

Ібрагімов Ернест Енверович,

*канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів і туризму
Кримського факультету Запорізького національного університету (м. Сімферополь, АР Крим)*

ВПЛИВ СПОЖИВЧОГО КАПІТАЛУ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено поняття споживчого капіталу та проаналізована його роль у формуванні корпоративної системи стратегічного планування. Також обґрунтовано необхідність розроблення системи стратегічного планування підприємств кондитерської галузі із застосуванням сегментування ринку споживачів.

Ключові слова: споживчий капітал, сегментування, профіль, стратегічне планування, підприємства кондитерської галузі.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Людям властиво сприймати речі по-різному. Адміністративний персонал, як правило, переймається тим, яке сприйняття споживачами товарів компанії, її продавців, магазинів і самої компанії. Сприйняття має стратегічне значення, оскільки допомагає керівництву компанії оцінювати поточну стратегію позиціонування і вносити до неї необхідні зміни. Цікавою є методика оцінки сприйняття торговельної марки споживачами згідно з різними критеріями з допомогою так званої карти сприйняття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Систему стійких зв'язків і стосунків із клієнтами і споживачами, яка забезпечує споживачам можливість продуктивного, задовольняючого їхні потреби спілкування і взаємодії з персоналом підприємства, досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених [1-10]. Так, наприклад, Х'юберт Сент-Онж, який виділяв такі характеристики споживчого капіталу, як глибину (тобто міра проникнення), ширину (тобто міра поширення) і постійність [1]. Також Лейф Едвінссон визначав, що споживчий капітал дає можливість розраховувати на те, що «клієнти будуть і надалі віддавати нам перевагу перед конкурентами» [2, с. 76].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Особливості та настрої покупців потребують постійного подальшого аналізу та їхнього врахування. Саме збільшення обсягу залучення споживчого капіталу є запорукою ефективної діяльності підприємства. В умовах змін настроїв сегментів ринку споживання необхідні нові підходи до стратегічного планування.

Метою статті є визначення чинників споживчого капіталу, визначення їхнього впливу на залучення й утримання споживачів та взаємозв'язок із фінансовими, кадровими, процесними компонентами стратегічних планів кондитерських підприємств.

Викладення основного матеріалу. Стратегічне планування – це одна з функцій стратегічного управління, яка є управлінським процесом вибору місії та цілей підприємства та шляхів їхнього досягнення, сукупністю дій, що забезпечують створення й підтримку стратегічної відповідності цілей підприємства його потенційним можливостям і наявним ресурсам. Під корпоративною системою стратегічного планування розвитку підприємства розуміють формалізований управлінський процес, що включає в себе визначення цілей підприємства, опрацювання програми їхньої реалізації та вибір методів втілення цієї програми в життя. Стратегічне планування є

функціональною підсистемою в системі управління підприємством, яке спирається на результати функціонування інших підсистем та водночас активно впливає на них. Воно вимагає вміння аналітично думати, працювати з інформацією, але в той самий час працювати з випередженням, передбачаючи неординарні ситуації. Тобто система досконалого планування включає в себе процеси створення, формування, накопичення і використання організаційних знань, які потрібні саме у стратегічному плануванні, при якому треба уникати помилок і ефективно використовувати свої потенційні можливості. Саме тому дослідження інтелектуального капіталу та його окремих складових стає важливішим завданням для системи стратегічного планування розвитку підприємства.

Підприємства, що приділяють велику увагу формуванню та використанню інтелектуального капіталу при стратегічному плануванні своєї діяльності, забезпечують найбільшу вигоду своїм акціонерам.

Сутність стратегічного планування діяльності підприємства полягає в розробленні й ухваленні перспективних рішень, реалізація яких забезпечить ефективність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. У системі стратегічного планування приймаються рішення про те, як розширити свій бізнес, які зусилля необхідно прикладати для задоволення ринкового попиту, на яких ринках краще діяти, яку продукцію випускати тощо. Управління інтелектуальним капіталом у системі стратегічного планування діяльності підприємства є сукупністю взаємозв'язаних управлінських операцій, спрямованих на виявлення, залучення й використання явних і неявних знань учасників процесу планування за умови їхньої повної інтеграції в колектив, відповідної оцінки результатів діяльності, створення ефективної системи соціального розвитку, підвищення мотивації і збереження персоналу. Як компоненти інтелектуального капіталу системи стратегічного планування діяльності підприємства можна виділити: людський капітал та структурний капітал. Названі компоненти тісно взаємозв'язані між собою. Кожен із зазначених компонентів – це своєрідна сукупність можливостей, унаслідок взаємодії яких досягається синергетичний ефект, і виробнича система набуває нових властивостей, що не притаманні кожному окремому компоненту (рис. 1).

