

ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ПРОДАЖУ ВИРОБНИЧИХ ПЛОЩ ПРОМИСЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

EXPERIENCE ON SELLING INDUSTRIAL REAL ESTATE PREMISES

У статті викладено практичний досвід продажу виробничих площ промислової нерухомості комерційного призначення на прикладі девелоперської компанії «Астра Проперті», м. Київ. План продажу побудовано на використанні нетрадиційних комунікаційних каналів, таких як: виставки, публікації в професійних та галузевих виданнях, доповідях на практичних та наукових конференціях. Показано, що практика застосування повчальних (педагогічних) комунікаційних (пропагандистських) каналів, на відміну від інформаційних, досить дієва і може бути рекомендована для практичного використання. Вперше запропоновано включити в структуру управління підприємствами як складову частину систему управління споживчою цінністю продукції.

В статье изложен практический опыт организации продаж производственных площадей промышленной недвижимости коммерческого назначения на примере девелоперской компании «Астра Проперти», г. Киев. План продаж построен на исследовании поучительных (педагогических) коммуникационных каналов, таких как: выставки, публикации в профессиональных и отраслевых изданиях, докладах на практических и научных конференциях. Показано, что практика применения поучительных (педагогических) коммуникационных каналов, в отличие от информационных (пропагандистских), очень действенна и может быть рекомендована для практического применения. Впервые предложено включать в общую структуру управления предприятиями как составную часть систему управления потребительской ценностью продукции.

The article outlines experience of selling the commercial real estate premises following the case study of “Astra Property” developer in Kiev. The sale plan is based on the non-traditional communicational channel research such as exhibitions, publications in professional and business periodicals, speeches in practical and scientific conferences. It is indicated that the practice of applying instructive (pedagogical) communicational channels in contrast to informational (propagandistic) is very efficient and might be recommended for practical usage. For the first time it is offered to include into general management structure a consumer product value management system.

Ключові слова: нерухомість промислова, площі виробничі, продажу стратегія, комунікації педагогіки, споживча цінність, компанія девелоперська, управління система.

Вступ. Щоб успішно працювати на ринку промислової нерухомості, необхідно чітко усвідомлювати в якому напрямі відбувається розвиток галузі. Розвиток вільного ринку промислової нерухомості розпочався з перших кроків приватизаційних процесів у травні 1992 року. Найбільш активні

процеси на промисловому ринку починаються з 1996 року [1], коли комерційна та виробнича нерухомість відокремились від майнового комплексу державного підприємства в цілому в самостійний економічно-правовий обіг.

Цей період характеризується великою кількістю об'єктів нерухомості, що надходили на ринок за низькою ринковою вартістю, як наслідком надзвичайно вигідних умов їх придбання, а також недостатнім попитом у зв'язку з загальним економічним спадом в державі.

Перші девелоперські компанії з'явилися в Україні в кінці 90-х та початку 2000-х років. Напрямом їх діяльності було придбання об'єктів колишнього народногосподарського й оборонного комплексу, їх реконструкції зі зміною цільового призначення і подальший продаж або здача в оренду.

Компанія «Астра Проперті» на українському ринку промислової нерухомості з 2007 року як класична девелоперська компанія типу Speculative development (українського перекладу немає) – компанія, яка створює комерційну нерухомість, вкладаючи власні кошти, а також кошти інвесторів (якщо має можливість їх залучення) та становить основу майбутньої фінансової системи, що складається з власних коштів, залучених інвестиційних коштів, банківських кредитів та залучених коштів майбутніх орендарів.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне узагальнення досвіду побудови та реалізації планів продажу виробничих площ об'єктів промислової нерухомості комерційного призначення, створеної девелоперською компанією «Астра Проперті».

Методологія. Методом аналізу дій та заходів, відповідальних за реалізацію виробничих площ структур та фахівців девелоперської компанії «Астра Проперті», порівнюючи, усвідомлюючи та зважаючи на їх результативність, визначити основні стратегічні напрями успішного розвитку системи продажу виробничих площ промислової нерухомості комерційного призначення.

Результати досліджень. Девелопмент – це комбінований вид налаштованої на результат економічної діяльності, що має замкнутий цикл, починаючи з ідеї створення об'єкта нерухомості відповідного цільового та функціонального призначення, до введення в експлуатацію та подальшої експлуатації.

