

Оксана СЕНИШИН

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ПІДСИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Визначено поняття “стратегія” та “маркетингова стратегія”, узагальнено підходи науковців з приводу використання цих термінів, наведено класифікацію маркетингових стратегій підприємства в цілому, а також маркетингових конкурентних стратегій та зроблені висновки щодо множин конкурентних стратегій.*

В умовах конкурентного ринкового середовища підприємствам потрібно не лише визначати стратегічні цілі та шукати засоби їх досягнення, але й формувати свої конкурентні переваги та координувати усі напрямки своєї діяльності для їх збереження або посилення. Тому об'єднуючою ланкою цілей, можливостей та умов зовнішнього середовища підприємства є його стратегія.

На сьогодні існує багато напрацювань у цій сфері. Зокрема, проблеми організації процесу стратегічного управління та формування стратегії підприємства були предметом досліджень таких зарубіжних вчених, як: А. Ансофф, П. Друкер, Г. Емерсон, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, П. Лоранж, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, та багато інших вчених-економістів. На сучасному етапі дана проблематика широко висвітлюється у працях вітчизняних науковців, зокрема: Н. Куденко, О. Кузьміна, А. Мельник, С. Оборської, С. Ожегової, З. Шершньової та ін., а також таких російських вчених як: В. Базарова, І. Ігнат'єва, Г. Кандаурова, Н. Кондратьєва, В. Попова, А. Уткіна та ін.

Проведений автором аналіз наукових літературних джерел вказує на те, що на сучасному етапі розвитку теорії і практики управління проблематика стратегічного управління та формування маркетингової стратегії підприємства є мало дослідженою, не достатньо розроблені науково-методичні засади їх організації.

У зв'язку з цим, завданням даної статті є визначення поняття “стратегія” та “маркетингова стратегія підприємства”, висвітлення власного тлумачення розуміння цих понять, здійснення аналізу різних класифікацій маркетингових стратегій та подання власних висновків.

Розглянемо декілька думок стосовно визначення поняття “стратегія”.

Трактування поняття “стратегія” є досить складним, неоднозначним та багатограним. У вітчизняній літературі визначення суті поняття “стратегія” є питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес, інші – як результат діяльності. Вважаємо, що доцільною є думка З. Шершньової та С. Оборської [7], які визначають стратегію як сукупність таких процедур: визначення напрямів досягнення цілей; встановлення взаємодії з зовнішнім середовищем; визначення складності внутрішньої структури; формування

стратегічних планів та змін в організаційній структурі управління; постійне уточнення в процесі діяльності підприємства.

Наведемо інші твердження до визначення поняття “стратегія”. Стратегія, на думку Дж. Куїна, є способом поведінки або планом, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов’язаних з ними діях конкурентів. Відомий науковець І. Ігнат’єв визначає стратегію як ділову концепцію організації не певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей організації. Заслуговує на увагу визначення І. Ансоффа, який говорить про стратегію як про набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, 83]. Цікавою є думка М. Мескона, який визначає стратегію як комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [5, 457].

Отже, аналізуючи наведені трактування поняття “стратегія”, можна зробити висновок, що всі вказані автори говорять про одне і те саме поняття, розглядаючи стратегію як напрямок діяльності, спосіб поведінки або план та ін., але кожен із них приділяє увагу різним аспектам, що пов’язані з цією категорією.

Зазначимо, що важливою складовою загальної стратегії підприємства є її маркетингова стратегія. Тому, вважаємо за доцільне детальніше зосередитися на визначенні цього поняття.

Стратегічний маркетинг виник і одержав бурхливий розвиток в умовах значного посилення конкуренції. Вона обумовила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, задач, уміння оптимально розподіляти та використовувати ресурсні можливості, вибирати ринок, формувати довгострокову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища та багатьох інших явищ, чинників, які формують ринок та середовище підприємницької діяльності.

