

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.22.021.4

JEL D4

ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

*Могилевская О.Ю., к.э.н., доктор  
философии в области экономики,  
Киевский международный университет, г.  
Киев;*  
*Могилевский Ю.В., аспирант,  
Европейский университет, г. Киев*

**Постановка проблемы.** Сегодня опыт не только зарубежных, но и отечественных предприятий показывает, что уровень развития маркетинга неразрывно связан с уровнем конкуренции. И очевидно, что эффективность маркетинга будет расти пропорционально уровню конкуренции. Низкая конкурентоспособность отечественных промышленных предприятий отчасти определяется неразвитостью маркетинговых технологий.

Чтобы существовать, фирма должна четко определить и исполнять свою миссию. Но не только это является залогом существования. Конкуренция заставляет фирму думать об эффективных способах исполнения своей миссии, о своем конкурентном статусе. Основой конкурентного статуса являются конкурентные преимущества предприятия. Главная задача маркетинговой стратегии – формирование конкурентного преимущества. Таким образом, определенные миссией, конкурентным статусом и конкурентным преимуществом, принципы, правила, нормы и ориентиры фирмы дают устойчивую базу для принятия каких-либо решений в организации и разработке целостности стратегии, приемлемой для внешней и внутренней среды предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Анализ научных публикаций и практических исследований показал, что существуют различные точки зрения относительно самой категории конкурентоспособности предприятия, что и определяет актуальность данной темы исследования.

В условиях современного рынка весьма важно проанализировать причины недостаточной конкурентоспособности предприятий промышленного комплекса; выявить факторы, воздействующие на конкурентоспособность в зависимости от рыночной ситуации; определить механизм формирования системы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий на основе маркетингового подхода, разработать систему показателей оценки эффективности маркетинговой стратегии по формированию конкурентных преимуществ.

Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности, системы ее повышения и обеспечения нашли отражение в трудах таких ученых-экономистов, как Д. Аакер, Г.Л. Азоев, И. Ансофф, П. Дойль, М.Г. Долинская, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Д.Б. Мельничук, Дж. О’Шонесси, М. Портер, К.К. Прахалада, А.А. Томпсон, Ш. Хант и др.

Роль маркетинга в управлении промышленными предприятиями была представлена в работах таких исследователей, как М. Брун, В. Герасимчук, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, В. Пономаренко, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов и др.

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** Как теоретическая база исследований в области методологии развития конкурентоспособности, так и практические

рекомендации по реализации маркетинговой стратегии в системе обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий являются недостаточно разработанными в части использования конкретных методов и инструментов маркетингового управления.

**Формулирование целей статьи.** Зарубежный опыт экономически развитых стран свидетельствует о том, что выживание в условиях конкуренции и эффективная деятельность предприятия во многом зависят от его маркетинговой политики.

Современные проблемы управления промышленным предприятием, на наш взгляд, вызваны отсутствием комплексных исследований, позволяющих оценить качество управления конкурентоспособностью предприятий и их продукцией. Большинство исследований и практических рекомендаций связано с оценкой влияния на конкурентоспособность предприятий технико-технологических факторов. Основными целями статьи являются исследования влияния маркетинговых факторов на конкурентоспособность предприятий промышленного комплекса.

**Основной материал исследования.** Современная практика ведения бизнеса диктует необходимость разработки эффективных маркетинговых стратегий. Это обусловлено влиянием маркетинга на финансовые показатели деятельности предприятия в условиях возрастающей конкуренции на рынке. Суть эффективного функционирования маркетинговой системы предприятия состоит в том, что она должна вырабатывать новые подходы к управлению, направленные на капитализацию бизнеса, повышение его конкурентного статуса. Данная концепция управления предусматривает стратегическую ориентацию промышленного предприятия на долгосрочное пребывание на рынке.

Маркетинговая стратегия ориентирует предприятие на выбор рынка и поведения в нем, содержит указания, с помощью которых предприятие планирует усилить свои конкурентные преимущества и реализовать одну из стратегий развития. В этой ситуации для ведения эффективного бизнеса, на наш взгляд, необходима модель маркетингового управления конкурентоспособностью предприятия.