Компанія «Астра Проперті» за період своєї діяльності в Україні з 2007 по 2010 роки реалізувала п'ять девелоперських проектів зі створення об'єктів промислової нерухомості комерційного призначення в містах: Кривий Ріг – 2007 рік «Сонячна Галерея»; Запоріжжя – 2008 рік «Сіті Молл»; Сімферополь – 2009 рік «Інтер Молл»; Київ – 2010 рік «Скай Молл», пройшовши увесь складний шлях розвитку земельних ділянок, а саме:

- придбання земельної ділянки;
- розроблення ідеї і концепції створення об'єкта нерухомості;
- фінансове забезпечення проекту;
- організація і ведення будівництва, проектування;
- продаж виробничих площ;
- введення в експлуатацію;
- експлуатація.

Автор статті брав безпосередню участь в реалізації проектів як керівник процесом продажу виробничих площ, і у статті викладає набутий досвід.

Для забезпечення розвитку та вживання в довгостроковій перспективі компанія «Астра Проперті» повинна мати свій оптимальний стратегічний план як фундамент всіх інших видів планування діяльності компанії. На корпоративному рівні – це формування місії, постановка середньострокових та довгострокових цілей компанії, а також розроблення бізнес-портфеля. На рівні підрозділів товарів та ринку – це планування маркетингових процесів і стратегії продажу чи збуту товару.

Якщо на першому рівні стратегічного планування з огляду на ті чи інші обставини ситуація не може бути кваліфікована як позитивна, то на другому рівні через те, що вдалось зібрати досить кваліфікований підрозділ, відповідальний за реалізацію виробничих площ компанії, були правильно визначені напрями розповсюдження товару, організації та планування процесу продажів.

Враховуючи специфіку виробничих площ об'єктів нерухомості, як товару промислового ринку, ми практично виключили з процесу розповсюдження виробничих площ-посередників (рїтейлерів), віддавши безпосередньо перевагу передачі товару від виробника до споживача, тобто використанню системи прямого маркетингу і прямих продажів. В наукових термінах такі канали розподілу називаються каналами нульового рівня [2].

При дослідженні ринку виробничих площ промислової нерухомості комерційного призначення ми використовували метод збору первинної інформації, аналіз конкретних господарських ситуацій, так званий «кейс-метод», запропонований С. Мінеттом [4], який дозволяє заздалегідь підготувати відгук на можливу реакцію потенційних покупців на запропонований товар, і основу якого становить безпосередній контакт продавця та покупця.

Комунікаційні канали – це будь-яка дія, що має самостійне значення і дає можливість спілкування продавця і покупця для використання впливу з боку продавця на процес прийняття рішення покупцем: принципово поділяються на дві категорії: інформаційні та переконуючі [2]. Перші – інформують споживача про наявність відповідного товару, умови продажу, основні споживчі якості, асортимент тощо. Другі – спрямовані на збільшення обсягу

знань споживача стосовно споживчої цінності товару, можливостей використання додаткових властивостей, умов експлуатації обслуговування тощо.

С. Міннет в [4] називає інформаційні канали – пропагуючими, застосовані у випадку, коли реакція покупця засвідчує наявність претензій до товару або наданні переваги товарам конкурента, а переконуючі канали – педагогічними, застосовувані у випадку, коли реакція покупця свідчить про нестачу інформації щодо споживчих цінностей товару.

Враховуючи факт індивідуальності об'єктів промислової нерухомості, їх регіональність та інші особливості, що витікають з родових ознак цього класу промислових товарів, ми надавали перевагу в своїй роботі використанню пізнавальних (педагогічних) комунікаційних каналів.

Таким чином, вироблена нами стратегія продажу виробничих площ промислової нерухомості комерційного призначення будувалась на використанні:

- каналів розповсюдження з нульовим рівнем;
- прямого маркетингу;
- конкретних господарських ситуацій – «кейс-методів»;
- переконуючих (педагогічних) комунікаційних каналів.

1. Об'єкт нерухомості. Характеристики. Споживча цінність.