Людський капітал як сукупність знань, досвіду, навичок, творчих можливостей, здібностей конкретних фізичних осіб, задіяних у процесах стратегічного планування, є невід'ємними й невідчужуваними від їхнього володаря – фізичної особи. Для системи стратегічного планування діяльності підприємства складовими людського капіталу є: рівень освіти (знання), професійна підготовка (навички, уміння, досвід роботи, профпридатність і профадаптованість), творчий потенціал, стан здоров'я, мотивованість, мобільність працівників тощо.

Структурний капітал за природою є поліфункціональною системою, яка охоплює філософію та процеси менеджменту, культуру, систему фінансових взаємин, інструкції, положення, стандарти підприємства й іншу документацію, що дозволяє організувати й управляти системою стратегічного планування діяльності підприємства. Структурний капітал поділяється на споживчий капітал та організаційний.

Споживчий капітал охоплює цінність, яку мають установлені зі споживачами стосунки. Організаційний капітал включає процесний та інноваційний капітал, що створюють основу для успіху в майбутньому, включаючи управлінські процеси, інтелектуальні активи (об'єкти інтелектуальної власності), інформаційні активи підприємства – бази і сховища даних, сформовані корпоративні «жовті сторінки», кодифіковані бази даних кращих практик, що містять інформацію про вже існуючі рішення нових проблем.

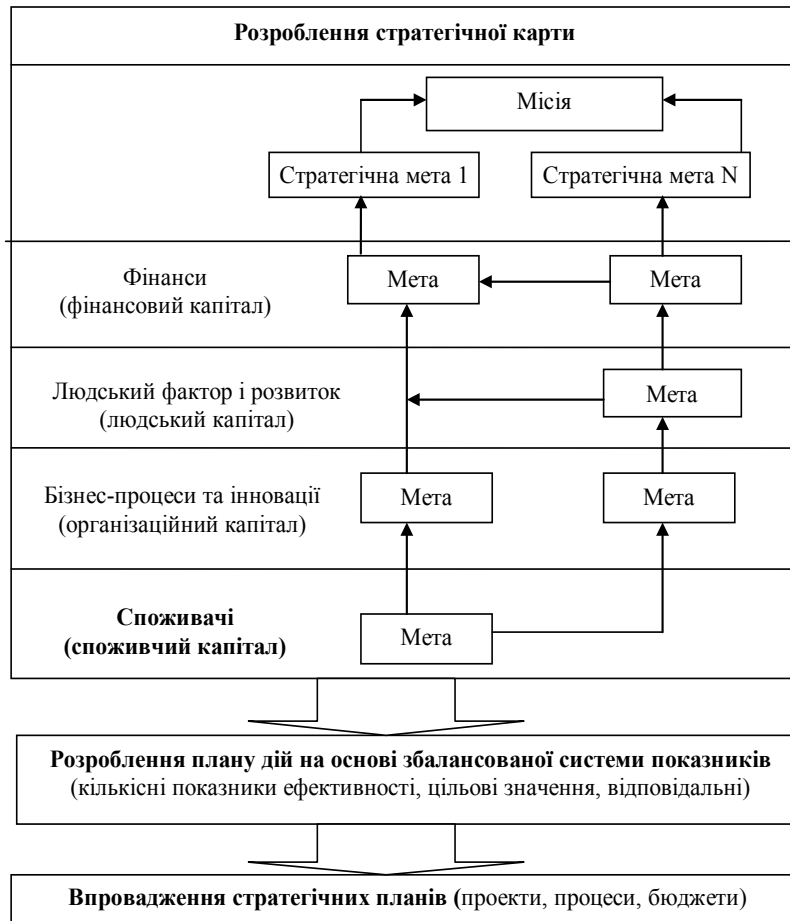


Рисунок 1 – Споживчий капітал у схемі стадій корпоративного стратегічного планування

