

стве из этого закона утверждает, что если два конкурирующих предложения совпадают, то потребитель совершит покупку у того торгового агента, которому он больше доверяет, который ему больше нравится.

Представители данной группы фирм подтверждают, что в первую очередь их интересует сбыт, о системном же маркетинге они начинают задумываться лишь в преддверии реализации перспективных и достаточно масштабных проектов, где цена ошибки может быть достаточно большой.

И, наконец, третья группа – крупные предприятия с высоким уровнем деловой активности. Отличительной особенностью маркетинговой среды их деятельности является высокая степень конкурентной борьбы на рынке. Общеизвестно, что в конкуренции нет мелочей, несущественных деталей. Специалист по маркетингу обязан знать эти «тысячи мелочей», предвидеть их и снизить степень риска в деятельности предприятия на рынке.

Маркетинговые подразделения на таких предприятиях имеют, как правило, развитую структуру; включают отдел (бюро) конъюнктуры рынка, планирования маркетинговой деятельности предприятия, отделы (бюро) планирования сбыта, рекламы и т.д. Маркетинговая деятельность имеет системный характер, отличается целостностью, организацией постоянного взаимодействия с остальными структурными подразделениями предприятия. Основой такого взаимодействия является, в первую очередь, организация информационных потоков с четкой их адресностью и качественными и количественными характеристиками. Такие структуры предъявляют высокие требования к уровню профессиональной компетентности сотрудников, создают условия для их профессионального роста и продвижения. Можно сказать, что организация таких структур строится (вольно или невольно) в соответствии с рекомендациями известного американского специалиста

П. Друкера: «Необходимо поставить специалиста по маркетингу в начале, а не в конце производственного цикла и интегрировать маркетинг в каждую фазу бизнеса. Маркетинг должен оказывать воздействие на проектирование, планирование выпуска, экономического анализ, равно как и на распределение, сбыт и предоставление услуг по продукту». Следовательно, говорить о том, что фирма достигла высокого уровня маркетинга можно лишь тогда, когда маркетинг стал основой ее деятельности.

Представленные группы субъектов хозяйствования можно рассматривать и как этапы жизненного цикла предприятия. Каждому этапу соответствует своя маркетинговая структура с определенным набором функций. Число их растет по мере роста самой организации с учетом сложности задач, стоящих перед ней.

И в заключении хотелось бы акцентировать внимание еще на одном аспекте создания маркетинговых подразделений. Маркетинговые структуры предприятий – мощный инструмент в разработке различных вариантов конкурентных стратегий экономического поведения фирмы на рынке. Изучая рынок, предприятия изучают конкурентов. Представление о том, что «... конкурентов у нас нет...», постепенно уходит в прошлое. Похоже, что наши хозяйственники, представляющие различные сферы деятельности, начинают осознавать значение одного из важнейших постулатов бизнеса: «... того, кто сегодня забывает о конкурентах, завтра забудет рынок».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Demarchi Ch. Beschaffungsmarketing. Dusseldorf. 1974. - с. 152.
2. Leasing in american markets. – Washington, the World bank, 1996. – 86с.

УДК 338.24/.27

Куксюк И.А.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Многие белорусские промышленные предприятия столкнулись сегодня с серьезной проблемой - отсутствием эффективной системы управления. В результате разбалансированности устоявшихся связей и пропорций, а также под давлением внешних и внутренних изменений они теряют управляемость и несут финансовые потери. В связи с этим доминирующей проблемой науки и практики хозяйствования стало развитие концептуальных и создание организационных и методических основ формирования системного управления, восприимчивого к нововведениям, сориентированного на потребителя, способного непрерывно адаптироваться к изменениям внешней среды. В этом немаловажная роль принадлежит решению вопроса повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью, чему и посвящена исследование автора.

Теории и практике совершенствования маркетинговой деятельности, управления маркетингом посвящено большое число публикаций. Однако определенные проблемные вопросы управления маркетинговой деятельностью остаются недостаточно изученными: многие авторы ограничиваются исследованием маркетинга на статическом уровне, концентрируя внимание на отдельных функциях маркетинга, рассмотрением вопросов формирования служб маркетинга, организации контроля или разработки маркетинговых программ.

Практически отсутствуют работы, в которых исследуется практика управления маркетинговой деятельностью, инструменты и методы измерения процессов её управления, комплексное совершенствование данной деятельности.

