саме цей погляд знайшов певне відображення у положеннях першої школи планування — за класифікацією Мінцберга, «школи дизайну» [2, с. 32]. Один із засновників школи або моделі дизайну К. Ендрюс також суміщав установку цілей з політикою та планами, необхідними для досягнення цих цілей. Відповідно до даного їм визначення, стратегія — це «комплекс рішень, що презентують єдність, цілісність і внутрішню безперервність стратегічних рішень компанії, що позиціонують її у зовнішньому середовищі, забезпечують фірмову ідентичність, її здатність мобілізувати її сильні сторони та вести до успіху на ринку» [3, с. 28].

Аналогічного підходу у визначенні сутності стратегії у різні роки дотримувалися Леарнт, Кац, Ньюман і Логан, з більш нових досліджень ця думка розглядається у роботах Г. Мінцберга, Дж. Коула, Л. Файела, Р. Ренделла та ін. Так, як вказують Л. Файел і Р. Ренделл, «кінцевою метою стратегії є отримання продукту, що відповідає запитам споживачів, та збільшення прибутку компанії. Відтак, стратегія передбачає наявність цілей і заходів щодо її досягнення» [4, с. 41].

На відміну від школи дизайну, прихильники наступної школи стратегічного мислення — школи планування, зокрема її засновник І. Ансофф, пропонують розглядати «стратегію» як правило для прийняття рішень. З точки зору І. Ансоффа, стратегія це,

скоріше, засіб для досягнення мети, ніж сама мета. Таким чином, стратегічні рішення — це засоби, за допомогою яких організації намагаються досягти своїх (стратегічних) цілей. Хоча І. Ансофф досить чітко визначає взаємозв'язок між стратегією та цілями, він переконаний у важливості розділення цих двох понять. Так, Ансофф і МакДоннел розділяють встановлення цілей (що є результатом) від стратегії, що, на їхню думку, має відношення до заходів реалізації та досягнення цих цілей [5, с. 64].

Відзначимо, що аналогічної думки у різні роки дотримувалися багато інших учених, у т.ч. Кеннон, МакНикколс, Э. Пейн і Науменс, Глюек, Хофер і Шендел та ін. Зокрема, Шендел і Хофер обґрунтовували свою точку зору тим, що «ці процеси (встановлення цілей і формулювання стратегії) фактично відокремлені на практиці, а по-друге, тим, що особисті цінності та соціальні устої організації почасти впливають на цілі набагато більше, ніж стратегії» [6, с. 81].

Проте, такий підхід до визначення стратегії та її відділення від цілей був не єдиною відмінністю школи планування, появу та розвиток ідей якої багато дослідників і розглядають як власне перехід наукової думки щодо стратегічного планування. Поряд із визначенням стратегії як правила до дії, школою планування було введено поняття типової стратегії, що стало ключовим етапом у розвитку теорії стратегічного планування та кардинально вплинуло на його застосування на практиці. Відповідно, процес планування було запропоновано розкласти на окремі етапи, кожний з яких включає певну кількість кроків, що повинні знайти відповіді на формалізовані та типові питання з використанням спеціальних методів і прийомів. І. Ансофф описав цю модель як «каскад рішень, що починається із найзагальніших рішень і переходить у конкретніші». При цьому, І. Ансофф вирізняє три рівня рішень — стратегічні, адміністративні та оперативні. Перша група — стратегічні рішення — фокусується на товарно-ринкових рішеннях і має бути відокремлена від адміністративних (структурних), що фокусуються — на організаційних та структурних рішеннях та оперативних (тактичних) рішеннях, що стосуються, на його думку, бюджету, планування та контролінгу. Також І. Ансоффом було введено поетапність процесу стратегічного планування. «Процедура на кожному з етапів є подібною. (1) Встановлюється набір цілей. (2) Оцінюється розрив між поточним станом компанії та її цілями. (3) Пропонується один або більше напрямів дій (стратегій). (4) Ці напрями випробовуються на «здатність зменшувати розриви». Напрямок приймається, якщо він дозволяє суттєво скоротити розриви; в іншому разі — випробовуються інші варіанти». Загалом, розроблена І. Ансоффом модель стратегічного планування нараховувала 57 пунктів, що обов'язково мають бути виконані під час формулювання стратегії, почасти майже механічно. Згодом, вже у 1985 році група дослідників на чолі із Гінтером узгодили етапи планування і у такому вигляді вони відомі і використовуються багатьма менеджерами та дослідниками у науковій і навчальній літературі й сьогодні, а саме — визначення місії, цілі, аналіз зовнішніх факторів, аналіз внутрішніх факторів, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, втілення, управління стратегією [7, с. 14]. Відповідно, при такому формалізованому підході було скасовано необхідність творчості у розробці стратегії, та відповідно необхідності унікальності стратегій, що пропонувалася колись школою дизайну.