Для потреб стратегічного планування розвитку корпорацій розробникам стратегії необхідно чітко уявляти собі споживачів, знати їх наміри і потреби чи навіть їхні думки. Для зростання обсягу споживчого капіталу необхідно враховувати особливості потреб споживачів у процесі стратегічного планування підприємства. До особливостей поведінки покупців, що також дозволяють сегментувати ринок, належать обсяг і частота покупок. Продавці товарів виробничого призначення часто класифікують існуючих і потенційних клієнтів за обсягом здійснюваних ними покупок. Оскільки рішення про покупку відрізняються за своєю значущістю є доцільним класифікувати їх для того, щоб визначити особливості, оцінити важливість рішення про купівлю тих або інших товарів, а також передбачити відповідні елементи маркетингової стратегії для кожної особливості ухвалення рішення про покупку. Споживчий капітал часто розуміється як «капітал відносин». У цьому сенсі він включає контракти й угоди, репутацію, бренд, товарні знаки, канали розподілу продукції і портфель замовлень,

відносини зі споживачами. Особливості поведінки покупців, інакше – рішення про покупку, можна класифікувати за мірою залучення покупця у процес ухвалення рішення про покупку [3, с. 125]. Дорога покупка, що має високу значущість для покупця, його психологічної самооцінки і соціального статусу, характеризується високою мірою залучення. Всебічно зважене рішення про покупку передбачає високу міру залучення покупця, тоді як рішення, пов'язане з купівлею повсякденних товарів, характеризується низькою мірою залучення.

Кількість можливих ситуацій подібного роду надзвичайно велика, оскільки кожне рішення про покупку передбачає певну міру залучення, індивідуальну для кожного покупця. Класифікація за усередненими показниками дозволяє проводити порівняльний аналіз різних ситуацій прийняття рішення про покупку. Оскільки міра залучення суворо індивідуальна, то можливі ситуації, коли покупка з мірою залучення для однієї людини може не бути такою для іншої через індивідуальні відмінності у сприйнятті вартості, значущості покупки та соціальних цінностей.

Існують два методи визначення ринкових сегментів: групування споживачів згідно з їхніми описовими характеристиками з подальшим зіставленням міри сприйнятливості цих груп; формування сегментів на підставі відмінностей у сприйнятливості (наприклад частота купівлі) з пошуком схожих описових характеристик споживачів, що формують ці сегменти [4, с. 367].

Перший метод передбачає використання таких описових характеристик, як величина доходу та розмір сім'ї, що пов'язано з відмінностями міри сприйнятливості. Після того як споживачі розсортовані на окремі групи згідно з описовими характеристиками, ці групи досліджуються на предмет їхніх відмінностей у сприйнятливості. На противагу цьому другий метод спочатку передбачає визначення груп споживачів зі схожою сприйнятливостю та подальше розроблення профілів споживачів на підставі їхніх описових характеристик.

При визначенні перспективних ринкових сегментів методом описових характеристик використовується як досвід керівництва компанії, так і весь спектр доступної інформації, а також результати маркетингових досліджень. Використання методу описових характеристик передбачає вибір однієї або кількох характеристик споживачів як основи сегментації. Ці характеристики поряд з управлінським досвідом і кмітливостю або даними статистичного аналізу дозволяють визначити потенційні ринкові сегменти. Головний недолік цього методу полягає в тому, щоб знайти відмінності у сприйнятливості між визначеними таким чином групами споживачів.

Управлінський досвід і обізнаність у потребах споживачів часто стають такими, що є затребуваними при проведенні ринкової сегментації. Так, досвід керівництва так само, як і аналіз доступної інформації, використовується при сегментації корпоративного ринку. Критерії сегментації цього ринку включають тип галузі, обсяг закупівель та сферу застосування товару. Навіть інформація про існуючих споживачів компанії часто служить чудовим джерелом даних для аналізу.