Ф. Котлер определяет маркетинг «как социальный и управленческий процесс, направленный на устранение недостатков и удовлетворение потребностей, как индивидов, так и групп путем создания, предложения и обмена товаров» [9]. По нашему мнению, таким образом, формируется понятие не собственно маркетинга, а маркетинг-менеджмента, который учитывает системность развития рыночных отношений с высоким уровнем конкуренции.

Как подчеркивает профессор Базельского университета (Швейцария) Манфред Брун, «маркетинг – не классическая функция предприятия, а его философия, ведущая идея, которой придерживаются руководители и сотрудники в работе на фирме и за ее пределами» [5].

Согласно В.Г. Герасимчуку «эта философия должна воплощаться в маркетинговой стратегии, которая должна работать на общекорпоративную стратегию, обеспечивая рост прибыли, расширяя ассортимент продукции, завоевывая новые рынки, изменяя репутацию в сфере бизнеса, в обществе» [6]. Автор считает, что используя такую философию маркетинга, предприятия проводят не только взвешенную политику завоевания рынков сбыта, но и формируют потребности и запросы с целью наиболее прибыльной реализации ассортимента произведенных товаров или оказанных услуг.

Следовательно, можно отметить, что в наиболее общем виде маркетинг – это управленческая концепция, которая обеспечивает рыночную ориентацию производственно-сбытовой деятельности фирмы, а также система управления, которая предусматривает направленную деятельность на изучение рынков сбыта, активное влияние на рыночные процессы и потребителей с целью увеличения сбыта и получения максимальной прибыли.

Эффективность и справедливость любой концепции должна подтверждаться конкретными результатами ее приложения, то есть всегда существует общенаучная проблема оценки и измерения результата действия. В Украине, к сожалению, до настоящего времени

не уделялось достаточного внимания измерениям результатов действия маркетинга. Когда перед отделом маркетинга поставлено конкретное задание увеличения доли рынка в рамках определенного бюджета, менеджеры по маркетингу должны выбирать наиболее эффективные инструменты для достижения результатов, что влечет за собой потребность в систематизации измерений результатов маркетинговой деятельности.

Сложность внешней среды, насыщенность рынка товарами, высокие требования потребителей к их качеству и ассортименту предопределили необходимость поиска новых форм и методов управления производством и реализацией товаров, которые отвечают высокому уровню экономического развития. «Маркетинг», или «рыночная концепция управления» отображает принципиально новое видение проблематики управления, ориентацию его на достижение рыночного успеха организации. Появилось понятие «маркетинговый менеджмент», которое означает концентрацию усилий организации на завоевание и удержание высокой позиции на рынке.

В обосновании научной проблематики маркетингового управления особенное место занимают труды американских ученых: профессора международного маркетинга Северо-западного университета США Ф. Котлера и профессора Гарвардской школы бизнеса, одного из авторов концепций конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности Майкла Портера.

Маркетинговое управление имеет место в том случае, если управление предприятием построено на принципах маркетинга. К сожалению, на сегодняшний день, большинство отечественных промышленных предприятий используют лишь отдельные элементы комплекса маркетинга, не рассматривая маркетинг, как философию управления организацией в целом. Кроме того, в сфере массового производства на данном этапе развития экономики, отечественным промышленным предприятиям трудно конкурировать с западными фирмами, которые имеют более высокотехнологичное оборудование.

Как временный выход из данной ситуации может быть использование концепции маркетинга по Р.А. Фатхутдинову, как более широкой ориентации любой деятельности на внешних и внутренних потребителей, чем в традиционном маркетинге в том смысле, что ориентировать на потребителя нужно любую деятельность на любой стадии жизненного цикла объекта. Применяя системный подход, промышленное предприятие должно обеспечивать высокое качество выхода данной системы, который одновременно является входом другой системы - потребителя [21].