Анализ работ последних лет показывает, что, не имея инструмента измерения процессов управления, сложно контролировать развитие управляемости предприятия и тем более прогнозировать управленческие воздействия на процессы совершенствования маркетинговой деятельности. В итоге, часто принимаются необоснованные и нерациональные решения, увеличиваются затраты на управление, сроки реализации принимаемых решений. Основными причинами, сдерживающими развитие исследований в области измерения и разработки инновационных методов управления маркетинговой деятельностью, являются трудноформализуемый характер управления, непредсказуемость и неопределенность внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие маркетинговой деятельности предприятия, неадекватность математических моделей реальным условиям управления.

Вышесказанное позволяет сделать вывод об актуальности и необходимости выявления новых по содержанию методических подходов к управлению маркетинговой деятельностью. Автор провел системное исследование проблемы и разработал инновационные методы управления маркетинговой дея-

Куксюк Ирина Анатольевна. Ассистент каф. менеджмента и маркетинга.

Брестский политехнический институт (БПИ). Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267.

тельностью промышленных предприятий во взаимосвязи с учетом специфики белорусской экономики [1]. В результате исследований:

1. Выявлена и систематизирована совокупность параметров управляемости маркетинговой деятельностью, которая, в отличие от существующих подходов, обеспечивает системность рассмотрения показателей, характеризующих как развитость выполнения отдельных функций маркетинга, так и конечные результаты финансовой, производственной, сбытовой, снабженческой деятельности, что позволит провести тщательное многоуровневое исследование всех сфер маркетинговой деятельности предприятия и на этой основе установить взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными сферами, выявить устоявшиеся тенденции и закономерности, определить негативные явления в экономике предприятия с целью эффективного их решения и устранения неблагоприятных последствий.

2. Разработана и использована на практике методика измерения и комплексной оценки параметров управляемости маркетинговой деятельности, основанная на применении разработанных девяти групп шкал измерения, метода непосредственной оценки экспертами, анкетирования, опроса, мозгового штурма, метода анализа документов, что, в отличие от существующих подходов, позволило обеспечить сопоставимость показателей, связать полученные оценки в одной системе и получить обобщающий показатель уровня управляемости маркетинговой деятельностью.

3. Разработана и апробирована методика проведения диагностики и мониторинга системы маркетинга, при реализации которых применяются организационные методы, методы обработки и обеспечения достоверности результатов диагностики и мониторинга, обуславливающие эффективность и комплексность проводимых исследований, которая дает возможность, в отличие от существующих методик, осуществить углубленный анализ маркетинговой деятельности промышленных предприятий по всем уровням управления (стратегический, тактический, оперативный) в динамике с непрерывным отслеживанием, прогнозированием и корректировкой процессов управления, учитывая специфику конкретных условий и неопределенность информации.

4. Разработан и апробирован новый по содержанию научно-обоснованный подход к подготовке и поэтапному внедрению программ совершенствования маркетинговой деятельности на промышленных предприятиях, основанный на анализе и прогнозировании исследуемых процессов с помощью прогнозно-вероятностной модели траектории развития в поле управляемости, выработке комплекса управленческих воздействий, обеспечивающих развитие маркетинговой деятельности на предприятии по разработанной рациональной траектории и предусматривает: осуществление диагностики системы маркетинга; проведение циклов обучения специалистов; собственно разработку программы, ее согласование и утверждение; настройку, корректировку и самокорректировку процессов управления, что повышает уровень обоснованности управления, способствует уменьшению управленческих ошибок, сроков и затрат на стабилизацию коммерческой деятельности.

5. Разработана технология внедрения программ совершенствования маркетинговой деятельности на уровне региона, основанная на создании региональной информационно-аналитической системы, включающей в себя информационно-аналитические службы и маркетинговые банки данных предприятий, региональные информационно-аналитические службы и маркетинг-центры, комплексное практическое применение

которых, в отличие от ранее существующих подходов, создаёт основу для формирования прозрачности управления и способствует повышению управляемости и эффективности маркетинговой деятельности промышленных предприятий региона.