Більше того, запропонований формалізований підхід дав змогу дослідникам, у т.ч. Г. Мінцбергу, зробити висновок щодо сутності планування, котре до того розглядалося як «інтегрована структура рішення» або «міркування про майбутнє». Отже, згідно з Мінцбергом, у контексті ідей школи планування «планування — це формалізована процедура, спрямована на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень». При цьому, на його думку, цей процес не можна ототожнювати ані з виробленням стратегії, ані з формуванням стратегії, ні аж ніяк із менеджментом. Планування — це просто намагання частково формалізувати зазначені вище процеси шляхом декомпозиції, чіткого формулювання й раціоналізації» [2, с. 11—13]. Адже, як дуже переконливо доводить вчений, серед формалізованих, типових і подекуди механічних етапів стратегічного планування, що було розроблено прихильниками школи планування та впроваджено на

практиці багатьма дослідниками та практиками стратегічного планування, немає жодного, на якому б дійсно проходила формалізована розробка стратегії. Як відзначає Г. Мінцберг, «вся вправа з планування була розроблена дуже детально: детально окреслені кроки, застосовані переліки контрольних запитань і методів з кожного кроку, детально описаний процес складання графіків для всього процесу, кожний елемент обґрунтовано й розміщено на відповідному місці. Словом, є все, крім однієї дрібниці — власне формування стратегії» [2, с. 57].

Необхідно відзначити, що появу саме такого формалізованого підходу до планування сучасні дослідники пов'язують з низкою факторів, почасти із прискоренням змін у зовнішньому середовищі, підвищенням конкуренції, збільшенням обізнаності та вимог споживачів та ін., та відповідно з необхідністю адекватного реагування з боку підприємств та організацій. Так, як вказує російська дослідниця І. Поделінська, термін «стратегічне планування» з'явився у 60—70 рр. для того, щоб внести відмінності між поточним плануванням на рівні виробництва та плануванням, що здійснюється на вищому рівні. На її думку, необхідність такої відмінності було продиктовано переходом до нової моделі розвитку організації в умовах змінного середовища, забезпечення її ефективної та стабільної роботи. Отже, актуальність нового підходу відзначали такі фактори, як багатократне зростання числа та неможливість вирішення традиційними завдань, зумовлених внутрішніми та зовнішніми змінами, розширенням географічних меж діяльності національних економік, набуття бізнесом міжнародного характеру, посилення нестабільності зовнішнього середовища та, відповідно, підвищення вірогідності спонтанних стратегічних змін й їхня непередбаченість та ін. [8, с. 44]. На думку українських дослідників Дубовика, Бойко, Вознюка поняття стратегії «менеджери почали використовувати на початку 1950-х рр., коли особливого значення набула проблема своєчасної реакції на непередбачені зміни у зовнішньому середовищі» [9, с. 25]. Українські вчені Лютий і Солодка пов'язують появу стратегічного підходу в плануванні із загальною насиченістю та стагнацією ринку, збільшення рівня вимог споживачів до якості товару та його сервісу, покращення технічних та організаційних можливостей виробництва, орієнтація на скорочення строку амортизації [10, с. 39].

Утім, сама ідея переходу до стратегічного планування, тобто формалізації та типології процесу планування, вочевидь, вступає у протиріччя, з логікою та розумінням зазначених чинників, тобто прискоренню змін у зовнішньому середовищі, посилення конкуренції та інше. По — перше, непередбачені та швидкі зміни у ринковому середовищі потребують досить швидкого реагування, адаптації або взаємодії з боку компаній та організацій. Якщо ж йдеться про глобалізацію та транснаціоналізацію бізнесу, варто оцінювати вплив на ведення та перспективи розвитку бізнесу зовнішніх змін з різних джерел на різних національних ринках з різним часовим горизонтом, а й відповідно швидко, а подекуди й спонтанно розробляти адекватні заходи. Тоді як стратегічне планування має типовий, довгостроковий і формалізований характер, що може принаймні гальмувати, а у гіршому випадку скасовувати процеси прийняття адекватних рішень і заходів за перелічених обставин. По-друге, зрозуміло, що продуктами планування є плани, які почасти вступають у протидію із незапланованими, а й інколи непередбаченими змінами у зовнішньому середовищі. Як указував ще у 1951 році В. Ньюмен, «Установлення планів на майбутнє призводить до менш гнучкого адміністрування; що детальнішими та розгорнутішими є плани, то менше гнучкості вони демонструють» [2, с. 154]. Як відзначає Д. Аакер, недоліком періодичних процесів планування полягає у тому, що потреба у стратегічному аналізі і прийнятті відповідних рішень виникає зовсім не регулярно. Зовнішня середа та технології можуть змінюватися так швидко, а потрясіння можуть з'явитися настільки несподіваними, що жорстка прив'язка до циклу планування призводить до зміни знаку «плюс» на «мінус». Коли стратегічна реакція є підлеглою до циклу планування під загрозою може опинитися ефективність зусиль як стратегічної бізнес одиниці, так і компанії у цілому, особливо у галузях, що динамічно розвиваються [11, с. 54]. І, насамкінець, відсутність підходів і механізмів до формулювання стратегії поряд з вимогами формалізації процесів планування фактично позбавляло компанії дієвих механізмів реагування або адаптації на ринкові зміни.

