Розділ 3

Інноваційний менеджмент

УДК 658.811:379.8 **JEL Classification: L83, M21**

Максимова Тетяна Семенівна,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (м. Луганськ, Україна)

МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ДОЗВІЛЛЯ ТА РОЗВАГ

У статті розглянуто теоретичні положення моніторингу як інструменту реалізації цілісної концепції стратегічного управління, запропоновано модель та визначено основні етапи моніторингу розвитку ринку дозвілля та розваг. Для оцінки тенденцій розвитку ринку запропонована система аналітичних показників насиченості ринку.

Ключові слова: розвиток ринку, стратегія управління, моніторинг, показники, насиченість, попит, пропозиція.

Постановка проблеми. Ринок дозвілля та розваг розвивається швидкими темпами як результат того, що кількість споживачів цього виду послуг постійно збільшується. Для підвищення конкурентоспроможності і збільшення прибутку організації, що формують пропозицію на ринку дозвілля та розваг, намагаються удосконалювати стратегічне управління, яке ґрунтується на двох процесах, що взаємно доповнюють один одного: формування стратегії та її реалізація. Реалізація стратегії на відміну від її формування передбачає організаційно-адміністративні, інтегруючі, координуючі та контролюючі дії, у результаті яких поступово трансформуються ринкові позиції організації. Вирішення цього завдання потребує систематичного спостереження, оцінки та ґрунтовного всебічного аналізу тенденцій розвитку ринку. Для цього необхідно розвивати науковий, аналітичний, інформаційний супровід управлінських рішень. У цих умовах створення системи моніторингу ринку дозвілля та розваг має стати невід'ємною складовою системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю організацій, що надають даний вид послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленню теоретичних основ і методів стратегічного менеджменту та організації моніторингу присвячені наукові публікації зарубіжних авторів: Ф. Котлера [6; 7; 17], Е. Райса [5], Дж. Траута [5], Д. Лідделл-Харта [18], Ж-Ж Ламбена [8], К. Штерна [16], Дж. Стока [16]. Серед досліджень, присвячених проблемам адаптації міжнародного досвіду управління

стратегічним маркетингом, необхідно зазначити праці російських і вітчизняних вчених: Л. Балабанової [10], І. Березіна [11], І. Белявського [12], Л. Іванова [13], С. Ілляшенка [14], В. Хруцького [15] та ін. Проте наявні напрацювання більшою мірою орієнтовані на промислові ринки та ринки матеріальних продуктів, що ускладнює їх застосування для ринку дозвілля та розваг.

Забезпечення ефективного управління розвитком організації на ринку дозвілля та розваг викликає необхідність обґрунтування теоретичного концепту категорії «моніторинг» щодо специфіки цього ринку та нових прогресивних економічних методів його реалізації, що відповідають рівню складності процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Це відповідно потребує адаптації наявних розробок до умов ринку дозвілля та розваг. Враховуючи викладене, **метою статті** є розроблення теоретико-методичних засад формування системи моніторингу як складової інструментарію стратегічного управління діяльністю організації на ринку дозвілля та розваг.

Виклад основного матеріалу. Комплексність і складність поняття «моніторинг» потребує необхідності використання сучасної методології наукового дослідження. Першим його етапом є аналіз існуючих визначень поняття «моніторинг», оскільки саме від того, наскільки правильно визначені ключові поняття дослідження залежать структура, зміст та якість подальших прикладних розробок, в основі яких має бути цілісна та обґрунтована концепція.

На нашу думку, необхідність уточнення поняття «моніторинг» спричинена суперечністю між існуючими трактуваннями у різних джерелах, що обумовлено різним теоретичним концептом, який використовує конкретний вчений для формування деякої сукупності уявлень. Розпочинаючи аналіз цієї суперечності, відзначимо, що під концептом розуміється сукупність базових (концептуальних) уявлень щодо деякої галузі дослідження. Наведемо основні визначення поняття «моніторинг», які стануть відправною точкою для обґрунтування теоретичного концепту моніторингу розвитку ринку дозвілля та розваг.