При формуванні попиту на об'єкт промислової нерухомості комерційного призначення для розміщення бізнесу споживач застосовує певні критерії прийняття рішень. Потенційний покупець визначає для себе метацінність об'єкта нерухомості (тобто своє уявлення про споживчу цінність необхідного йому гіпотетичного об'єкта). Завданням продавця об'єкта нерухомості є визначення таких характеристик об'єкта нерухомості, які б дозволили сформувати споживчу цінність, що відповідає метацінності потенційного покупця, а окремі характеристики – критеріям прийняття рішень.

Нами було розроблено характеристики об'єктів нерухомості в табл. 1, які на нашу думку повинні були максимально відповідати критеріям прийняття рішень та дозволяли сформувати споживчу цінність, що відповідає метацінності потенційного покупця.

Основними характеристиками, що мали вплинути на підвищення споживчої цінності об'єктів нерухомості, були визначені такі:

- місце розташування;
- транспортні зв'язки;
- місця паркування;
- розміри виробничих площ;
- енергозабезпечення;
- кількість потенційних споживачів послуг;

- район збуту.

Пошук споживачів. Ринки нерухомості за своєю природою регіональні. В той же час в районі розміщення об'єкта нерухомості потенційних покупців може не знайтись. Тому пошук потенційних покупців досить складний, оскільки необхідно шукати не просто споживача конкретного об'єкта нерухомості, а споживача, якого необхідно зацікавити відкрити свій бізнес в конкретному регіоні, районі, місті.

Таблиця 1

Характеристика об'єктів промислової нерухомості комерційного призначення

Проект	Сонячна галерея	Сіті Молл	Інтер Молл	Скай Молл	26 мікрорайон	Червоноткацька	Петрівка
Місто	Кривий Ріг	Запоріжжя	Сімферополь	Київ	Київ	Київ	Київ
Адреса	пл. 30-річчя Перемоги	вул. Запорізька, 1б	вул. Київська, 189	просп. Ватутіна, 2-г	вул. Оноре де Бальзака	вул. Червоногвардійська	вул. Лайоша Гавро
Загальна площа будівель, м ² (крім парковок)	38704	25004	42727	88 000	51 650,00	61117	201264,5
Площа, що передається в оренду, м ²	34012	22094	38207	67 500	21 000,00	48554	132080,3
Парковка (загальна площа) м ²	17568	9650	37200	60 000	16 500,00	27500	60067,8
Площа земельної ділянки, га	8,5	5,1	10,2	9,2	2,21	5,8	5,42
Загальна характеристика земельної ділянки (рельєф, складності та обмеження)	Об'єкт розташований поруч з озером, високий рівень ґрунтових вод	Об'єкт розташований поруч з рекреаційною зоною, проходить охоронна зона Дніпра, ґрунти – піщаник	Ділянка має рівний рельєф. Район розташування об'єкта належить до сейсмічно нестійких	Півострів на річці Десенка основа – наносні і намівні піски	Перепад рівня – 4 метри. Основні обмеження в межах червоних ліній	Інженерні мережі на земельній ділянці – міська тепломережа великого діаметру, лінія ЛЕП, стадіон	Об'єкт розташований поруч з озером, високий рівень ґрунтових вод, потрібно донамивання
Під'їзні шляхи	Об'єкт розташований між двома основними магістралями міста, під'їзні шляхи відмінні. Швидкісний трамвай 500 м	Об'єкт розташований на основній магістралі міста - Прибережної набережній, під'їзні шляхи відмінні	Об'єкт розташований на перетині основних магістралей півострова – Ялтинською та Севастопольською трасами при в'їзді до Сімферополя, під'їзні шляхи відмінні	Ділянка виходить фасадом на пр. Генерала Ватутіна і Московський міст, має дворівневу розв'язку в обох напрямках	Ділянка входить на перехрестя вул. Градинської і Бальзака, обмежений трьома вулицями, уздовж основної (Бальзака) проходить лінія трамвая, в майбутньому новою лінією метро	Земельна ділянка розташована на внутрішній окружній дорозі Києва, поруч з виїздом на Броварську трасу	Об'єкт розташований між двома основними магістралями міста, під'їзні шляхи відмінні. Станція метро Петрівка 400 м.
Характеристика будівлі (збірна /монолітна)	Збірний залізобетон	Збірний залізобетон	Збірний залізобетон	Збірний залізобетон	Збірний залізобетон	Збірний залізобетон	Збірний залізобетон
Конкуруюче середовище		"ТРЦ Амстор", ТРЦ "Україна"	ТЦ "Нова Лінія" (якір DIY)	ТРЦ "Дрім Таун", "Караван", "Квадрат"	Конкурентне оточення не сформовано		
Споживачі послуг тис. чол.	400 000	500 000	600 000	600 000	346 000	400 000	600 000
Соціальний стан	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній

