

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 3, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.8:001.8

*Р. І. Жовновач,  
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики,  
Кіровоградський національний технічний університет, м. Кіровоград*

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

*R. I. Zhovnovach,  
PhD in Economic Sciences, associate professor of the department of economic theory, marketing and economic cybernetics,  
Kirovograd National Technical University, Kirovograd*

### METHODOLOGICAL APPROACH TO THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF MARKETING

*В статті представлено методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу. Проаналізовано основні організаційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Доведено, що управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу є найбільш відповідним вимогам та викликам сьогодення. Запропоновано удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу, виходячи з інтересів виробників та потреб і можливостей споживачів на основі випуску якісної та доступної за вартістю продукції, а також завдяки продуманій маркетинговій стратегії підприємства. Таким чином, в основі представленого методологічного підходу управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу виокремлено три складові: клієнтоорієнтованість, продуктоорієнтованість, стратегічне маркетингове управління. Використання маркетингового підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування сприятиме отриманню додаткових конкурентних переваг завдяки формуванню системи взаємовигідних відносин між підприємством-виробником, споживачами та іншими сторонами обміну.*

*The article presents methodological approach to the management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing. The main organizational approaches towards management of enterprise competitiveness were analysed. It was proved that management of enterprise competitiveness on the basis of marketing approach corresponds to modern demands at most. The improvement of management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing approach taking into account the interests of producers and the needs of customers on the basis of production of qualitative and affordable products was suggested. The above-mentioned improvement also includes a thought-out marketing strategy of the enterprise. Thus, we highlighted three components on the basis of the suggested marketing approach to the management of competitiveness of enterprises which are the following: customer oriented component, product oriented component and strategic marketing management. Application of marketing approach in management of enterprise competitiveness of agricultural machine building will facilitate getting additional competitive advantages due to the formation of the system of mutual relations among producers, customers and other parties.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств, продуктоорієнтованість, клієнтоорієнтованість, стратегічне маркетингове управління.

**Key words:** competitiveness of enterprises, marketing management of enterprises competitiveness, customer oriented component, product oriented component, strategic marketing management.

**Постановка проблеми.** Становлення відкритої ринкової економіки в умовах ускладнення економічної та політичної ситуації в Україні обумовлюють необхідність дослідження методологічних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств, виходячи з інтересів виробників та потреб і можливостей споживачів для покращення здатності до більш швидкої адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

За таких обставин, маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств стає все більш функціональним і потребує ширшої концепції, яка є його основою і джерелом формування. Тому питання побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу, спрямованого на підвищення їх гнучкості, стійкості та життєздатності, а також забезпечення спроможності оновлювати випуск продукції, що користуватиметься попитом у майбутньому та дозволить їй виробникам займати активну позицію на конкурентному ринку, набувають дедалі більшої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства є предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Л. Абалкін, В. Андрійчук, І. Ансофф, А. Воронкова, Т. Гринько, В. Павлова, Н. Краснокутська, В. Кунцевич, О. Кузьмін, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Т. Решетілова, Г. Семенов, С. Струмилін, О. Сидоренко, Г. Скудар, Р. Фатхугдінов, О. Федонін, Й. Шумпетер, Д. Юданов та інших. До того ж, в працях сучасних науковців, таких як І. Бойчук, А. Войчак, Х. Войнаровська, Т. Данько, І. Журило, В. Іванишин, С. Лосев, О. Могилевська, В. Корінев, О. Шарапа, Д. Харківський та інших достатню увагу присвячено проблемам маркетингу на українських промислових підприємствах. Враховуючи вагомий вплив управління конкурентоспроможністю підприємств, слід відзначити, що на сьогодні залишаються невирішеними наукові проблеми, пов'язані із дослідженням питання забезпечення конкурентоспроможності на засадах маркетингового підходу, особливостей його використання та практичних рекомендацій щодо впровадження в діяльність підприємств.

**Метою даної статті є** розробка та представлення методологічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу.

**Виклад основного матеріалу.** Спроможність підприємств займати активну позицію на конкурентному ринку в умовах глобалізації економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні залежить від ефективності їх маркетингової діяльності. Відтак, підприємства, що не володіють компетенцією в області створення ефективного механізму управління їх конкурентоспроможністю на маркетингових засадах та не передбачають у своїй діяльності використання маркетингових стратегій, програють конкурентну боротьбу, а ті, які залишилися на ринках, стрімко наближаються до максимально ефективного рівня маркетингової

діяльності.

Зазначимо, що забезпечення конкурентного розвитку підприємства можливе за умови використання комплексу підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, наведених в табл. 1, а саме: ресурсорієнтованого, виробничорієнтованого, маркетингорієнтованого.

**Таблиця 1.**  
**Система організаційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Підхід	Характеристика підходу	Особливості підходу
Ресурсний	Зосередження уваги на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи «вхід-процес-вихід»	Цільова група споживачів: масовий споживач
		Об'єкт уваги: ресурси
		Фактор досягнення конкурентоспроможності: технології виробництва
Виробничий	Посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга «виробник-продукція-споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва продукції	Цільова група споживачів: масовий споживач
		Об'єкт уваги: ресурси: технології
		Фактор досягнення конкурентоспроможності
Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач та забезпечення ефективних ліній збуту	Цільова група споживачів: сегментовані групи споживачів: функціональні властивості товару
		Об'єкт уваги: ресурси: продукція, конкуренти, споживачі
		Фактор досягнення конкурентоспроможності: маркетингові заходи підприємства

*Джерело: власна розробка автора*

Прихильники ресурсного підходу В. Бурра, Е. Пенроуз, М. Портер, Дж. Пфедфер, С. Рулі, Р. Холл, С. Четтерджі наголошують на залежності процесів створення конкурентних переваг та наявних ресурсів, акцентуючи увагу на тому, що ресурси повинні бути основою стратегічних переваг підприємства перед конкурентами, завдяки чому воно позиціонує себе на ринку. Відповідно до ресурсного підходу конкурентоспроможність підприємства розглядається як можливість підприємства оперативно пристосовувати наявний ресурсний потенціал до нових проблем і зовнішніх ситуацій, а також створення нових ресурсів для виробництва продукції.