За результатами аналізу наукової літератури та останніх публікацій із проблематики використання моніторингу як ефективного інструменту сучасної діагностики необхідно зазначити, що, незважаючи на їх значну кількість, жодна з них окремо не підвищує загальний рівень термінологічної визначеності з цього питання. Концептуально у науковій літературі виділяють декілька основних підходів до визначення поняття «моніторинг». У зв'язку з цим Ю.А. Ізраель зазначає, що моніторинг є однією з функцій управління і його визначають як спостереження, оцінку і прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища [1]. У дослідженнях О.І. Шишкіна моніторинг розглядається як сукупність прийомів з відстеження, аналізу, оцінки і прогнозування соціально-економічних процесів, а також збору, обробки інформації і підготовки рекомендацій щодо управління розвитком [2]. Автори праць [3; 4] акцентують увагу на тому, що моніторинг являє собою складний процес, спрямований на збір інформації про об'єкт, що досліджується, з метою подальшої діагностики ситуації, яка склалася у його розвитку.

У результаті використання дедуктивної логіки при аналізі логічного взаємозв'язку між концептуальними поняттями, що використовуються для опису процесу моніторингу, та встановленні співвідношень між ними автором розроблено теоретичний концепт моніторингу, що враховує специфіку ринку дозвілля та розваг (рис. 1).

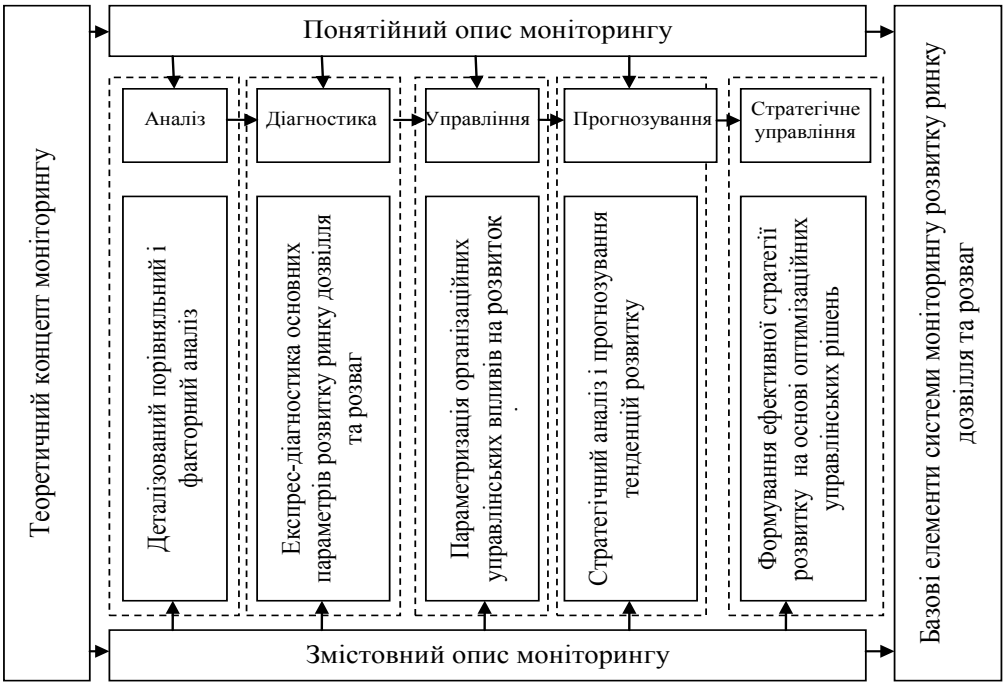

Рисунок 1 – **Теоретичний концепт моніторингу ринку дозвілля та розваг**

Розроблений теоретичний концепт моніторингу представлено у вигляді сукупності понятійного та змістовного опису, взаємодія яких є передумовою для розроблення та реалізації відповідних базових елементів управління розвитком ринку дозвілля та розваг.

Це стало основою для уточнення системи інструментарію моніторингу та структури економічного забезпечення управління розвитком організації на ринку дозвілля та розваг.

Вище показано, що існуюче різноманіття підходів до питання моніторингу ринку дозвілля та розваг пов’язано з різними концептами, тобто поняттями, сутностями, категоріями предметної області, сукупність яких використовується для опису реальних явищ та процесів галузі.

Результатом наступного етапу нашого дослідження стало розроблення методики виявлення насиченості ринку у сфері надання послуг організаціями галузі дозвілля та розваг.

Методика розроблена для випадку, коли як надавачами, так і споживачами послуг є організації (фірми). Основу методики складають моніторинг і порівняння пропозиції із попитом. За його результатами приймають рішення щодо управління діяльністю організації на ринку довкілля та розваг. Розглянемо її основні етапи.