Тому основною проблемою пошуку потенційних споживачів є проблема інформативна, тобто проблема розповсюдження інформації, можливість доведення її до потенційного споживача, залучення його до спілкування що, як показує досвід, є першим етапом процесу продажу.

Нами було прийнято такі напрями розповсюдження інформації та доведення її до потенційних споживачів:

- презентації, їх розміщення і розсилка;
- виставки;
- конференції;
- публікації.

Для цього було розроблено спеціальні реклами, проспекти і буклети з викладеними характеристиками об'єктів нерухомості, їх зовнішнього вигляду, архітектурних форм, характеристики місця знаходження, навколишнього середовища, місцевості та регіону.

Виконані ретейлерськими компаніями за нашим замовленням аналізи потенційних можливостей регіону давали вичерпну та достовірну інформацію відносно транспортних магістралей, що проходили поряд з місцями розташування об'єктів нерухомості, шляхів сполучення громадського транспорту, кількості населення, соціального складу, місць концентрації, напрямів переміщення, конкурентного середовища та інших факторів, що безпосередньо впливають на формування споживчої цінності об'єктів нерухомості.

Для демонстрації на виставках та презентаціях було розроблено тривимірні макети, які наглядно і в реальних масштабах відображали місцевість, розташування об'єктів нерухомості, самі об'єкти нерухомості, місця паркування транспортних засобів, під'їзні шляхи, транспортні магістралі, навколишнє середовище, все те, що має найбільшу вагу створення позитивного іміджу цінності об'єктів нерухомості.

Враховуючи рекомендації відомих американських фахівців у галузі продажу та маркетингу промислових товарів Нейла Рекхема та Стіва Мінетта, які вважали публікації в галузевих та професійних періодичних виданнях одним із найважливіших комунікаційних каналів впливу на людей, що володіють високим статусом в компаніях та вповноважені приймати остаточні рішення [2, 3], тому ми активно брали участь в науково-практичних та науково-технічних конференціях з проблемних питань, пов'язаних зі створенням та реалізацією об'єктів промислової нерухомості.

За період з 2007 року наші представники брали участь та виступили з доповідями на таких конференціях: Третя міжнародна конференція «Retailtainment в Україні» 17–18 вересня 2008 р. за темою: «Значимість розважальної складової в проектах торгово-розважальних центрах», Практична конференція: «Рітейл в Україні – 2009: Save Our Sales» 2 квітня 2009 р. на тему: «Економіка ефективного девелопменту», Практична конференція «Як продати девелоперський проект інвестору» 27 травня 2009 р. на тему: «Як правильно подати та продати проект потенційному інвестору. Оптимізація портфелю проектів» та опублікували ряд статей в періодичних виданнях:

- Building Media Group **«Как увеличить стоимость торгового центра: от концепции к сделке»** 22 листопада 2007 р.

- **«Вплив екологічних факторів на прийняття рішень при купівлі об'єктів промислової нерухомості»** – Екологічний менеджмент у загальній системі управління. Тези доповідей Десятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції. (Частина 2, 2010, с.109–110).

- **«Методологічні засади управління нерухомістю»** – Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. (2010, с. 230–232).

- **«Можливості впливу маркетингової стратегії на прийняття рішень потенційного покупця нерухомості»** – Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики. Тези доповідей міжвузівської науково-практичної конференції студентів, молодих вчених та спеціалістів в м. Кривий Ріг.

- **«ТРЦ «Солнечная Галерея»: современный шопинг в Кривом Роге»** – Commercial Property (№ 2 (54) лютий 2008 р., с.82–84).

- **«Застойное место». Комментарий эксперта»** – Building Business, (№ 09/(18) вересень 2008 р., с. 39).

- **«Эффект новизны»** – Real Estate Ревю (№ 7 вересень 2008 р., с. 32).