На наш взгляд, в секторе сложного оборудования промышленного предприятия, которое на сегодняшний день является основой технического прогресса, маркетинговый подход должен состоять из следующих этапов:

этап 1-й – комплексные исследования и прогнозирование стратегических потребностей, параметров рынка, возможностей производителя, разработка нормативов конкурентоспособности товара;

этап 2-й – комплексные исследования и разработка нормативов конкурентоспособности технологий, НДДКР, производителя, предложений для торговых посредников, требований и предложений для сервисных фирм;

этап 3-й – установление требований к взаимной ответственности за качество работы в цепочке «производитель-потребитель»;

этап 4-й – уточнение миссии предприятия, должностных инструкций, в которых должны быть отражены требования к качеству работ;

этап 5-й – контроль реализации маркетингового подхода во всех звеньях и стимулирование эффективности всех работ по следующим критериям: количество, качество, сроки, расходы, надежность.

Производителям следует увеличить часть расходов на стратегический маркетинг и НДДКР для применения современных методов менеджмента и обеспечения конкурентоспособности своей продукции. Анализ ЖЦТ необходим для установления рациональности и пропорциональности распределения ресурсов по стадиям жизненного

цикла промышленного товара, длительности работ на этих стадиях и поиска резервов ресурсосбережения. Таким образом, в условиях усиления конкуренции и нестабильной экономической среды промышленным предприятиям необходимо увеличить качество и эффективность работ на начальном этапе и из большого количества альтернативных вариантов развития объекта выбрать оптимальный вариант. Такой подход позволит избежать лишних расходов на дальнейших стадиях жизненного цикла объекта.

В настоящее время, по нашему мнению, маркетинговый подход к промышленному производству должен сместиться в сторону эксклюзивного сервиса для покупателя, который имеет право ожидать, что:

- производитель провел маркетинговые исследования с целью изучения его потенциальных потребностей;
- разработчик и производитель учли факторы конкурентоспособности производимой продукции;
- такая продукция отвечает действующим стандартам и сертификатам, которые отражают уровень качества, безопасность, ресурсоемкость.

На современном этапе на предприятиях промышленного комплекса вместо маркетингового подхода чаще применяют производственный подход, который ориентирован изначально на совершенствование технологии в самой системе и только потом на улучшение организации остальных компонентов системы. Если качество входа не отвечает требованиям обеспечения конкурентоспособности выхода системы, в результате можно получить нулевой результат.

Для реализации эффективной маркетинговой концепции промышленного предприятия необходимо разработать новую систему менеджмента, научно-методические и нормативные документы по всем вопросам функционирования и развития фирмы. На эффективность деятельности промышленного предприятия влияет огромное количество факторов, но маркетинг влияет на все стороны деятельности предприятия. В частности, от качества нормативов конкурентоспособности зависит эффективность НИДКР, инновационной деятельности. Качество рекламы во многом определяет интенсивность сбыта изготовленной продукции.

Для получения реального эффекта от маркетингового подхода к управлению следует устанавливать критерии соответствия организационной структуры, управленческих и производственных процессов промышленного предприятия концепции маркетинга. В целом, внедрение программы повышения эффективности маркетинга может привести к улучшению таких показателей эффективности деятельности предприятия, как прибыль в целом, рентабельность продаж за видами товаров и рынков, доля рынка, стойкость функционирования предприятия, деловая репутация, узнаваемость бренда.

Каждое промышленное предприятие должно смоделировать стратегию достижения поставленных целей. Менеджерам приходится постоянно выбирать одну из альтернатив и каждая из этих альтернатив требует специфической маркетинговой стратегии. Предприятию, которому удастся оптимально реализовать стратегию, гарантирована высокая прибыль. М. Портер определяет стратегию как «создание, которое поддается оценке позиции, включающей целый спектр разных видов деятельности» [17].

«Стратегия – это ценностное предложение, которое является уникальным по сравнению с предложениями конкурентов; особенная, специальным образом разработанная цепочка создания стоимости» [18]. Успешная стратегия, в конечном итоге, должна привести к одному из трех результатов: дифференциации (высшей цене), определению конкурентного преимущества или снижению расходов.