Інший метод визначення сегментів полягає в розподілі споживачів на групи згідно з описовими характеристиками, визначеним ступенем сприйнятливості кожної виявленої групи (наприклад, обсяги покупок) і внесенням цієї інформації до таблиці для більшої наочності. Перелік груп споживачів міститься в рядках таблиці, ступінь сприйнятливості зазначається у стовпцях. Визначити оптимальний спосіб сегментації певного ринку дозволяє огляд галузевих видань та іншої доступної інформації. Ці відомості включають широкий спектр описових характеристик споживачів, дані про інтенсивність використання рекламних засобів, іншу інформацію щодо обсягу продажів

товарів і торговельних марок, а також структури ринку. Дані отримують шляхом опитування репрезентативної вибірки сімей, що проживають на певній території.

Соціологічні дані, потрібні при розподілі певного ринку на окремі групи споживачів, є загальнодоступними. При аналізі цієї інформації доцільно користуватися даними різних джерел, враховуючи думку й інтуїцію керівництва стосовно ринкової ситуації. Основне завдання при цьому полягає у визначенні груп споживачів із різним ступенем сприйнятливості до товарів і торговельних марок. Вірогідність існування потенційних сегментів тим вища, чим більше виявлено відмінностей у міру сприйнятливості. До безумовних переваг перехресного табличного аналізу можна віднести невисоку вартість і простоту проведення, що виправдовує його застосування. Даний метод використовується переважно для сегментації корпоративного ринку, що характеризується меншим числом споживачів, потреби яких досить добре вивчені керівництвом компаній. Крім того, даний підхід може передувати проведенню вичерпного аналізу.

Комп'ютерні бази даних значно розширюють можливості ринкового сегментування. Цей підхід особливо актуальний при сегментуванні ринків фізичних осіб. Бази даних систематизують інформацію про споживачів за місцем мешкання і описовими характеристиками. Бази даних можуть використовуватися для сортування споживачів на окремі групи, розроблення ефективних програм маркетингу і підвищення ефективності використовуваних стратегій. Кількість доступних баз даних нестримно зростає, вартість їх послуг неухильно знижується, а самі інформаційні системи стають усе більш прийнятними для користувача. Власні бази даних пропонують багато компаній, що займаються маркетингом і поштовою розсилкою [4, с. 236].

Відповідно до результатів сегментування за різними категоріями можна виокремити різні сегменти. Наприклад, за ступенем адаптації виділяють такі сегменти, табл. 1 [5].

Таблиця 1 – Сегменти ринку за ступенем адаптації

Категорії споживачів з точки зору адаптації до нових товарів	Типові характеристики
Суперноватори	Люди, які мають схильність купувати нові товари, користуватися новими послугами, не чекаючи загального визнання споживачами
Новатори	Люди, які швидко сприймають усе нове, але виключають можливість зважити своє рішення
Помірні новатори	Люди, які схильні безболісно сприймати новинки, але не прагнуть до їхнього пошуку, тобто сприятливе, але пасивне середовище для нововведень
Помірні консерватори	Люди, які повільно, але сприймають нове. Вони занадто обережні, не схвалюють змін. Особи похилого віку, що належать до групи населення з низькими доходами, мають малопrestiжні професії
Суперконсерватори	Люди, які абсолютно не схильні сприймати нове. Інстинктивно відчують неприязнь до всього, що може змінити усталені звички та симпатії

Для оцінки споживчого капіталу кондитерських підприємств було проведено маркетингове дослідження навесні 2012 року в м. Донецьк. У проведеному маркетинговому дослідженні (оброблено 50 анкет) рівень довірчої вірогідності становив

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

95%, а довірчий інтервал – 10,04%. Об'єкт і предмет наших досліджень роблять доцільним використання квотної вибірки.

Необхідно опитувати не випадкових людей, а тих, які репрезентують думки та почуття всіх споживачів кондитерської продукції. При квотній вибірці були опитані 50 споживачів, тобто представлені пропорційно: чоловіки і жінки; покупці віком від 14 до 57 років; із середньою, середньою спеціальною та вищою освітою; одружені й неодружені; з дітьми та без дітей; із доходом низьким, середнім і вище середнього; мешканці малих і великих населених пунктів, міст. За такої вибірки враховуються такі квоти: статеві, вікові, освітні, сімейні, дитячі, дохідні, географічні.

Це дає можливість виявити переваги та запити споживачів кондитерських виробів, а також виокремити фактори, що спонукають їх до купівлі. На рис. 2 поданий аналіз переваг у розрізі торгових марок.