Ці та інші фактори дозволяють нам зробити висновок щодо дуже відносної та обмеженої ефективності стратегічного планування в умовах прискорення та поглиблення турбулентності зовнішнього середовища. У результаті, вже на початку 70-х рр. багато дослідників висловлювали свої зауваження або навіть сумніви щодо корисності, ефективності та навіть життєздатності стратегічного планування.

І хоча усі фундаментальні стратегічного планування ідеї отримали певного подальшого розвитку, було створено велику кількість методів і моделей стратегічного аналізу, формальних методів рішення завдань, єдиного підходу до формулювання і розробки стратегій, їхньої сутності та класифікації вироблено не було. А починаючи з 80-х рр. стратегічне планування почало втрачати свою популярність, а наприкінці 90-х рр. минулого сторіччя було визнано багатьма менеджерами як неефективне та таке, що не виправдовує витраченого часу та ресурсів на своє впровадження.

Загалом можна вирізнити кілька причин такого занепаду. По-перше, як уже вказувалося, відмінною рисою стратегічного планування стала його нездатність швидкого та гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. По-друге, майже усі методи та засоби стратегічного планування мали недоліки, що суттєво впливали на їх впровадження та практичне використання у бізнесі. Зокрема, за твердженням К. Гілігана та Р. Вілсона, матриця «Частка ринку-темп зростання» Бостонської консалтингової групи та модель п'яти конкурентних сил М. Портера з відповідної матрицею стратегій, сьогодні є, як мінімум, застарілими та не відповідають ринковим реаліям. А відтак, не можуть бути використані стратегами та маркетологами у практиці стратегічного планування [12, с. 13]. По-третє, починаючи з 70-х рр. проведені західними вченими дослідження не довели ефективності стратегічного планування, тобто зв'язку між наявністю планів і фінансовими результатами компаній [2, с. 84—85, 90—96], хоча і на сьогодні стратегічне планування має багато прихильників серед західних і вітчизняних учених. І, насамкінець, у 80-ті рр. у теорії та практиці ділового життя посилювалося значення людського фактору — розвитку отримала корпоративної культури та набув популярності підхід «внутрішньої демократії». Отже, як вказує І. А. Поделинська та М.В. Бянкін, неособисті методи стратегічного планування вступили у протиріччя з новими течіями у менеджменті [8, с. 32]. Отже, під впливом цих та інших факторів, стратегічне планування посіло своє місце серед інших функцій менеджменту, а новою парадигмою управління став стратегічний менеджмент, або, як його називають деякі вчені, зокрема, Д. Аакер, «стратегічне ринкове управління», що прийшло за зміну стратегічного планування. Один з найбільших прихильників цієї концепції Д.Аакер пропонує розглядати цю еволюцію як представлено в табл. 1.

Таблиця 1

ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ*

	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне ринкове управління
Головні сфери уваги	Контроль над відхиленнями та управління складністю	Прогнозування зростання та боротьба зі складністю	Зміна стратегічного напрямку і здатностей	Подолання проблем, пов'язаних із «стратегічними сюрпризами», загрозами / можливостями
Головне положення	Майбутнє повторює минуле	Майбутнє — продовження тенденцій минулого розвитку	Нові тенденції порушення послідовності можна прогнозувати	Циклічне планування неадекватне швидким змінам
Характер	Періодичний			У реальному часі
Період використання	з 1900-х рр.	з 1950-х рр.	з 1970-х рр.	з 1990-х рр.

*Джерело: [11, с. 28].