Ф. Котлер определяет маркетинговую среду как «совокупность субъектов и сил, которые существуют за пределами компании и которые при поддержке служб маркетинга влияют на развитие выгодных взаимоотношений с клиентами» [11]. В рамках маркетинговой среды выделяют микро- и макросреду. Нестабильность внешней среды способствует

повышению роли маркетинга в деятельности промышленного предприятия, что определяет необходимость формирования новой технологии маркетингового управления.

В этой связи В. Пономаренко предлагает учитывать следующие особенности социально-экономической ситуации в Украине: сложность использования экстраполяционного подхода прогнозирования развития, специфичность источников формирования и сбора стратегической информации, разбалансированность экономических интересов руководителей разного уровня, нестабильность нормативной и законодательной базы, отсутствие необходимых сбалансированных резервов ресурсов предприятия, низкий уровень платежеспособности, неразвитость рыночной инфраструктуры [16].

Производственная система состоит из подсистем: управляемой (объект управления), управляющей (субъект управления) и соответствующего механизма управления. Д.Б. Мельничук определяет систему управления предприятием, как адекватную динамичной внешней среде [14]. Отсутствие у предприятия системы стратегического управления не позволяет ему эффективно развиваться в долгосрочной перспективе, оно может достичь лишь краткосрочных целей, определенных на основе экстраполяции.

Конкуренция – это соперничество между фирмами, которые производят аналогичную продукцию и продают ее на одних и тех же рынках или их сегментах. Неценовая конкуренция повышает требования к техническим параметрам продукции, цене эксплуатации, условиям поставки, монтажа, сервиса и другим маркетинговым факторам. Ценовая конкуренция играет особую роль, когда технические параметры производимой продукции незначительным образом отличаются от технических параметров товаров-аналогов конкурентов. Чем более привлекательна продукция, по мнению потребителей, тем больше шансов увеличить объемы продаж. Согласно модели М. Портера выделяют пять основных факторов, которые влияют на привлекательность сегментов рынка: конкурентоспособность, барьеры проникновения, потребители, поставщики, угроза со стороны товаров-заменителей.

В XXI веке одна из позиций конкурентной стратегии – создание уникальной ценности компании вместе с потребителями, что обеспечивает высокую рентабельность производства и реализации производственных товаров. Американские ученые, специалисты по нетрадиционным стратегиям К.К. Прахалад и В. Рамасвани убеждены, что компаниям следует активно привлекать потребителей к созданию потребительских ценностей [19]. Это единственный путь к познанию истинной потребности потенциальных клиентов, который позволит не только сохранить, но и приумножить объемы продаж. Изменения подходов к созданию потребительской ценности естественным образом повлекут за собой изменения в концепциях и методах управления бизнесом [19].

Хант Ш. [23] утверждает, что общая теория конкуренции может быть основой для формирования маркетинговой парадигмы, акцентируя внимание еще и на таком аспекте конкуренции, как теория ресурсных преимуществ. Эта теория в дальнейшем усовершенствована Джинет Дж. [24] и Фалкенбергом А. [22], которые предусмотрели гетерогенность спроса на рынках отдельных стран и относительно низкую мобильность ресурсов предприятия, сами ресурсы выступают в качестве условия определения рыночной позиции предприятия.

Анализ экономической литературы позволил выделить различные мотивы выхода предприятия на внутренний и внешний рынки. Поэтому при выборе оптимальной стратегии выхода на рынок промышленное предприятие должно учесть государственные и социальные факторы и технологические возможности конкурентов, определить сильные и слабые стороны собственной производственной базы, привести в соответствие с требованиями стратегии свои материальные, финансовые и интеллектуальные ресурсы.

Основой конкурентного статуса являются конкурентные преимущества предприятия в различных аспектах его деятельности. Конкуренция – «тест на право жизни». Главная задача маркетинговой стратегии – формирование конкурентного преимущества, поскольку, согласно теории микроэкономики, экономическая прибыль возникает в результате наличия

конкурентных преимуществ: количества товаров и их качества. Исследования, проведенные в разных странах, показали, что для достижения лидерства и сохранения конкурентных преимуществ на рынке ключевыми изменениями в управлении должны стать четкое прогнозирование и грамотное организационное построение бизнеса.