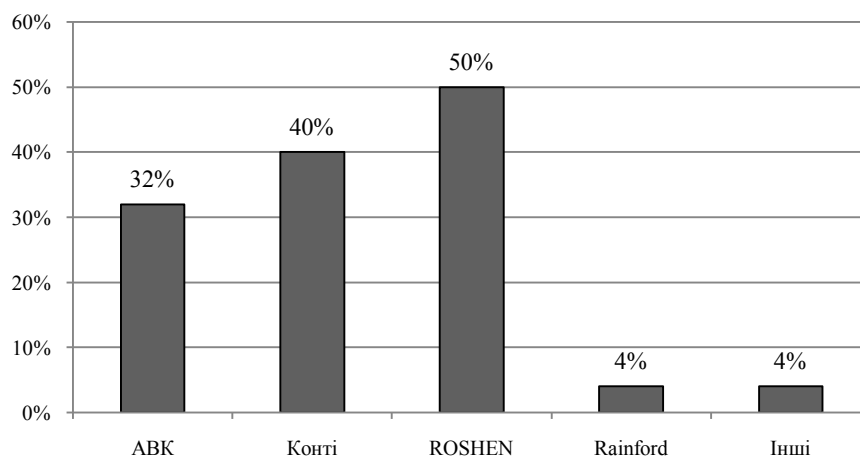


Рисунок 2 – Розподіл споживацьких переваг у розрізі торгових марок

За результатами опитування, 50% споживачів найчастіше обирає продукцію торгової марки «Roshen», яка за багатьма статистичними даними є лідером на ринку кондитерських виробів України. Споживачами продукції ПО «Конті» є 40% респондентів.

Широкий асортимент продукції, сприятливі ціни, якісні вироби та багато іншого дали змогу компанії «Конті» завоювати велику частку ринку кондитерських виробів у країні. На третьому місці одна з перших кондитерських компаній країни – «АВК», вироби якої купують 32% опитуваних. Можна відмітити, що «АВК» є лідером на ринку України в категорії шоколадних цукерок.

Доцільно проаналізувати, яким видам кондитерських виробів надають перевагу споживачі (рис. 3).

Більше половини опитуваних – 56% – обирає такий вид кондитерських виробів, як шоколадні цукерки. 46% респондентів віддають перевагу печиву. Батончики та плитки купують 24% споживачів.

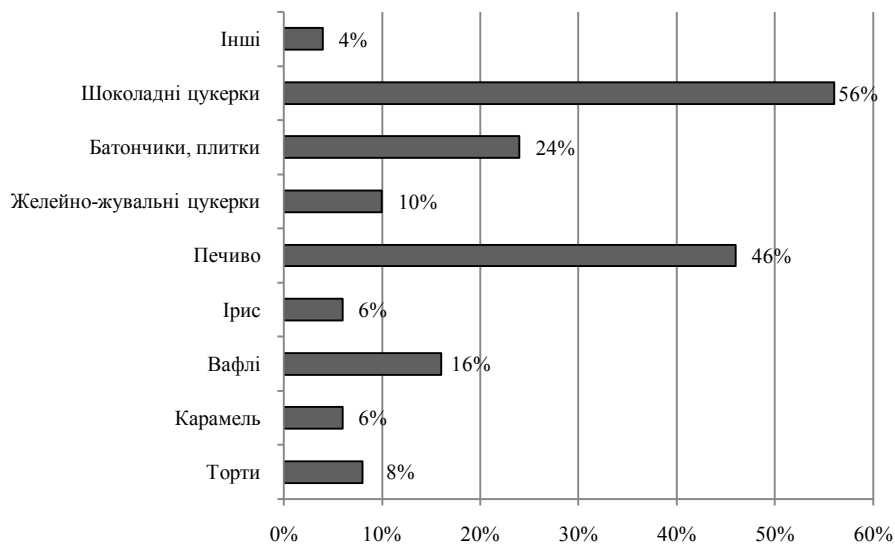


Рисунок 3 – Популярність видів кондитерської продукції

Усі ці товари та ті, які набрали меншу кількість відсотків, представлені в широкому асортименті кожної торгової фірми, які були зазначені раніше. На рис. 4 відображені ті торгові точки, якими користуються споживачі.