1. Визначення пропозиції. Визначається кількість фірм, далі визначається зміна кількості фірм, які пропонують послуги:

$$K_{ПР} = N_2 / N_1 \text{ або у загальному випадку } K_{ПРi} = N_i / N_{i-1}, \quad (1)$$

де N_1 – кількість фірм, що пропонують свої послуги у перший місяць дослідження; N_2 – кількість фірм, що пропонують свої послуги у наступний місяць; $K_{ПР}$ – коефіцієнт пропозиції, тобто зміни кількості фірм, які пропонують послуги.

Крім порівняння кількості фірм за найближчі місяці, може бути порівняння за більший період. При цьому масив інформації збільшується та відповідно зростає ризик впливу чинників макроекономічного характеру, або ж внутрішніх змін в організації. Проте з урахуванням цих чинників даний варіант діагностування зміни пропозиції також можливий.

Кількість фірм можна знайти *двома способами. Перший спосіб* – за рекламною активністю. Визначається число фірм N_{1P}, N_{2P}, …, N_{iP}. Як джерела інформації вибираються галузеві та універсальні видання. Головне, щоб обрані видання були зафіксовані і не змінювалися в різні періоди досліджень.

Достатню інформаційну базу дає Інтернет. Це *другий спосіб*. Вибирається не менше двох пошукових систем. Ці системи фіксуються і не змінюються. Дослідники набирають у різні періоди часу однакові ключові слова в пошукових системах, які визначають предмет послуг. Таким чином, визначається друга складова N_{1I}, N_{2I}, …, N_{iI}. Далі розраховують $N_1 = N_{1P} + N_{1I}$, $N_2 = N_{2P} + N_{2I}$, …, $N_i = N_{iP} + N_{iI}$.

2. Визначення попиту. *Якщо послуги надаються на території їх споживання*, то попит визначається за кількістю фірм, які пропонують аналізовані послуги, а також за обсягами споживання їх послуг.

Якщо відомі цільові сегменти споживачів, то вибираються два-три основних цільових сегменти споживачів і за ними знаходиться інформація. Для цього спочатку здійснюється пошук за ключовим словом, яке відповідає цільовому сегменту споживачів, наприклад, «туристи». Для даного етапу досліджень зручно користуватися довідниками туристичних маршрутів. Після складання списку цільових сегментів споживачів формується вибірка з відомим коефіцієнтом вибірки K_B і проводиться цілеспрямований пошук за цими організаціями в Інтернеті. Обсяг досліджень і коефіцієнт вибірки фіксуються. Це означає, що розділи пошуку в Інтернеті в усі місяці досліджень повторюються і коефіцієнт вибірки не змінюється. У результаті визначається кількість знайдених організацій-споживачів, яким потрібна ця послуга. Наприклад, $S_{1.1}$ – для першого сегмента споживачів. Загальна кількість дорівнює $S_1 = K_B \cdot S_{1.1}$. Для другого сегмента споживачів $S_2 = K_B \cdot S_{2.2.}$ Після цього розраховується попит на всіх сегментах $S = S_1 + S_2 + ... + S_n$.

Визначення попиту з урахуванням потенційних можливостей цільових сегментів. Послуги надаються на території їх споживання. У цьому випадку попит визначається аналогічно попередньому і порівнюється із потенційними можливостями охоплення існуючих і нових цільових сегментів споживачів.

Визначення попиту, коли надавач послуг надає їх на своїй території. Попит знаходиться за кількістю відвідувачів або споживачів для групи лідерів-надавачів послуг. Для цих цілей для достовірності інформації вибирають не менше 10 (краще до 15 фірм) із лідерів галузі або ж усієї галузевої лідируючої групи. Вибрані фірми фіксуються, і далі тільки для них проводиться дослідження.

Інформацію про число їх клієнтів можна отримати на підставі аналізу укладених партнерських угод. Якщо ж це зробити неможливо, тоді необхідно провести маркетингове дослідження. Якщо партнерської угоди немає і дослідники не хочуть, щоб

знали про їх роботу, то оптимальним є визначення кількості споживачів S_1 у період максимального збільшення клієнтів. Загальна кількість досліджень – не менше 10, тобто $S_1 = S_{1.1} + S_{1.2} + \ldots + S_{1.10}$.