Відтак, основною відмінністю нової парадигми — а саме стратегічного ринкового управління — від стратегічного планування стало твердження про необхідність планування у режимі реального часу для подолання проблем, пов'язаних із стратегічними несподіванками у вигляді несподіваних загроз і можливостей, що виникають під час прискорення ринкової турбулентності та погіршення прогнозованості. Як підкреслює Д. Аакер, в основі стратегічного ринкового управління (або просто стратегічного менеджменту) лежить ідея про те, що в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища циклічне планування не застосовується. Відтак, стратегічні рішення повинні прийматися дуже швидко, незалежно від циклу планування [11, с. 33].

Більше того, стратегічне ринкове управління носить попередній, спрямований у майбутнє характер. За твердженням Д. Аакера, стратеги не повинні підкорятися середовищу, сприймати його як даність. Вони повинні упереджати можливі зміни, впливати на те, що відбувається всередині та зовні компанії. Отже, на думку вченого, за допомогою активних творчих стратегій, можна впливати (а можливо навіть і контролювати) державну політику, потреби споживачів та технологічний прогрес.

При цьому, як відзначає Д. Аакер, представлені в табл. 1 системи управління не витісняли попередні, а розвивали та доповнювали їх. Отже, з його точки зору, стратегічне ринкове управління включає в себе чотири системи управління: бюджетування, характерне для довгострокового планування прогнозування, елементи стратегічного планування та інструменти прийняття стратегічних рішень у режимі реального часу. У стратегічному ринковому управлінні періодичний процес планування доповнюється методами, завдяки яким організація зберігає високу швидкість стратегічної реакції, незалежно від циклу планування.

Відповідно, до системи стратегічного менеджменту (або ринкового стратегічного управління) включаються елементи маркетингового стратегічного планування. Відзначимо, що сам термін маркетингового стратегічного планування як і стратегічне планування у цілому викликає серед дослідників багато дискусій. Деякі вчені визначають цей процес як окремий по відношенню до стратегічного планування, але спрямований на формальне визначення напряму щодо досягнення поставлених маркетингових цілей. Тоді як інші ототожнюють його зі стратегічним плануванням у цілому, обґрунтовуючи свою думку з одного боку всебічною роллю маркетингу у ринково-орієнтованій компанії, так аналогічним змістом та етапами маркетингового планування порівняно зі стратегічним плануванням.

Так, Ж.-Ж. Ламбен стверджує, що маркетингове стратегічне планування пов'язане з необхідністю організації базувати свою діяльність на стратегічних можливостях. У якості елементів стратегічного планування він визначає моніторинг маркетингового оточення, аналіз конкурентоспроможності, заходи адаптації до змін у середовищі, оптимізацію бізнес-портфеля [13, с. 18].

Більш конкретний і заснований на фундаментальних ідеях стратегічного планування підхід пропонують використовувати англійські фахівці з маркетингового стратегічного планування Колін Гіліган і Річард Вілсон, які дають таке визначення: «стратегічне маркетингове планування традиційно розглядається як таке, що пов'язане з визначенням маркетингових цілей і шляхами їх досягнення протягом 3—5-річного періоду» [12, с. 13].

Українська дослідниця у галузі стратегічного маркетингу Н. Куденко також дає схоже визначення. На її думку, маркетингове стратегічне планування — це управлінський процес установа рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями та ресурсами фірми [14, с. 17].

Як вказують українські дослідники І. Лютий та О. Солодка, стратегічне маркетингове планування — це комплексна діяльність комерційного банку з розробки стратегії банківського маркетингу з урахуванням особливостей маркетингового оточення. Комплексна діяльність комерційного банку передбачає участь у процесі розробки стратегії банківського маркетингу усіх служб, які є організаційними складовими банку [10, с. 52].

Якщо підсумувати зазначені дефініції, більшість визначень маркетингового планування пов'язана з формулюванням маркетингової стратегії, що враховує встановлені цілі та можливості компанії, а також ринкове оточення компанії, що тією чи іншою мірою відповідає розумінню стратегічного планування.

Російський маркетолог Є. Голубков відзначає, що розділити маркетингове та стратегічне планування дуже складно. Адже маркетинг вивчає потреби споживачів і здатність організації їх задовольнити. Такі ж самі фактори визначають місію та стратегічні цілі організації. При розробці стратегічного плану оперують тими ж, маркетинговими, поняттями: ринкова частка, розробка ринку та ін. Отже, у багатьох західних компаній, підсумовує Є. Голубков, стратегічне планування називають маркетинговим плануванням [15, с. 11].