Усовершенствование хозяйственного механизма управления промышленным предприятием диктует необходимость использования концепции маркетинга как философии бизнеса, с одной стороны, с другой стороны – как действующего инструмента повышения конкурентоспособности предприятия. Входящими факторами конкурентоспособности являются:

- состояние внутренней экономики – динамика ВВП, накопления и инвестиции, потоки прямых внутренних инвестиций;
- интернационализация – ряд критериев, которые оценивают участие страны в международной торговле и инвестиционных процессах;
- правительство – критерии, оценивающие эффективность государственной политики в способствовании развитию экономики;
- финансы – критерии, что характеризуют развитость рынков капитала и качество финансовых услуг;
- инфраструктура – критерии, которые оценивают, насколько адекватно удовлетворяются потребности бизнес-структур в природных, технологических и информационных ресурсах;
- менеджмент – критерии, оценивающие то, как компании управляют инновационными процессами и процессами получения прибыли;
- наука и технология – критерии, характеризующие научный и технологический потенциал страны;
- население – критерии, дающие оценку качественного состояния человеческих ресурсов, включая занятость, образование, уровень жизни, человеческие ценности.

Достижение высокой конкурентоспособности должно стать приоритетом стратегии социально-экономического развития страны. Такой подход может обеспечить пропорциональность развития и позволит в будущем избежать высоких затрат ресурсов.

Комплекс конкурентных преимуществ включает меры по ориентации маркетинговой стратегии на сохранение рыночной позиции и завоевание добавочного рыночного простора. В качестве основных конкурентных преимуществ можно выделить: наличие сырьевых ресурсов; качество конечного продукта; имидж предприятия; систему управления предприятием; систему управления персоналом; организацию системы маркетинговой информации; систему продвижения и сбыта продукции; маркетинговые исследования рынка; работу с поставщиками; скорость выполнения заказа. Комплекс конкурентных преимуществ должен изменяться в зависимости от целей предприятия и рыночной ситуации.

Обеспечение роста конкурентного преимущества, по нашему мнению, предполагает функционирование системы управления конкурентоспособностью продукции промышленного предприятия, в которой можно выделить четыре подсистемы:

- 1) целевую – управление факторами конкурентоспособности продукции;
- 2) обеспечивающую – управление контролируемыми условиями;
- 3) макросреду – учет в процессе принятия управленческих решений влияния неконтролируемых условий;
- 4) функциональную – управление источниками формирования конкурентоспособности.

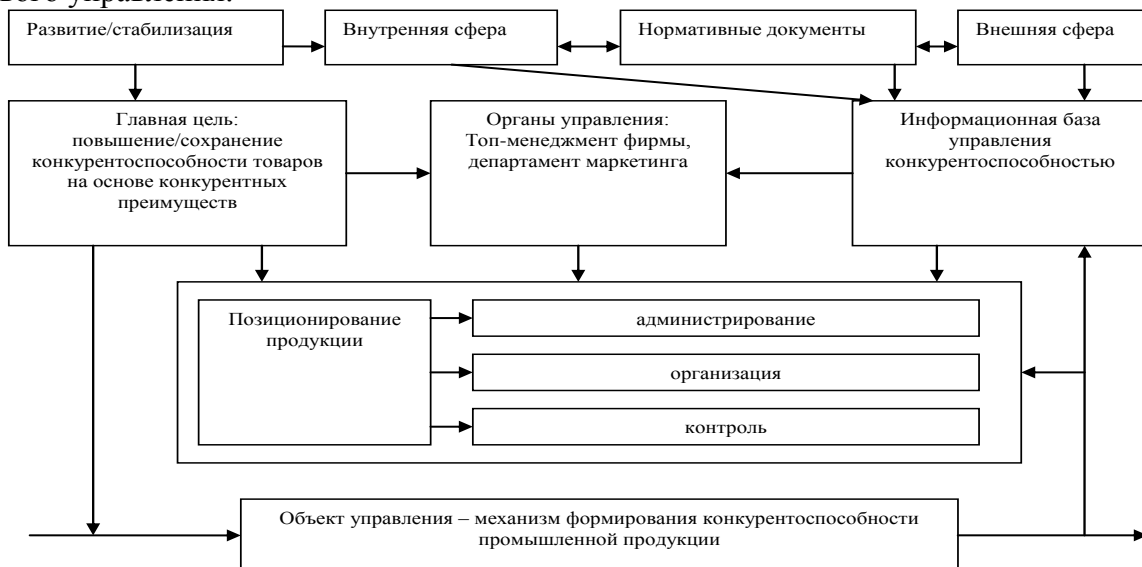
Цели и задачи – разные по значимости, следовательно, необходимо рейтинговое управление, предусматривающее их ранжирование. Исходя из теории систем, процесс управления состоит из последовательности операций подбора и обработки информации, в связи с чем, в системе управления конкурентоспособностью продукции промышленного предприятия предусматриваются фильтры информации первого и второго уровней. Их наличие обусловлено необходимостью выбора наиболее значительных целей и задач. При