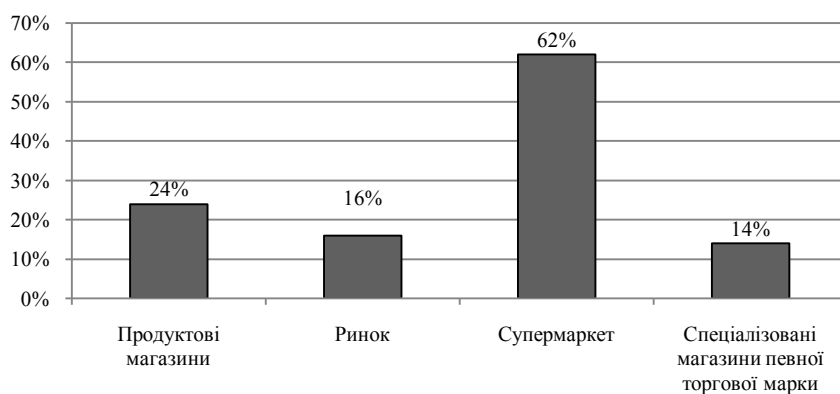


Рисунок 4 – Структура точок продажу кондитерської продукції, що обирають споживачі

Найбільш привабливими для споживачів є супермаркети – 62%, оскільки в них завжди широкий асортимент різних видів кондитерських виробів та виробників, до яких споживач має вільний доступ. Продуктові магазини обрали 24% респондентів. Асортимент у крамницях завжди менший, але можна отримати невелику консультацію

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

у продавців. Спеціалізовані магазини набрали 14%, але це пов'язано не з тим, що ці торгові точки є непривабливими, а через те, що вони представлені в малій кількості та лише у великих містах.

Ринок не користується великою популярністю (10%), оскільки довіра до товарів, які представлені на ринках, знижується через ряд факторів: погодні умови, термін придатності, малий асортимент та інше. На рис. 5 зображені фактори, які впливають на купівлю кондитерських виробів респондентами.

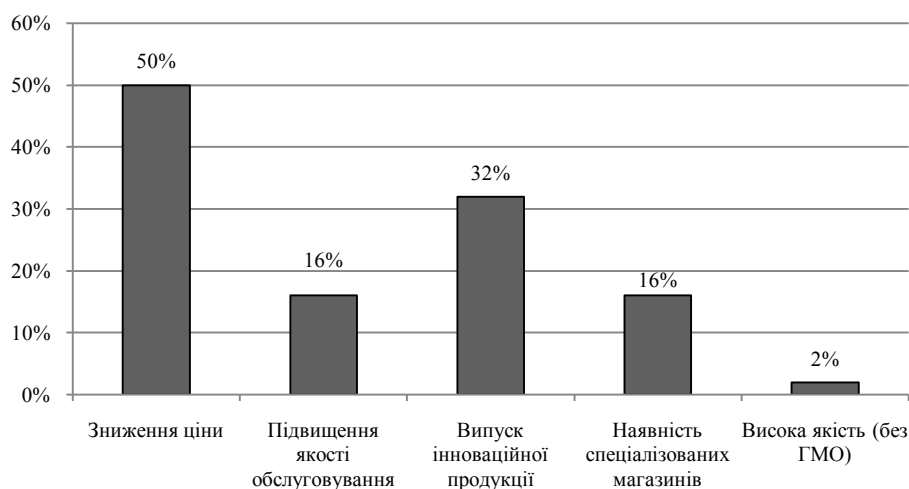


Рисунок 5 – Аналіз впливу факторів, що стимулюють споживання

Отже, головним стимулом для споживачів стало питання ціни – 50 %, тобто зменшення цього фактора зворотно відображається на кількості кондитерських виробів. У меншій мірі – 32%, респондентів спонукає купувати більше солодощів – випуск інноваційної продукції, тобто багато хто полюбляє нові продукти. У рівній кількості – 16% розподілилися такі фактори, як підвищення якості та наявність спеціалізованих магазинів. На основі проведеного аналізу споживчого вибору кондитерських виробів можна скласти приблизну картину ідеального покупця (табл. 2).