Чтобы эффективно управлять системой управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия, нужно отслеживать динамику ее развития, контролировать происходящие в ней процессы, а для того, чтобы контролировать, их надо измерять. Вопрос измерения процессов управления, особенно в сфере маркетинговой деятельности, является в настоящее время не изученным. Нам представляется, что получить конкретную и достоверную информации о развитии системы управления маркетинговой деятельностью, а также измерить уровень управляемости маркетинговой деятельностью, возможно используя разработанный инструмент измерения процессов управления – целевую функцию управления маркетинговой деятельностью.

Данная функция представляет собой совокупность иерархических зависимостей параметров управляемости, характеризующих конкретные процессы и явления, влияющие на состояние, развитие, эффективность функционирования исследуемых процессов [2,3]. Состав и количество параметров целевой функций может варьироваться в зависимости от отрасли, технико-экономических характеристик, специфики диагностируемого объекта - промышленного предприятия.

Исходя из того, что система управления маркетинговой деятельностью предприятия представляет собой совокупность двух взаимосвязанных подсистем (объект и субъект управления), подвергнутых влиянию внешней и внутренней среды, целевую функцию управления маркетинговой деятельностью ($F_{умд}$) можно представить как [2,3]:

$$F_{умд} = f[(F_{ов}; F_{су}; t)(F_{огр})] \quad (1)$$

$$F_{ов} = f_1 \left(\begin{matrix} OM; ПЦМ; ПКМ; РМИ; МИ; Пр; \\ ТП; ЦП; КП; СбП; СнП; РМД \end{matrix} \right) \quad (2)$$

$$F_{су} = f_2(Пл; Ор; Р; К; У; Ан; Ак; Кн; Ст; Преи) \quad (3)$$

$$F_{огр} = f_3(ВнС; ВнутС), \quad (4)$$

где: $F_{ов}$, $F_{су}$ - функции объекта и субъекта управления маркетинговой деятельностью соответственно; $F_{огр}$ - функция ограничений маркетинговых действий; t - фактор времени; OM - уровень организации маркетинга; $ПЦМ$ - развитость постановки целей маркетинга; $ПКМ$ - качество планирования и контроля маркетинга; $РМИ$ - качество работы с маркетинговой информацией; $МИ$ - эффективность проведения маркетинговых исследований; $Пр$ - развитость осуществления прогнозирования; $ТП$, $ЦП$, $КП$, $СбП$, $СнП$ - развитость товарной, ценовой, коммуникационной, сбытовой, снабженческой политик; $РМД$ - результативность маркетинговых действий; $Пл$ - качество планирования руководством маркетинговой деятельности; $Ор$, $Р$, $К$ - уровень организации, регулирования, координирования руководством данной деятельности; $У$, $Ан$ - качество учета, анализа и оценки руководством результатов маркетинговых действий; $Ак$, $Кн$, $Ст$ - уровень активизации, качество контроля, уровень стимулирования высшим звеном управления маркетинговой деятельности соответственно; $Преи$ - качество принятия решений по вопросам управления маркетингом.