Обраний регламент необхідно обов'язково повторювати кожен місяць або ж кожен період досліджень, в іншому випадку інформація не буде достовірною. Аналогічні маркетингові дослідження проводяться в наступному місяці або періоді вимірювань, і кількість споживачів знаходять відповідно до рівняння $S_2 = S_{2.1} + S_{2.2} + \ldots + S_{2.10}$. Після цього обчислюють зміну попиту, тобто знаходять коефіцієнт попиту: $K_П = S_2 / S_1$.

3. Якщо досліджуються послуги сезонного характеру, то необхідно зробити ***поправку на сезонність***. Для визначення сезонності у своїй фірмі або ж у двох-трьох лідируючих у галузі фірмах (у порядку угоди партнерства) виводиться усереднений графік сезонності за місяцями. Цей графік є результатом порівняння зміни продажів за кілька років. Далі за 100% береться середнє значення і показникам обсягів продажу всіх інших місяців присвоюється відсоток перевищення у відносних одиницях ($+K_{сез}$) або ж зменшення ($-K_{сез}$) значення відносного середнього рівня. Даний відсоток позначимо як коефіцієнт сезонності $K_{сез}$. Тоді за наявності істотної сезонності, співвимірної зі зміною пропозиції, загальний коефіцієнт пропозиції дорівнює їх сумі або різниці з урахуванням знака $K_{Пз} = K_П + K_{сез}$, або $K_{Пз} = K_П - K_{сез}$.

4. Визначення критеріїв насичення. На їх основі приймають стратегічні управлінські рішення щодо діяльності організації на ринку дозвілля та розваг.

Критерій 1. Коли послуги надаються на території їх споживання. Критерієм насичення є характер насичення графіка зміни сумарного попиту для цільових сегментів споживачів.

Критерій 2. Для будь-яких випадків. Ринок є насиченим, якщо динаміка зростання попиту відстає від динаміки зростання пропозиції.

Критерій 3. Якщо коефіцієнт, що враховує зміну пропозиції $K_{ПР}$, більший від коефіцієнта $K_П$, що враховує попит, тобто $K_{ПР} > K_П$ і навпаки, $K_{ПР} < K_П$, свідчить про відсутність насиченості. Причому чим сильніша ця нерівність, наприклад, $K_{ПР} \leq K_П$, тим далі від умов насиченості. Якщо ж $K_{ПР} \geq K_П$, то це свідчить про значну насиченість ринку і виникає надлишок пропозиції послуг. Умова $K_{ПР} = K_П$ свідчить про рівновагу попиту і пропозиції.

5. Визначення похибки досліджень. Оскільки методика базується на урахуванні відносних величин, то вплив абсолютних величин пропозиції та попиту не проявляється, що є перевагою. Крім того, тривалі макроекономічні та інфляційні зміни, період яких істотно більше одного місяця, також позначаються незначно. Внутрішні зміни у фірмах, враховуючи значну їх вибірку (не менше 10), для представленої методики також зведено до мінімуму, оскільки ці явища є випадковими, і в одній фірмі може бути посилення, в іншій – падіння за рахунок внутрішніх причин. За дотримання всіх зазначених умов при порівнянні поточного місяця з попереднім похибка досліджень становить 10-15%. Для порівняння результатів досліджень з інтервалом у півроку, похибка (без урахування сезонності) може становити 25-50%, а з її урахуванням – 15-25%.

Висновки. Автором розроблено теоретичний концепт моніторингу ринку розваг та дозвілля, що надає можливість точніше визначити систему інструментів моніторингу, як інструменту стратегічного управління діяльністю організації на ринку дозвілля та розваг.

Запропонована оригінальна методика виявлення насиченості ринку у сфері надання послуг підприємствами галузі дозвілля та розваг для умов, коли їх споживачами є інші підприємства. Її практичне застосування дозволяє точніше і ефективніше планувати і впроваджувати заходи з управління маркетинговою діяльністю підприємств-надавачів послуг у галузі дозвілля та розваг.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні більш розгорнутої системи аналітичних показників для оцінки тенденцій розвитку ринку дозвілля та розваг.