Таблиця 2 – Ідеальний покупець, (за даними проведеного дослідження)

Ознака	Характеристика
Стать	Жінки
Вік	До 25 років
Освіта	Вища
Сімейний стан	Неодружені
Діти	Немає дітей
Дохід	500-2000 грн
Частота купівлі	Щотижня
Точки продажу	Супермаркети

Висновки. Ідеальними покупцями кондитерської продукції (за даними проведеного дослідження) є жінки до 25 років із доходом до 2000 грн із вищою освітою, які купують кондитерські товари щотижня в супермаркеті. Широкий асортимент продукції, сприятливі ціни, якісні вироби та багато іншого дадуть можливість компанії завоювати велику частку ринку кондитерських виробів у країні.

Для оцінки споживчого капіталу кондитерських підприємств необхідно проводити маркетингове дослідження, яке дасть можливість виявити переваги й запити споживачів кондитерських виробів, а також виокремити фактори, що спонукають їх до купівлі.

У процесі розроблення системи стратегічного планування підприємств кондитерської галузі необхідно сегментувати ринок споживачів, що надасть можливість розробити ефективні заходи для збільшення прибутку підприємства.

Знання про потреби споживачів, стан мікро- й макросередовища – це формалізовані знання про нову концепцію корпоративної стратегії. Таке концептуальне знання стає спрямовуючим імпульсом у процесі реалізації комбінації системного знання: концепція нового стратегічного плану, що передбачає задоволення потреб споживачів на основі виробництва нових товарів, у яких повинні співіснувати щойно створені та вже наявні технології розроблення прототипу. Системне знання переходить в операційне знання масового виконання стратегічного плану.

Перспективами подальших досліджень є розроблення концептуальних засад формування та вибору стратегічних альтернатив для підприємства кондитерської галузі з урахуванням визначених умов стратегічного планування.

1. Муртазин А.С. Структура інтелектуального капіталу / А.С. Муртазин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/69921.doc.htm.
2. Стюарт Томас А. Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організацій / Томас А. Стюарт. – М. : Покоління, 2007. – 368 с.
3. Дэй Дж. С. Организация, ориентированная на рынок: как понять, привлечь и удержать ценных клиентов / Дж. С. Дэй ; пер. с англ. В.И. Кузина; под ред. и предисл. проф. И.В. Андреевой. – М. : Эксмо, 2008. – 304 с.
4. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс ; пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 752 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ : Лібра, 2004. – 712 с.
6. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Жоржи Васконселлос-и-Са ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с.
7. Минцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоева. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
8. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / Клайв Ридинг ; пер. с англ.; под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
9. Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитценц ; пер. с англ. М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова ; под общ. ред. В.И. Ярных. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
10. Управление знаниями : хрестоматія; 2-е изд. / пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 514 с.

Э.Э. Ибрагимов

Влияние потребительского капитала на формирование корпоративной системы стратегического планирования кондитерских предприятий

В статье определено понятие потребительского капитала и проанализирована его роль в формировании корпоративной системы стратегического планирования. Также обоснована необходимость разработки системы стратегического планирования предприятий кондитерской отрасли с применением сегментации рынка потребителей.

Ключевые слова: потребительский капитал, сегментация, профиль, стратегическое планирование, предприятия кондитерской отрасли.

E.E. Ibragimov

The influence of consumer capital to the formation corporate strategic planning system of confectionery enterprises

The aim of the article. In this paper we have identified the factors of consumer capital, which are accounted in the process of strategic planning on the confectionery enterprises.

The results of the analysis. For consumer capital growth it is necessary to consider the features of consumer needs in the strategic planning of the company. A behavior is characterized by the volume and frequency of purchases.

Consumer capital is often understood as «capital of relations». In this sense, it includes contracts and agreements, reputation, brand, trademarks, distribution channels and product portfolio, relationships with consumers. Sociological data needed in the allocation of a certain market for groups of consumers are public.

For this information analyzing we should use data from different sources, and to consider the thoughts and intuition leadership concerning the market situation. The main task of this research is to identify groups of customers with varying degrees of receptivity of products and brands.

To assess consumer capital of confectioner enterprises we have provided market research in 2012 in Donetsk. In conducting marketing research (processed 50 customers) the degree of confidence probability was 95 %, confidence interval – 10,04%. This made it possible to identify the benefits and demands of confectionery consumers, as well as to determine the factors that motivate them to buy.