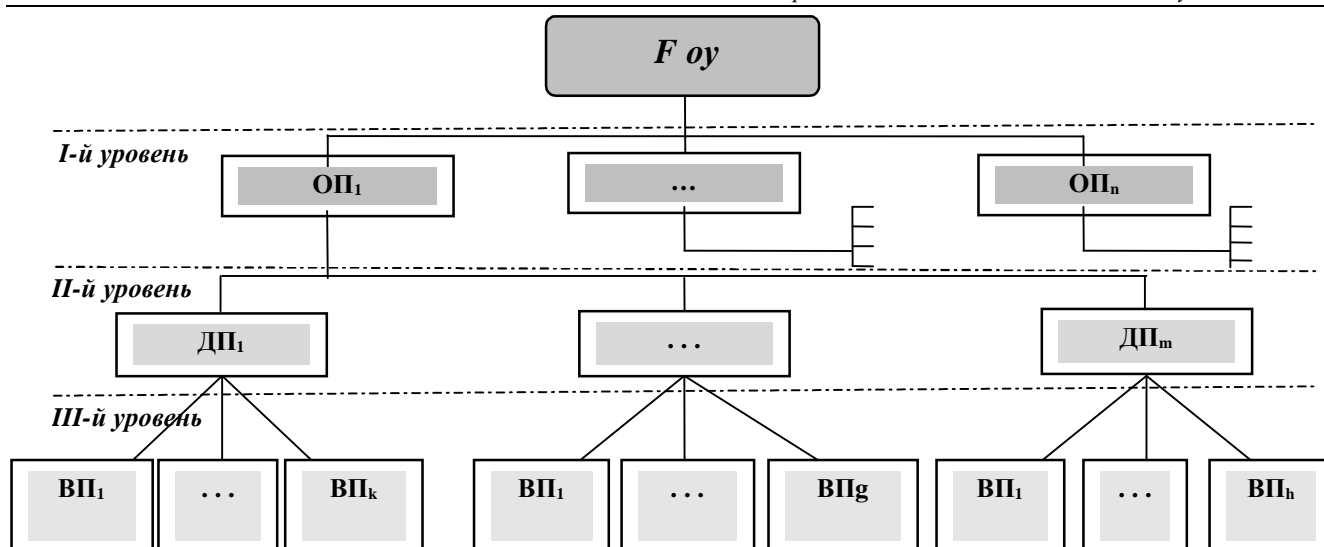


Рисунок 1. Иерархия параметров, характеризующих систему управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия

Произведено ранжирование параметров управляемости по степени влияния на результативность функции и в зависимости от временного интервала управляемости: стратегический, тактический, оперативный. Причем вспомогательные параметры (*ВП*) определяют развитость дополнительных (*ДП*), уточняют их, они в свою очередь влияют на развитость основных параметров (*ОП*) [см. рис.1]. Практика работы с промышленными предприятиями, а также анализ теории маркетинга позволили выявить 22 основных, 53 дополнительных, 379 вспомогательных параметра управляемости маркетинговой деятельностью (базовый комплекс параметров).

Предложенный мультипараметрический подход к оценке управляемости маркетинговой деятельности использовался в дальнейшем автором при разработке методов диагностики и мониторинга, применяемых в качестве методов измерения процессов управления и позволяющих отследить динамику изменения и корректировку процессов управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия [1,2].

Диагностика представляет собой комплекс логически последовательных мероприятий и действий, направленных на получение достоверных и достаточных данных о состоянии данной системы на предприятии, определение стартовой точки управляемости, с которой начинается моделирование траекторий роста уровней управляемости маркетинговой деятельностью. *Мониторинг* же оценивает процессы управления в *динамическом развитии*, оперативно отслеживая показатели параметров управления, факторов, влияющих на поведение траектории роста. На базе результатов диагностики и мониторинга ведется контроль, анализ, оценка и корректировка процессов управления.

Процесс реализации диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью характеризуется следующими этапами:

- Непосредственно проведение диагностики. Состоит из двух этапов и включает три направления исследований: измерение качественных и количественных параметров, оценка развитости целевой функции управления маркетинговой деятельностью (применяется процедура экспертной оценки).
 - Оценка результатов производственно-хозяйственной деятельности и документооборота маркетинговой деятельности.
 - Сбор информации посредством мозгового штурма.
- С целью унификации оценки различных параметров

управляемости встала необходимость разработки групп шкал измерения параметров на основе трех типов шкал: шкалы интервалов, отношений и наименований.

Разработаны организационные методы реализации диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью [4]:

- выбора методов сбора информации (применяется метод экспертных оценок, анкетирование, опрос, мозговой штурм, метод анализа и оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия, метод анализа документов);
- подбора количественного и качественного состава экспертных групп (определяется численность, долевой состав специалистов, персональный список экспертов по итогам качественной оценки кандидатур по индивидуальным характеристикам);
- разработки основных и дополнительных инструментов измерения;
- работы с экспертными группами, анкетами, вопросниками;
- устранения проблем в процессе реализации диагностики, мониторинга (связанных с выбором времени и места проведения исследования, нерациональным определением продолжительности экспертизы, несовершенством применяемого инструментария, психологией экспертов).

Выработаны методы обработки и представления результатов по итогам диагностики и мониторинга системы маркетинга [5]. В зависимости от задач диагностики, мониторинга при обработке результатов экспертизы требуется решить следующие основные задачи: определение согласованности мнений экспертов; построение обобщенной оценки основных, дополнительных параметров управляемости, а также развитости специальной функции; определение зависимости между суждениями экспертов; определение достоверности результатов. Общая оценка развитости целевой функции управления маркетинговой деятельностью на предприятии производится путем расчета среднего значения развитости функций субъекта и объекта управления маркетинговой деятельностью с учетом влияния функции ограничений маркетинговых действий (5-7).