помощи данных фильтров нечеткая информация приобретает точность расчета количественных показателей, характеризующих выбранные задачи. Кроме того, при принятии управленческих решений наличие фильтров разных уровней способствует взвешенности управленческих решений, детальному подбору информации.

Важной особенностью рейтингового управления является использование комплексных и интегральных показателей конкурентоспособности и социально-экономической эффективности выбора для потребителя, а также расчет рейтинговой оценки продукции. Такая оценка в кратком виде несет информацию о вышеназванных показателях. При определении рейтинга продукции используется факторный и статистический анализы. Управление ориентировано на обеспечение конкурентоспособности продукции, поэтому предлагается использование современных экономико-математических методов исследования операций, влияющих на принятие оптимальных управленческих решений. При этом, высокую конкурентоспособность продукции промышленного предприятия обеспечивает симбиоз математических и интуитивных методов принятия решений.

Модель маркетингового управления конкурентоспособностью промышленного предприятия представлена на рис. 1.

В систему маркетингового управления входят орган и объект управления, прямые и обратные связи между ними, функции управления и информационная база. Предприятие рассматривается как открытая система. Функциональная подсистема представляет собой группу функций управления конкурентоспособностью, тогда как другие подсистемы – целевого управления.



**Рисунок 1 - Модель маркетингового управления конкурентоспособностью промышленного предприятия**

Управление системой осуществляет руководство предприятия. Для определения стратегии и тактики конкурентной борьбы, решения вопросов анализа конкурентоспособности, разработки мер, направленных на усиление регулирования и стимулирования их уровня, предлагается создать на промышленном предприятии комиссию по вопросам конкурентоспособности, в которую должны входить руководители функциональных служб предприятия и главные специалисты. Ответственность за информационное обеспечение и все необходимые расчеты несет департамент маркетинга.

Объектом управления в системе конкурентоспособности является механизм формирования конкурентоспособности продукции, производимой предприятием. На входе системы находятся факторы конкурентоспособности, на выходе – конкурентные преимущества. Между входом и выходом действуют прямые и обратные связи.

Сбор информации в информационную базу конкурентоспособности должен быть системным. Система информационного обеспечения управления конкурентоспособностью –

это постоянно действующая система взаимосвязей людей; оснащение и методические приемы сбора, классификации, анализа, оценки, выдачи своевременной и точной информации для управления конкурентоспособностью продукции предприятия. Сбор рыночной информации является специфическим, самостоятельным этапом управления конкурентоспособностью, так как необходимо формирование баз стратегических данных о конъюнктуре рынка и конкурентах.

Бенчмаркинг, как новая технология маркетингового управления, позволяет топ-менеджменту осуществлять радикальные перемены, основанные на сравнении лучших бизнес-практик. Формирование нового мышления у руководителей промышленных предприятий имеет решающее значение. На наш взгляд, успех маркетингового управления непосредственно зависит от двух ключевых компетенций менеджмента: способности прогнозировать будущее лучше конкурентов и умения понять, где следует сконцентрировать ресурсы компании. Ранжирование стратегических альтернатив по критерию стоимости бизнеса позволяет выявить наиболее перспективный вариант инновационного развития компании и разработать детальный план повышения конкурентоспособности производимой продукции.