Проте деякі вчені наводять суттєві розбіжності, що відрізняють маркетингове стратегічне планування від стратегічного планування. Так, англійський дослідник Грінлі, ґрунтуючись на даних власного огляду та аналізу літературних джерел, наводить такі відмінності між стратегічним і маркетинговим плануванням, що наведено у табл. 2.

Таблиця 2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ*

Стратегічне планування	Маркетингове планування
Має відношення до загального, довгострокового напрямку розвитку організації	Має відношення до щоденної організації та результатів
Забезпечує довгострокові орієнтири організації	Представляє лише одну стадію в організаційному розвитку
Загальна орієнтація потрібна для відповідності організації її оточенню	Функціональна та професійна орієнтація зазвичай превалює над загальними
Цілі та стратегії оцінюються з позицій загальної перспективи	Цілі підрозділяються на специфічні завдання
Відповідність цілей та стратегій стає очевидною лише у довгостроковому періоді	Відповідність цілей і стратегій очевидна одразу

*Джерело: [16, с. 56].

Такого ж підходу дотримується й інші дослідники. Зокрема, англійський дослідник Дж. Коул, який у свою чергу наводить порівняльну характеристику етапів (їхнім змістом) у маркетинговому плануванні з одного боку та корпоративному стратегічному плануванні з іншого, а також А. Морден, який підсумував взаємовідносини між стратегічними маркетинговим плануванням і корпоративним стратегічним планом. [17, с. 169].

Такий порівняльний аналіз дав підстави іншим дослідникам, зокрема проф. маркетингу Шеффілдського університету Коліну Гілігану та професору бізнес-адміністрування Річарду Вілсону, зробити висновок про те, що стратегічне планування повинно передувати маркетинговому плануванню. Отже, як стверджують вчені, ці та інші відмінності показують, що стратегічне планування логічно передує маркетинговому, забезпечуючи орієнтири, в межах яких маркетингові плани можуть бути сформульовано. Як стверджує Кревенс, «розуміння стратегічної ситуації, в якій знаходиться організація є найсуттєвішими стартовим пунктом у розвитку маркетингової стратегії» [12, с. 27].

Таким чином, на основі проведеного аналізу наукових джерел вітчизняних і закордонних дослідників стратегічного планування та стратегічного маркетингового планування, ми можемо зробити висновок, що на сьогодні стратегічне маркетингове планування доцільно розглядати як елемент загальної системи планування на підприємстві, що у свою чергу є невід'ємною частиною стратегічного ринкового управління або стратегічного менеджменту.

Література

1. *Alfred D. Chandler*. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, 1962. — 633 p.
 2. *Мінцберг Г.* Зліт та падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева. — К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. — 412 с.
 3. *Kenneth Andrews*, The Concept of Corporate Strategy, rev. ed. (Homewood, Ill. R.D. Irwin, 1980)., — 384 p.
 4. *Лайм Фазі, Роберт Ренделл.* Курс МБА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. — М.: Альпина публішерз, 2002. — 608 с.
 5. *H. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell*, Implanting Strategic Management. Prentice Hall, 1990. — 520 p.
 6. *C.W. Hofer, D. Schendel*, Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, MN: West Publishing Co., 1978. — 366 p.
 7. *Ginter, P.M., Rucks, A.C. and Dunkan, W.J.* Planners perceptions of the Strategic Management Process. // Cambridge University Press. — 2003. — 221 p.
 8. *Поделинская И. А., Бянкин М. В.* Стратегическое планирование: Учебное пособие. — Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. — 55 с.
 9. *Дубовик О. В., Бойко С. М., Вознюк М. А., Гірченко Т. Д.* Маркетинг у банку: Навчальний посібник. — 2-ге вид. — К.: Алерта. — 275 с.
 10. *Лютый И. О., Солодка О. О.* Банківський маркетинг: Навч. посібник. — К.: Знання, 2008. — 395 с.
 11. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление: 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
 12. *Colin Gilligan, Richard M.S. Wilson* Strategic Marketing Planning, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Boston, 2003. — 552 p.
 13. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.
 14. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 151 с.
 15. *Голубков Е. П.* Основы маркетинга: Учебник. — М.: Издательство «Финпресс», 1999. — 656 с.
 16. *Greenley G. E., Lings, I. N.* The development and validation of a measure of internal market orientation // Aston Business School, Research Paper, 2001. — 312 p.
 17. *Cole G. A.* Strategic Management, 1994, DP Publications Ltd, Aldine Place, London. — 267 p.
- Стаття надійшла до редакції 16 квітня 2013 р.