Предложены методы обработки результатов анализа производственно-хозяйственной деятельности и документооборота системы маркетинга.

Уровень управляемости

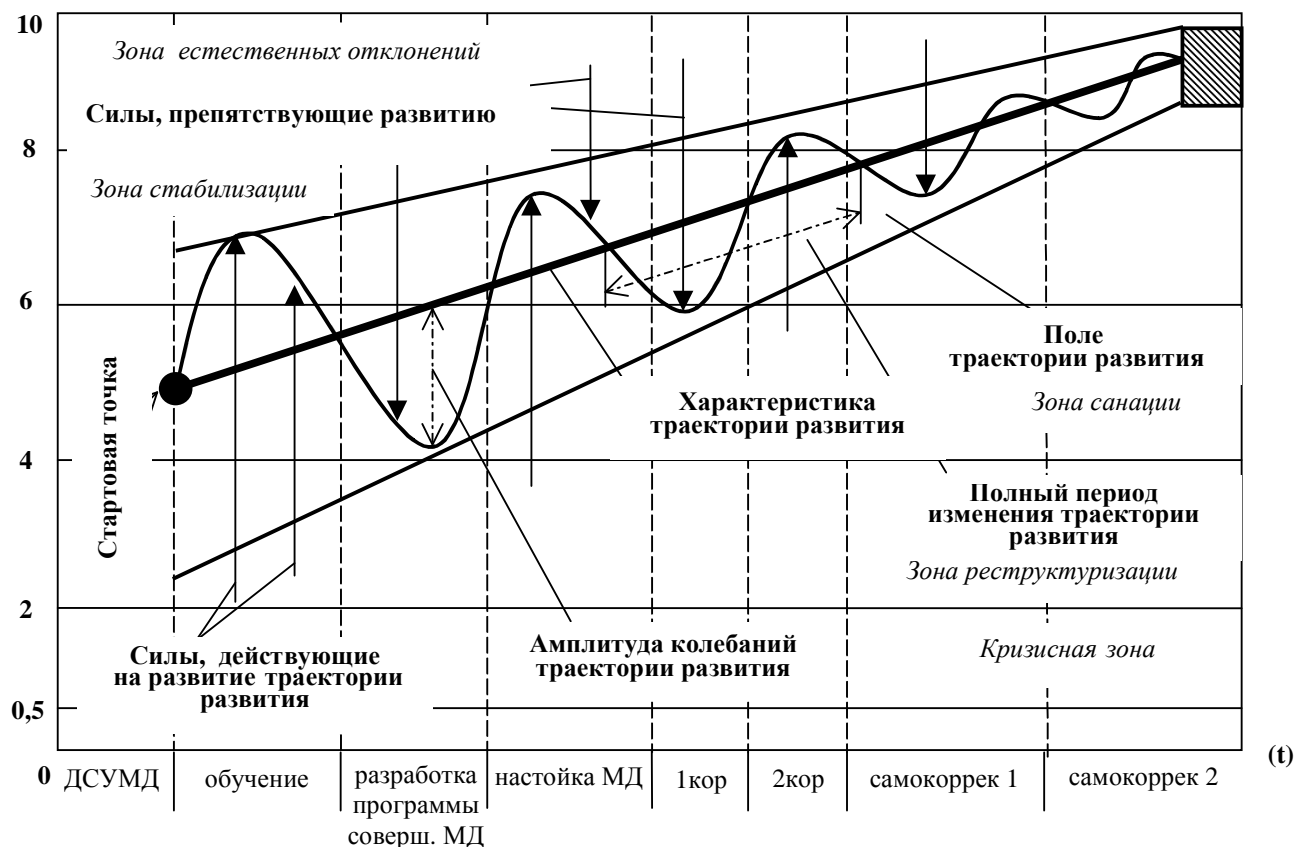


Рисунок 2. Траектория развития в поле управляемости маркетинговой деятельностью.