Факторы стоимости и виды деятельности, которые создают потребительскую стоимость, все в большей степени становятся нематериальными. Подобная тенденция вынуждает компании отходить от простого раскрытия исторически сложившихся финансовых результатов и давать все больше информации об основных факторах стоимости конкурентоспособности – стоимости привлечения клиентов, экономической прибыли на одного клиента, узнаваемости бренда, имиджа предприятия.

Основными элементами маркетинговой стратегии являются мониторинг, анализ, оценка, прогнозирование происходящих рыночных процессов и тенденции развития промышленного сектора как составляющей части единой экономической системы. Маркетинговые исследования в системе стратегического планирования проводятся по таким аспектам, как: продукт, каналы его распределения, методы и приемы его реализации, система ценообразования, стимулирование сбыта, реклама; их необходимо проводить на базе современных информационных технологий во всех направлениях деятельности предприятия. В результате маркетинговых исследований должна быть получена оценка потенциальных возможностей и безопасности промышленных предприятий, исходя из конкретного состояния на рынке.

**Выводы.** При определении сущности маркетингового управления следует выходить из того, что в наиболее общем виде маркетинг – это управленческая концепция, которая обеспечивает рыночную ориентацию производственно-сбытовой деятельности фирмы. Концепция маркетингового управления для предприятий промышленного комплекса должна основываться на целевом, комплексном, системном подходе к осуществлению всей управленческой деятельности.

В условиях жесткой конкуренции современного рынка важным является исследование маркетингового подхода к формированию действенной управленческой политики промышленных предприятий, обеспечивающей достижение и поддержание желаемого уровня производства, а также эффективных маркетинговых стратегий, направленных на развитие и внедрение технических и управленческих инноваций в производство в соответствии с запросами потребителей и требованиями рынка.

Особенности промышленного комплекса Украины требуют системного маркетингового подхода к управлению предприятием, в связи с чем, предложена модель маркетингового управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Для успешной реализации системы управления конкурентоспособностью необходимо внедрение подхода, лежащего в разработке взаимосвязанных подсистем: социально-экономической, определяющей цели процесса управления и организационной, определяющей форму такого процесса.



**Перечень ссылок:**

1. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Азоев Г. Л. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 190 с.
2. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / Д. Аакер; [пер. с англ. под ред. Ю.К. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
3. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акимова. – К. : Знания, 2000. – 294 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999.
5. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – №6. – С. 66.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
7. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль; [пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
8. Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М. : Изд-во стандартов, 1991. – 128 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент / Котлер Ф. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.
10. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. Маркетинг XXI века / Ф. Котлер, Ф. Т. де Без; [пер. с англ. Т. Р. Тэор]. – СПб. : Издательский Дом «Нева», 2005. – 432 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру : Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 293 с.
12. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев // Формування ринкових відносин в Україні. – 2001. – № 22. – С. 55–58.
13. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; [пер. с англ. В. Б. Колчанова]. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.
14. Мельничук Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5 – С. 3–10.
15. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг : стратегический подход / О'Шонесси Дж.; [пер. с англ. Д. О. Ямпольской]. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с.
16. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
17. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер. – СПб. : ООО «ИД Вильямс», 2000. – 495 с.
18. Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.
19. Прахалад К. К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К. К. Прахалад, В. Рамасвани; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 352 с.
20. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Конкуренции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – М. : ИД «Вильямс», 2002. – 928 с.
21. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа : Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
22. Falkenberg A. W. Competition and Markets / A. W. Falkenberg // Journal of Macromarketing. – 2000. – №20. – P. 431–445.
23. Hant Sh. D. Productivity Economic (Growth and Competition : Recourse Allocation or Recourse Creation?) / Sh. D. Hant // Business and the Contemporary World. – 1996. – №10. – P. 367–394.
24. Jeanet J. P. Global marketing Strategies / J. P. Jeanet, H. D. Hennessey. – Boston : Houghten Mifflin Company, 1995.