- **«Пятое измерение»** Комментарий эксперта» – The Architect (№ 05, жовтень 2008 р., с. 39).

- **«Девелоперы об итогах полугодия 2009. Оценка эксперта»** – Commercial Property (№ 7 (71), липень 2009 р., с. 47–49).

- **Theories of relativity** – Eurobuild Central&Eastern Europe (№10 (138), жовтень 2009 р., с. 64).

Це, безумовно, позитивно впливало на формування авторитету девелоперської компанії «Астра Проперті» та підняття її іміджу серед інших компаній, що працюють в цьому сегменті економіки нерухомості, це по-перше. По-друге, участь в роботі конференцій – це апробація розроблених методів і напрямків просування об'єктів нерухомості на промисловому ринку, відчуття реальної реакції покупця та впевненості в їх дієвості. По-третє, формування лояльності до компанії шляхом спілкування з фахівцями, авторитетами в своїй сфері та активними шукачами нових напрямів та методів вдосконалення діяльності своїх компаній.

Ми поставили за мету залучити до числа споживачів наших виробничих площ максимальну кількість відомих європейських та міжнародних брендів як найбільш надійних партнерів можливості успішного функціонування, платоспроможність яких є поза сумнівом.

Роботу з пошуку споживачів ми розпочали паралельно з проектуванням та будівництвом об'єктів та планували її проведення таким чином, щоб на момент введення об'єкта в експлуатацію його виробничі площі були реалізовані більш ніж на 80 % їх загальної кількості. Як механізм забезпечення гарантії реалізації виробничих площ в період до введення об'єкта в експлуатацію ми використовували попередні договори.

Оснoву стратегії пошуку споживачів виробничих площ об'єктів нерухоmості становив процес пошуку ключових (їх ще називають «якірними») споживачів, авторитет та імідж яких не лише гарантує стабільну оплату орендованих виробничих площ, а також позитивно впливає на імідж об'єкта нерухоmості, збільшуючи тим самим потік потенційних споживачів.

З метою привернення уваги до об'єктів нерухоmості, що споруджуються, потенційних покупців з числа значущих міжнародних компаній девелоперська компанія «Астра Прoперті» активно бере участь в міжнародних виставках. Так, в 2008 році компанія брала участь в:

«Real Vienna» – саміт комерційної нерухоmості та інвестицій центральної та східної Європи. Місце проведення – Відень, Австрія. Дата – травень 2008 р.

«Mall Expo» – головний саміт торгової індустрії України. Місце проведення – Київ, Україна. Дата – вересень 2008 р.

«МАРІС» – міжнародна виставка торгової нерухоmості. Місце проведення – Канни, Франція. Дата – листопад 2008 р.

На цих виставках налагоджувались особисті контакти представників потенційного споживача і продавця, обговорювались можливості узгодження положення критеріїв прийняття рішень та диференціаторів. Стосунки потім продовжувались шляхом повторних переговорів, відвідування головних офісів і закінчувались, як правило, підписанням попереднього договору.

Проведені заходи хоча і потребували значних зусиль та матеріальних витрат, дали змогу компанії «Астра Прoперті» успішно просувати на ринку промислової нерухоmості свої виробничі площі, які на даний момент практично повністю реалізовані. В табл. 2 подано інформацію з реалізації виробничих площ компанії станом на першу половину 2010 року.

2. Процес погодження. Вимоги і можливості. Потенційний покупець, перш ніж прийняти рішення про придбання відповідної виробничої площі в об'єкті нерухоmості, на мою думку, задає собі такі питання:

1. Чи відповідає об'єкт нерухоmості можливості розміщення в цьому бізнесі в форматі з позиції та бачення потенційного споживача.
2. Чи існує конкурентне середовище в регіоні розміщення об'єкта нерухоmості.
3. Чи існують в необхідній кількості потенційні споживачі бізнесу в регіоні розміщення об'єкта нерухоmості.
4. Чи існують транспортні артерії для доставки споживачів, місця тимчасового розміщення транспортних засобів і т.п.
5. Чи відповідає ціна на виробничі площі об'єкта нерухоmості фінансовим можливостям потенційного споживача.