1. Израэль Ю.А. Концепция мониторинга состояния биосферы / Ю.А. Израэль // Мониторинг состояния окружающей природной среды. – Л. : Гидрометеоиздат, 2007. – С. 10-25.
2. Шишкин А.И. Сущность, задачи и принципы мониторинга / А.И. Шишкин // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2004. – № 1(19). – С. 16-30.
3. Бушмелева Г.В. Содержание категории «мониторинг социально-экономических и экологических процессов» / Г.В. Бушмелева // Управление общественными и экономическими системами. – 2006. – № 2. – С. 2-4.
4. Левицький С.І. Інформаційні системи на підприємствах: розвиток теорії та практики: монографія / С.І. Левицький, Р.М. Лепа, Ю.О. Коваленко та ін. // НАН Украины. Ин-т экономики пром.-ти. – Д. : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2007. – 250 с.
5. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут.– СПб. : Питер, 1999. – 368 с.
6. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент / Ф. Котлер ; 10-е изд. – СПб. : Питер, 2001. – 421 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М. : АСТ, 2002. – 272 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
9. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.
10. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012 – 612 с.
11. Березин И.С. Маркетинговые исследования: как это делают в России / И.С. Березин. – М. : Вершина, 2005. – 432 с.
12. Белявский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Белявский. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
13. Иванов Л. Исследование рынка собственными силами. Мастер-класс / Л. Иванов. – СПб. : Питер, 2006. – 144 с.
14. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4, Т. 2. – С. 64-74.
15. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 560 с.
16. Штерн К. Стратегии, которые работают. Подход BCG / К. Штерн, Дж. Сток. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 496 с.
17. Kotler P. Marketing warfare in the 1980s / P. Kotler, R. Singh // Journal of Business Strategy. – 1981. – P. 30-41.
18. Liddell-Hart D.H. Strategy. – New York : Praeger, 1967.
19. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Your Business Competitors. – New York : The Free Press, 1980.

Т.С. Максимова, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга, Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля (г. Луганск, Украина)

Мониторинг как инструмент стратегического управления деятельностью организаций на рынке досуга и развлечений

В статье рассматриваются теоретические положения мониторинга как инструмента

реализации целостной концепции стратегического управления, предложена модель и определены основные этапы мониторинга рынка досуга и развлечений. Для оценки тенденций развития рынка предложена система аналитических показателей насыщенности рынка.

Ключевые слова: развитие рынка, стратегия управления, мониторинг, показатели, насыщенность, спрос, предложение.

T.S. Maksimova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, East Ukrainian National University named after V. Dal (Luhansk, Ukraine)

Monitoring as a tool for strategic management of organizations in the market of leisure and entertainment

The aim of the article. The article considers the theoretical principles of monitoring as an instrument for realization of complete management conception, the model is offered and the main stages of monitoring the leisure and entertainment market's development are determined. The system of analytical indicators of market's saturation is offered for evaluation of tendencies of market's development.

The results of the analysis. The market of leisure and entertainment is developing rapidly as a result of that fact that the number of this product's consumers is constantly increasing. For competitiveness and profit's increasing, the enterprises, that form the offer at the market of leisure and entertainment, try to improve the strategic management. The strategy's realization unlike its formation, includes the organizational-administrative, integrative, coordinative and controlling activities, resulting the gradually transformation of the enterprise's position at the market. All of that needs applying the scientific, analytic, informative accompaniment of management decisions. Among the effective measures, that are directed on perfection of strategic management of an enterprise's activity at the leisure and entertainment market creation of the system of market's development monitoring must become, in our opinion, an integral part of the system of strategic management of marketing activity of the enterprises that provide that kind of services.

This problem's solution may be based on using the monitoring system, or «system, that follows» in another words. It is the developed mechanism of constant observing the indicators of the leisure and entertainment market's development, definition of size of deviation of actual results from the predicted ones and detection of its reasons.

Among the number of modern analytic methods, monitoring must be considered as an instrument that realizes the complete conception of management of the process of program's realization, directed on operative detection of transformative deviations.

The system of monitoring the leisure and entertainment market's development must include the next basic stages: creation of the system of informative indicators, that characterize the level of leisure and entertainment market's development; development of the system of analytic indicators, that show the actual results of research, that are provided by the strategy of parameters of leisure and entertainment market's development; definition of control periods in every method of analysis and every group of controlling indicators; definition of size of deviations of actual results of controlling indicators from parameters, that are predicted by the strategy; definition of the main reasons of deviations and correction of enterprise's activity at the leisure and entertainment market.