Аналізуючи наукову літературу, можемо говорити, з одного боку, про різні визначення поняття маркетингової стратегії, а з іншого, про цілком схожі трактування цього поняття. Кожен фахівець дає власне визначення даної категорії, але, на нашу думку, вони є дещо обмеженими, і з цим не можна погодитись цілком.

З нашої точки зору, маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію факторів зовнішнього середовища організації і її внутрішніх можливостей.

Чітке визначення місця і ролі стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством дає Н. Куденко [3, 5–6]. На думку автора, базова ділова стратегія підприємства розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей підприємства. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком підрозділів, які є організаційними складовими підприємства.

Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття “функціональна стратегія”. Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію підприємства і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, то стратегічний маркетинг – важлива невід’ємна частина стратегічного менеджменту підприємства.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій. При цьому можуть використовуватися різні маркетингові стратегії.

Розглянемо та проаналізуємо різні класифікації маркетингових стратегій. Досить цікавий поділ стратегій поданий Н. Куденко, яка класифікує маркетингові стратегії за терміном реалізації, стадіями життєвого циклу товарів, станом ринкового попиту та ін. [3, 13–15]. Детальна класифікація цих стратегій подана у табл. 1.

Таблиця 1

## Класифікація маркетингових стратегій

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Види маркетингових стратегій</i>
<i>Залежно від терміну їх реалізації</i>	§ довготермінові § середньотермінові § короткотермінові
<i>Залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства</i>	§ маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок § на стадії росту § на стадії насичення ринку § на стадії спаду
<i>За станом ринкового попиту</i>	§ конверсійного маркетингу § конверсивного маркетингу § стимулюючого маркетингу § синхромаркетингу § підтримуючого маркетингу § ремаркетингу § демаркетингу § протидіючого маркетингу
<i>Залежно від загальнооекономічного стану підприємства та його маркетингових можливостей</i>	§ виживання § стабілізації § росту
<i>За елементами маркетингового комплексу</i>	§ товарна § цінова § товарного руху § просування
<i>За ознакою конкурентних переваг (згідно М. Портера)</i>	§ цінового лідерства § диференціації § стратегія фокусування (концентрації)

<i>Залежно від виду диференціації</i>	§ товарної диференціації § сервісної диференціації § іміджевої диференціації § кадрової диференціації
<i>Залежно від співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту його ринку збуту</i>	§ стратегія розвитку § стратегія підтримання § збирання урожаю § стратегія елімінації
<i>Залежно від конкурентного становища підприємства та його маркетингових спрямувань (згідно Ф. Котлером)</i>	§ ринкового лідерства § челенджерів § послідовників § ринкової ніші
<i>Залежно від методу обрання цільового ринку</i>	§ товарної спеціалізації § сегментної спеціалізації § односегментної концентрації § вибіркової спеціалізації § повного охоплення
<i>Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства</i>	§ недиференційованого маркетингу § диференційованого маркетингу § концентрованого маркетингу

*Примітка:* Рисунок складено на основі аналізу окремих положень Н. Куденко [3, 13–15]

Так, залежно від терміну реалізації стратегій виділяють: довготермінові; середньотермінові; короткотермінові. Щодо стадій життєвого циклу товарів підприємства виокремлюють маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; маркетингові стратегії на стадії росту; маркетингові стратегії на стадії насичення ринку та маркетингові стратегії на стадії спаду.

Також заслуговує уваги поділ маркетингових стратегій залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових можливостей. За цим критерієм виділяють: стратегії виживання, стабілізації та росту. Таким чином маркетингові стратегії росту поділяють на такі різновиди: маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту, інтеграційного росту та диверсифікації.

Значної уваги заслуговують базові стратегії розвитку за М. Портером, а саме: стратегія цінового лідерства, диференціації та концентрації. Зазначимо, що кожна із зазначених стратегій базується на певних конкурентних перевагах фірми. Прийняття рішення щодо того, яка конкурентна перевага стане базою для розробки стратегії, залежить від того, якими є фактори успіху на ринку та які сильні і слабкі сторони фірми і її найнебезпечнішого конкурента.