Таблиця 2

Характеристика стану реалізації виробничих площ

Проект	Сонячна Галерея	Сіті Молл	Інтер Молл	Скай Молл	26 мікрорайон	Червоноткацька	Петрівка
Місто	Кривий Ріг	Запоріжжя	Сімферополь	Київ	Київ	Київ	Київ
Адреса	пл. 30-річчя Перемоги	вул. Запоріжська 16	вул. Київська 189	просп. Ватутіна, 2-Т	вул. Оноре де Бальзака	вул. Червоногвар- дійська	вул. Лайоша Гавро
Загальна площа будівель, кв.м.	38 704	25 004	42 727	88 000	42 650	61 117	201 264,5
Рік відкриття	2008	2007	2009	2007; 2010			
Обсяг реалізованих виробничих площ, кв.м	30 882	13 600	13 051	70 000 кв. м	Виробничі площі в цих проектах не реалізовані, у зв'язку з незавершеним будівництвом		
Ключові орендарі	Ашан, Comfy, Боулінг «Вітамін», Тропікал Парк	Ашан	Фуршет, Comfy	Ашан, Comfy, Marks&Spencer, Zara, New Yorker, New Look			
Загальна кількість орендарів	105	10	40	180			
Обсяг виробничих площ, реалізованих ключовим орендарям у %відношенні до загальної площі, %	59,16 %	97,17 %	84,7 %	36,9 %			
Середня виробнича площа ключових орендарів, кв.м	12 863	13 215	12 537	17 771			
Середня виробнича площа інших орендарів, кв.м	100	30	90	230			
Надходження від ключових орендарів, %	27,2 %	66,8 %	52,8 %	11 %			
Середньомісячний % нереалізованих виробничих площ	8,5 %	нема	1 %	17,6 %			

Висновки.

В результаті проведених досліджень можна визнати таку наукову новизну:

1. При розробленні стратегії продажу необхідно виходити з того, що:

- потенційний споживач виробничих площ об'єкта нерухомості – це суто індивідуальні суб'єкти зі своєю стратегією та пріоритетним визначенням характеристик;

- об'єкти нерухомості – це товар не для задоволення якихось досить вузькоконкретних потреб, це товар для задоволення або вирішення цілого комплексу питань, пов'язаних з технологією, технікою, економікою, фінансами та іншими важливими факторами, тому до них повинні застосовуватись в основному не інформативні, а педагогічні методи комунікацій.

2. Вперше розроблено та реалізовано план побудови системи продажів виробничих об'єктів нерухомості на використанні нетрадиційних комунікаційних каналів, які отримали назву повчальні або педагогічні: презентації, конференції, виставки, публікації в професійних і галузевих виданнях, які позитивно впливали на побудову відносин між продавцем та потенційним покупцем, сприяла їх довірчим відносинам, є досить дієвою та може бути рекомендована для широкого використання як система, що витримала апробацію на практиці.

3. Вперше показано необхідність створення системи контролю за створенням споживчої цінності об'єктів нерухомості для девелоперських та інших компаній, які працюють в сфері їх створення, протягом всього терміну їх створення, яка дозволить організувати, спрямувати та стимулювати зусилля усіх співробітників компанії працювати на позитивний кінцевий результат і, таким чином, сприяти конкурентоспроможності продукту компанії. Ми впевнені, що мине досить мало часу, коли системи тотального управління споживчою (контролю) цінністю будуть такими необхідними складовими загальної системи управління підприємствами, як тотальна система управління якістю та тотальна система управління грошима в діючій нині загальній системі управління підприємствами.

Література

1. Гриценко Е.А. Рынок недвижимости: закономерности становления и функционирования (вопросы теории и методологии) / Гриценко Е.А. – Х. : Бизнес Информ, 2002.
2. Кинг Альфред М. Тотальное управление деньгами / Кинг Альфред М. – СПб. : Полигон, 1999.
3. Основы маркетинга / [Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж., Армстронг Г.]. – М. : Вильямс, 2010.
4. Минетт С. Промышленный маркетинг / Минетт С. – М. : Вильямс, 2003.
5. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг. Теорія. Світовий досвід, українська практика / Старостіна А.О. – К. : Знання, 2005.
6. Rackham N. Major account strategy /Rackham N. - New York : McGraw-Hill, 1989.