Общим требованием при измерении и отслеживании процессов управления маркетинговой деятельностью должно являться эффективное решение цели исследования. С этой целью автором предлагаются методы обеспечения приемлемого уровня достоверности результатов и затрат на проведение диагностики и мониторинга [1,6].

$$ОДП = \frac{\sum_{i=1}^k ОВП_i}{k} \quad (5)$$

$$ОПП = \frac{\sum_{j=1}^m ОДП_j \times B_j}{m} \quad (6)$$

$$ОФФ = \frac{\sum_{g=1}^h ООП_g \times B_g}{h} \quad (7)$$

где: **ОФФ** - общая оценка развитости измеряемой функции; **ООП_g** - оценка *g*-го основного параметра; **ОДП_j** - оценка *j*-го дополнительного параметра, описывающего основной параметр; **ОВП_i** - оценка *i*-го вспомогательного параметра, описывающего дополнительный параметр; **k** - количество вспомогательных параметров, описывающих данный дополнительный параметр; **m** - количество дополнительных параметров, описывающих данный основной параметр; **h** - количество основных параметров, характеризующих функцию; **B_g, B_j** - приоритетность *g*-го основного, *j*-го дополнительного параметра соответственно.

Концепция совершенствования процессов управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия основывается на анализе результатов диагностики и анализе процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельности [7]. Определяются стартовая точка, стартовые условия и зона в поле управляемости. Затем осуществляется построение диапазона и оптимальной траектории разви-

тия функции. *Поле управляемости* маркетинговой деятельностью представляет собой совокупность зон, в пределах которой проявляется действие сил, влияющих на изменение уровня управляемости системой. Анализируя результаты проведенных исследований и практики работы с промышленными предприятиями, мы выделили шесть характерных *зон управляемости маркетинговой деятельностью*: естественных отклонений; стабилизации; санации; реструктуризации; кризисную; банкротства, границами которых являются определенные значения уровней управляемости [1,7]. Для каждой зоны характерен свой уровень устойчивости системы маркетинга, и определяется свой перечень управленческих воздействий, применяемых к предприятию по совершенствованию и корректировке его маркетинговой деятельности.

Важным этапом при разработке программ совершенствования маркетинговой деятельности является определение и анализ начальных условий, характеризующих управляемость маркетингом на предприятии, а именно, стартовой точки и условий управляемости. Зная стартовую точку, определив достигнутую функцией зону управляемости, проанализировав фактическое состояние параметров, можно прогнозировать дальнейшее развитие процессов управления маркетинговой деятельностью, построив соответствующую *траекторию развития* функции [см. рис.2]. Траектория развития представляет собой совокупность значений уровней управляемости, описывающую развитие исследуемой функции в динамике. *Оптимальная траектория развития* показывает наиболее рациональный вариант развития процессов управления для поднятия значения уровня управляемости из стартовой точки в зону естественных отклонений (около 9 баллов).

Определены принципы разработки и внедрения *программы совершенствования маркетинговой деятельности* в рамках комплексной программы совершенствования деятельности предприятия. Методология разработки программы основывается на индивидуальном подходе к каждому объекту. В качестве исходных данных используются результаты анализа процессов управления и уровней управляемости маркетинго-

вой деятельности, экономико-финансовое состояние, состояние производства, результаты диагностики и мониторинга других специальных функций управления, специфика предприятия и др. В зависимости от зоны, в которой находится уровень управляемости маркетинговой деятельностью, определяется приоритетность и очередность совершенствования каждого основного параметра целевой функции, угол наклона траектории роста, интенсивность осуществления воздействий на траекторию и сложность процессов совершенствования на данном предприятии.

Проектируется комплекс конкретных мероприятий по совершенствованию основных направлений маркетинговой деятельности с учетом количественных оценок развитости всех параметров. На каждый вспомогательный параметр с учетом приоритетности основного и дополнительного параметра, к которому он относится, определяется 1 - 5 действий, мероприятий, реализация которых увеличит значение параметра до заданной величины. Мероприятий корректируются в процессе внедрения. Одновременно определяются сроки исполнения работ, время промежуточного контроля, ответственные исполнители, указывается приоритетность работ и затраты, связанные с их исполнением. Рекомендуется оформлять вышеуказанные данные в виде систематизированной таблицы.