Coordinating, integrating and directing activity of the whole system of strategic management to reaching the aims, the monitoring functions as «managing the management» and synthesize the processes of accounting, economic analysis and organization of informational flows.

Conclusions and directions of further researches. The special attention in monitoring structure is given to complex of activities and possibilities of express-diagnosis. That complex of methods is realized with the help of analysis of the basic leading parameters and more detailed (deep) analysis of wider list of indicators. The article gives an example of using the indicators of market's saturation as one of the groups of indicators system that characterize parameters of the leisure and entertainment market's development.

Keywords: market development, management strategy, monitoring, indicators, saturation, demand, offer.

1. Izrael, Yu.A. (2007). Kontseptsiia monitorinha sostoianiia biosfery [The concept of monitoring the biosphere's state]. *Monitoring sostoianiia okruzhaiushchei prirodnoi sredy – Monitoring of the environment.* Gidrometeoizdat, 10-25 [in Russian].

2. Shishkin, A.I. (2004). Sushchnost, zadachi i printsipy monitorinha [Essence, objectives and principles of monitoring]. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiia – Economy of the North-West: Problems and Prospects, 1(19),* 16-30 [in Russian].

3. Bushmeleva, H.V. (2006). Soderzhanie katehorii «monitorinh sotsialno-ekonomicheskikh i ekolohicheskikh protsessov» [The content of category «socio-economic and ecological processes»]. *Upravlenie obshchestvennymi i ekonomicheskimi sistemami – Management of social and economic systems, 2,* 2-4 [in Russian].

4. Levitskyi, S.I., Lepa, R.M., & Kovalenko, Yu.O. (2007). *Informatsiini systemy na pidpryiemstvakh: rozvytok teorii ta praktyky [Information systems in enterprises: development of theory and practice]*. Donetsk: OOO «Southeast, LTD» [in Ukrainian].

5. Rays, E., & Trout, J. (1999). *Marketinhovyie voiny [Marketing Wars]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].

6. Kotler, Ph. (2001). *Marketinhovyi menedzhment [Marketing management]*. 10th ed. Saint Petersburg: Piter [in Russian].

7. Kotler, Ph. (2002). *Marketinh v tretem tysiacheletii: Kak sozdat, zavoievat i uderzhat rynok [Marketing in the Third Millennium: How to create, win and retain market]*. Moscow: AST [in Russian].

8. Lamben, J.-J. (2004). *Menedzhment, orientirovannyi na rynok [Market-oriented management]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].

9. Rays, E., & Trout, J. (2003). *Marketinhovyie voiny [Marketing Wars]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].

10. Balabanova, L.V. (2012). *Stratehichnyi marketynh [Strategic Marketing]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

11. Berezin, I.S. (2005). *Marketinhovyie issledovaniia: kak eto delaiut v Rossii [Marketing research: how it is done in Russia]*. Moscow: Top [in Russian].

12. Beliavskii, I.K. (2001). *Marketinhovoie issledovanie: informatsiia, analiz, prohnoz [Marketing research: information, analysis and forecasts]*. Moscow: Finance and Statistics [in Russian].

13. Ivanov, L. (2006). *Issledovaniie rynka sobstvennymi silami. Master-klass [Market research on their own. Master class]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].

14. Illiashenko, S.M. (2011). *Suchasni tendentsii zastosuvannia Internet-tekhnolohii u marketynhu [Current trends in the use of Internet technologies in marketing]*. *Marketing and management of innovations – Marketynh i menedzhment innovatsii, Vol 2, 4,* 64-74 [in Ukrainian].

15. Khrutskii, V.E., & Kornieiev, I.V. (2005). *Sovremennyi marketinh: Nastolnaia kniha po issledovaniiu rynka [Modern Marketing: Deskbook of Market Research]*. Moscow: Finance and Statistics [in Russian].

16. Stern, K., & Stoke, J. (2005). *Stratehii, kotoryie rabotaiut. Podkhod BCG [Strategies that work: Approach BCG]*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber [in Russian].

17. Kotler, Ph., & Singh, R.A. (2001). Marketing warfare in the 2000s. *Journal of Business Strategy Winter,* 30-41 [in English].

18. Liddell-Hart, D.H. (2007). *Strategy.* New York: Praeger [in English].

19. Porter, Michael E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Your Business Competitors.* New York: The Free Press [in English].

Отримано 15.01.2014 р.