Отже, стратегія цінового лідерства передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат. Саме низькі витрати дозволяють встановлювати низькі ціни. Це у свою чергу сприяє збільшенню частки ринку і, врешті-решт, рентабельності. Вважаємо, що підприємство може досягти цінового лідерства за таких умов:

- зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва (економія на масштабах виробництва);
- відмова від дорогих супутніх послуг (щоправда, це може призвести до втрати частини покупців);
- створення дешевших для виробництва моделей продукції;
- доступ (або монополія) до дешевої сировини;

- вдосконалення технологічного процесу.

Зважаючи на усе вищесказане, стратегія цінового лідерства є актуальною для будь-яких сфер бізнесу, хоча в кожній сфері існують свої особливості реалізації цієї стратегії.

Стратегія диференціації полягає в тому, що товар, який виготовляє фірма, має відрізнятись від товарів конкурентів. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість з конкурентними. При виборі напряму диференціації можуть бути використані:

- товарна диференціація;
- сервісна диференціація;
- кадрова диференціація;
- іміджева диференціація.

На наш погляд, для реалізації стратегії диференціації необхідні такі умови: фундаментальні дослідження, оригінальний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості, активна робота зі споживачами та ін. Тому до переваг цієї стратегії віднесемо: створення певного іміджу товару та підприємству, що знижує чутливість споживача до ціни; прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту; прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінників; висока ціна дає можливість отримання високого прибутку.

Також варто зазначити і недоліки стратегії диференціації. Ризик стратегії диференціації полягає у тому, що характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача; збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значимими; також може спостерігатися виникнення підприємств-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів і завоювання в цьому сегменті лідерства за витратами або диференціацією. Необхідною умовою її застосування є те, що підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять йому на загальному ринку.

Наголосимо, базуючись на конкурентних перевагах, кожна з названих базових стратегій має розглядатись як база для вибору маркетингової стратегії.

Варто зауважити, що у зарубіжній та вітчизняній літературі недостатньо уваги приділено питанням сутності, змісту та процесам формування маркетингових конкурентних стратегій. У більшості джерел взагалі ототожнюються поняття маркетингової конкурентної стратегії та маркетингової стратегії конкуренції. На нашу думку, відмінність в цих категоріях полягає в тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію та одержувати перемогу в конкурентній боротьбі, а маркетингова стратегія конкуренції є вужчою категорією, яка визначає засоби досягнення і підтримання конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні.

З огляду на це, на основі аналізу думок відомих вчених-науковців Ф. Котлера, А. де Літла, М. Портера [2; 4; 6] нами запропонована класифікація маркетингових конкурентних стратегій, за такими класифікаційними ознаками, які вказані у табл. 2.

## Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. де Літл	Конкурентні позиції підприємства та його можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії підприємств із сильною позицією
		Стратегії підприємств, які займають сприятливу позицію
		Стратегії підприємств, які займають задовільну позицію
		Стратегії підприємств, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та його маркетингове спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

Примітка: Розробка автора

Зокрема, американська група маркетологів на чолі із А. де Літлом, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій підприємства та його можливостей щодо поліпшення цих позицій. Тобто, вчені виділяють п'ять основних різновидів конкурентних позицій підприємства на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція (табл. 2).

Лідируюча (домінуюча) позиція – означає сильні конкурентні позиції підприємства, його великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших підприємств.

Сильна позиція дає змогу підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність підприємства формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій підприємства-лідера.

Наступна – сприятлива позиція означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають підприємства, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що підприємство займає ринкові позиції, вищі від середнього рівня, і має можливості для їх поліпшення.

Підприємство, що має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але його можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні, нижчому від середнього, і тому підприємство-лідер, за бажанням, може зруйнувати його позиції – займає задовільну позицію на ринку.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан підприємства, наявність конкурентної вразливості і відсутність у нього можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

М. Портер класифікує конкурентні стратегії підприємства за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу підприємству досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій підприємства такі: стратегія цінового лідерства, диференціації та концентрації.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій підприємства передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних позицій та маркетингового спрямування. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкуруючих на ринку підприємств. Згідно з таким підходом, Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера, челенджера, послідовника та нішера.