50 % of respondents often choose products of brand «Roshen». Consumers of PA «Konti» products there are 40 %. Wide range of products, favorable prices, quality products etc. allow «Konti» company to win a large market share of confectionery in the country. On the third place there is «AVK» company. Products of this corporation are bought by 32% of respondents. Note that the «AVK» company is the market leader in Ukraine in category of chocolate candy.

More than a half of respondents (56%) choose this type of confectionery like chocolate candy. 46 % of respondents prefer cookies. Bars and tiles are bought by 24% of consumers. All of these products and those who scored less interest are presented in a wide range of each trading firms that were mentioned earlier.

Conclusions and directions of further researches. The results of the research give us opportunity to form conclusions:

- wide range of products, favorable prices, quality products allow corporations to gain a large market share of confectionery in the country;
- to estimate consumer capital of confectionery enterprises we need to conduct market research that will help identify the benefits and demands of its consumers, as well as to determine the factors that motivate them to buy;
- in the process of developing the strategic planning of confectionery industry we need to segment the market of consumers that will enable to develop effective measures to increase profits;
- ideal buyers confectionery products (according to the research) are women of 25, which income is up to 2000 USD with higher education who buy confectioneries weekly at the supermarket.

Keywords: consumer capital, segmentation, type, strategic planning, enterprises of confectionery industry.

1. Murtazin A.S. Struktura intelektualnogo kapitala (Structure of intellectual capital) / A.S. Murtazin [Electronic resource]. – Access mode: http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/69921.doc.htm.
2. Stiuart Tomas A. Intellektualnyi kapital. Nove dzherelo bahatstva organizatsii (Intellectual capital. New resource of the wealth of organization) / Tomas A. Stiuart. – M. : Pokolinnia, 2007. – 368 p.
3. Dei Dzh. S. Organizatsiia, orientirovannaia na rynek: kak poniat, privlech i uderzhat tsennukh klientov (Organization focused on market: how to understand, attract and retain valuable customers) / Dzh. S. Dei; per. s anhl. V.I. Kuzina; for editorial. prof. I.V. Andreeva. – M. : Eksmo, 2008. – 304 p.
4. Krevens D.V. Stratehicheskii marketinh (Strategic marketing) / D.V. Krevens; per. s anhl. – 6-e izd. – M. : Viliams, 2003. – 752 p.
5. Harkavenko S.S. Marketinh (Marketing) : textbook / S.S. Harkavenko – Kyiv : Libra, 2004. – 712 p.
6. Vaskonsellos-i-Sa Zh. Zabytaia firma: Perspektivnyi podkhod k resheniiu problemu odnovenmennoho upravleniia nastoiashchei kompaniei i kompaniei budushcheho (Forgotten firm: Approach to addressing the problem of simultaneous management of this company and the company of the future) / Zhorzhi Vaskonsellos-i-Sa ; per. s anhl. – Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2005. – 176 p.
7. Mintsberd H. Zlit i padinnia stratehichnoho planyvannia (The rise and fall of strategic planning) / per. s anhl. K. Sysoev. – K. : Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty, 2008. – 412 p.
8. Riding K. Stratehicheskoe bisnes-planirovanie: Dinamicheskaiia sistema povysheniiaia effektivnosti i obespecheniia konkurentnoho preimushchestva (Strategic business planning: a dynamic efficiency and gain the competitive advantage) / Klaiiv Riding ; per. s anhl.; for editorial. I.A. Voitiuk. – Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2005. – 384 p.
9. Fittsents Yak. Rentabelnost investitsii v personal: izmerenie ekonomicheskoi tsennosti personala (Return on investment in human capital: measuring the economic value of staff) / Yak Fittsents; per. s anhl. Menshikov M.S., Leonov Yu.P.; for editorial V.I. Yarnykh. – M. : Vershina, 2006. – 320 p.
10. Upravlenie znaniiami (Knowledge management) : chrestomathy; 2-e izd. / per. s anhl. for editorial T.E. Andreeva, T.Yu. Gutnikova, Vusshaia shkola menedgmenta SPbGU.– SPb. : Izd-vo «Vusshaia shkola menedgmenta», 2010. – 514 p.

Отримано 29.11.2012 р.