Данная программа может реализовываться в течение двух - трех лет и включать шесть этапов:

- диагностика;
- проведение циклов обучения работников коммерческих служб и высшего звена управления;
- 37. собственно разработка программы, ее согласование и утверждение;
- 38. начало внедрения программы и настройка маркетинговой деятельности;
- 39. корректировка процессов управления маркетинговой деятельностью;
- 40. самокорректировка процессов управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Следует подчеркнуть, что метод «наскока», одноразовой акции в виде административных распоряжений при совершенствовании процессов управления маркетинговой деятельности совершенно неприемлем. Последовательное и полномасштабное применение маркетинга, предполагающее коренные изменения в характере работы предприятия, требует большой кропотливой работы, в которую вовлекается практически весь коллектив.

Для отслеживания процессов управления и выработки оптимальных планов на основе использования методик логического анализа траекторий роста нами применяется мониторинг. Контроль за ходом внедрения программы осуществляется с помощью системы контроля исполнительской дисциплины. Качество управленческих воздействий оценивается в информационно – аналитической службе предприятия.

Создание региональной информационно – аналитической системы, включающей в себя информационно-аналитические службы и маркетинговые банки данных предприятий, региональную информационно – аналитическую службу, региональный маркетинг-центр обеспечит прозрачность управления и позволит реализовывать стратегические задачи совершенствования маркетинговой и всей деятельности предприятия [2]. Для контроля за деятельностью региональных информационно-аналитических служб и маркетинг-центров желательнее создать региональный *координационный совет*, отслеживающий всю систему комплексного управления предприятиями региона.

Через *региональную информационно-аналитическую службу* должен осуществляться мониторинг состояния целевой функции управления маркетинговой деятельностью и других специальных функций управления, оказываться консультационная, техническая помощь. Данная служба позволит «собрать в единый кулак» возможности промышленных предприятий, научного и административного сектора региона. В *информационно – аналитической службе промышленного предприятия* концентрируется и контролируется вся информация, касающаяся динамики изменения уровней управляемости маркетинговой деятельности предприятия. Обеспе-

ние «прозрачности» управления маркетинговой деятельностью, наличие у управляющей подсистемы полной, точной, своевременной и достоверной информацией можно охарактеризовать одним термином, как обеспечение качественной информации для качественного управления.

Информационно – аналитическая система повысит эффективность деятельности отдельно взятого предприятия, усилит конкурентные позиции за счет упорядоченного движения информации, а при создании сети информационно-аналитических служб в регионе, эффективность каждой из них в отделе повышается за счет появления новых функций, удешевления процесса создания системы, реализации системных свойств. Создание информационно-аналитической системы позволит объединить маркетинговые усилия промышленных предприятий по продвижению своей продукции, повысить качество выпускаемой продукции и уверенность работников в возможностях и резерве предприятия, повысить возможность эффективной самореализации, обеспечить прозрачность управления, избежать ошибок несогласованности действий при продвижении на внешние рынки, совместно защитить регион от внешней товарной экспансии, повысить престиж региона.

Применение разработанных инновационных методов управления обеспечивает повышение эффективности функционирования системы управления маркетинговой деятельностью, что подтвердилось в результате их апробации на промышленных предприятиях Брестской области. Использование технологии диагностики и мониторинга системы маркетинга должно стать обязательным условием разработки адаптированных программ совершенствования коммерческой деятельности, компонентом деловой активности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Куксюк И.А. Инновационные методы управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий: Автореф. дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Белорусский государственный экономический университет. - Минск, 1999. - 22с.
2. Диагностика и мониторинг процессов управления хозяйственными системами. / О.А.Высоцкий, Н.В.Белевец, П.В.Каленюк, И.А.Куксюк и др.; Под ред. О.А.Высоцкого. - Минск: Изд-во ЦНИИТУ, 1999. - 234с.
3. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Обоснование целевой функции управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 34с. - Деп в БелИСА 13.11.98. - № Д199885 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.65.
4. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Организационные аспекты проведения диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 31с. - Деп в БелИСА 09.12.98. - № Д199896 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.69.
5. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Обработка и представление результатов диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 24с. - Деп в БелИСА 09.12.98. - № Д1998100 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.71.
6. Куксюк И.А. Эффективность проведения диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью (СУМД) // Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики: Материалы международной научно-практической конференции по проблемам управления промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики. Брест, 4-5 ноября 1998г. / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - С.108-112.
7. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Анализ процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельности / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 18с. - Деп в БелИСА 12.03.99. - № Д199939 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13). - С.78.