Ринковим лідером є підприємство, яке охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Для того щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках:

- 1) шукати шляхи розширення місткості ринку;
- 2) захищати свої ринкові позиції;
- 3) намагатися збільшити свою ринкову частку.

Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Звідси впливають три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера: стратегія розширення місткості ринку, захисту позицій, підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Досить цікавими на нашу думку є маркетингові стратегії челенджерів, якими називають ті підприємства, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери – це такі підприємства, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки. Основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу.

У науковій літературі маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди як: фронтальний наступ, фланговий наступ та обхідний наступ.

Суть стратегії фронтального наступу полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки якщо супротивник має хороші позиції, то необхідно мати значну перевагу сил або кращі ринкові позиції.

Зазначимо, що стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її суть полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Челенджер веде пошук потреб, які залишилися поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити.

Це своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Тут відбувається пошук у двох напрямках – географічному та сегментному.

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає “використання” слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а і зламати певні позиції конкурента. Стратегія обхідного наступу, як правило, розрахована на довгострокову перспективу, її різновидом є стратегія “партизанського” наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін – “партизанський маркетинг”. Його головна мета – активно, наполегливо, крок за кроком наблизитися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

Зауважимо, що основу будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги. Під час формування стратегії наступу можна використовувати як одну конкурентну перевагу, так і їх комбінації, тобто одночасно застосовувати декілька факторів конкурентних переваг.

Розглянемо сутність маркетингових стратегій послідовників, до яких належать ті підприємства, які досить успішно діють на ринку і основне маркетингове спрямування своєї діяльності вбачають у підтримці та охороні своєї ринкової частки через використання маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера. Але стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів.

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками: ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими підприємствами; першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки; орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні, конкурентні дії; мінімум витрат на інновації.

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності.

Також варто зазначити те, що порівняно з лідером, челенджером та нішером послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

Важливими стратегіями за Ф. Котлером є маркетингові стратегії нішерів, тобто стратегії таких підприємств, які обслуговують невеликий сегмент ринку, що залишився поза увагою великих підприємств. Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових стратегій. Вона розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій. Так, за класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші,

яка ще називається стратегією фокусування, або концентрації, є різновидом конкурентних стратегій підприємства поряд зі стратегіями цінового лідерства і диференціації.

За класифікаційною ознакою вибору цільового ринку підприємства стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії односегментної концентрації, протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.

Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу. А як різновид конкурентних стратегій підприємства, за класифікацією Ф. Котлера, стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника.

Отже, така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу – орієнтацію на виявлення і задоволення специфічних потреб споживача. Незважаючи на те, що стратегія ринкової ніші розглядається під кутом зору різних класифікаційних ознак, вона завжди має однакову сутність: пошук і спрямованість діяльності підприємства на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших підприємств.

Таким чином, аналізуючи усе вищесказане, робимо висновок, що існує нескінченна множина конкурентних стратегій. Причина цього – різноманітність аспектів, з якими доводиться мати справу при зміні чи захисті конкурентної позиції: за наявності великої кількості різних ринків і конкурентних умов. При цьому, очевидно, що підприємство може одночасно проводити декілька маркетингових конкурентних стратегій, кожна з яких стосується його певного виду діяльності. Такий стан речей дозволяє нам говорити про те, що маркетингова конкурентна стратегія існує на бізнесовому стратегічному рівні управління підприємства і охоплює всі аспекти його маркетингової діяльності.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управления / Пер. с англ. – М., 1990. – 338 с.
2. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Издательский дом "Вильямс", 2001. – 944 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 453 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 357 с.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. с англ. – К.: Основи, 1998.
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

Редакція отримала матеріал 25 вересня 2008 р.