Поряд з ресурсним підходом в практиці багатьох промислових підприємств використовується виробничий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств, який передбачає забезпечення успішного функціонування підприємства на ринку та досягнення виробничих конкурентних переваг. Виробничий підхід до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємства запропоновано В. Скіннером [1, с.136-145], який розроблено на основі компромісної виробничої моделі (trade-off model). На думку В. Скіннера, керівництво має встановлювати виробничу політику відповідно до способу, яким компанія збирається конкурувати на ринку, тобто відповідно до її слабких і сильних сторін, створюючи такий взаємозв'язок сукупних рішень у ключових сферах для досягнення результатів тієї чи іншої операційної діяльності, який матиме конкретні експлуатаційні характеристики і результати. В подальшому модель було удосконалено Р. Хейсом [2] у Project Management Body of Knowledge, який наголосив на необхідності встановлення пріоритетності потенційних можливостей.

Відповідно до виробничого підходу, більш конкурентоспроможним є те підприємство, рентабельність продажу та ринкова частка продукції виробника якого є більшою. Сучасний світовий досвід успішного функціонування відомих корпорацій показує, що вони досягли виробничої переваги завдяки активному використанню цілого ряду методів по перетворенню свого бізнесу («Lean production», «6σ», «4Re», «BPR»).

Перевагою виробничого підходу є те, що в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства виявляють ті напрями його діяльності, які приносять підприємству найбільший прибуток, що в свою чергу допомагає у прийнятті стратегічних рішень у сфері збутової політики. Негативні моменти проявляються в тому, що при прийнятті важливих управлінських рішень не охоплюється весь спектр причин низької конкурентоспроможності підприємства [3, с.227].

Проте, концепція управління конкурентоспроможністю підприємств повинна базуватися на поєднанні не тільки виробничого та ресурсного підходів, а враховувати ситуаційні специфіки ринку, пов'язані з мінливістю та диференціацією переваг споживачів; технологічних інновацій виробництва продукції, орієнтованих на індивідуальні вимоги споживачів; розширення торговельних відносин в умовах глобалізації пропозиції і попиту. Враховуючи вагомий вплив споживачів на діяльність підприємства-виробника, для досягнення максимального ефекту на шляху до реалізації функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, всі види діяльності і ресурси підприємства, а також система її функціонування повинні бути підпорядковані єдиній меті – отримання задоволеного споживача, відповідно, управління конкурентоспроможністю підприємств повинно бути маркетингорієнтованим.

На нашу думку, маркетинговий підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України є найприйнятнішим та дозволяє кожному підприємству, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, використовувати конкретну маркетингову стратегію. І, як зазначає Редченко К.І., цільова спрямованість кожної з розроблених маркетингових стратегій визначається метою управління як орієнтиром, що уточнюється у процесі розробки та реалізації стратегії, наближаючись поступово до конкретної мети [4, с. 19-20]. Погоджуємося з авторами [5, с. 5], що в умовах глобалізації й посилення конкуренції, новим джерелом досягнення конкурентоспроможності стане не скорочення витрат, а доставка споживачеві "додаткової цінності": унікального продукту з цінними для нього характеристиками (функціональність, якість тощо).

Отже, *маркетинговий підхід* управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає орієнтацію його діяльності на споживача керуючої підсистеми при рішенні будь-яких завдань та формування професійної гнучкості у реагуванні на ринкові зміни. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг завдяки формуванню системи взаємовигідних відносин між підприємством-виробником, споживачами та іншими сторонами обміну. Відповідно до такого підходу на перші позиції виходить поліпшення маркетингової орієнтації суб'єкта господарювання, додаткова підтримка маркетингової служби.

Таким чином, враховуючи засади маркетингового підходу, реалізацію концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу пропонуємо здійснювати відповідно до трьох складових: продукторієнтованість, клієнторієнтованість, стратегічне маркетингове управління (рис.1).



Рис. 1. Складові управління конкурентоспроможністю підприємства на маркетингових засадах

Джерело: власна розробка автора

Однією зі складових управління конкурентоспроможністю підприємства на маркетингових засадах є продуктоорієнтованість, відповідно до якої в умовах глобалізації економіки та конкурентної боротьби формується спроможність підприємства конкурувати на визначеному ринку завдяки конкурентоспроможності продукції. Забезпечення продуктоорієнтованості ґрунтується на контролі якості продукції і базується на припущенні, що чим вища конкурентоспроможність продукції – тим більший економічний ефект отримує підприємство.

Безсумнівно, конкурентоспроможність продукції є основною категорією в системі управління промисловим підприємством в цілому та, зокрема, його конкурентоспроможності. Кінцевою метою всієї роботи підприємства є випуск продукції, яка повністю відповідає б вимогам цільового ринку, з іншого боку, підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Досягнення зазначеного можливе тільки за умови вирішення ряду проблем, спрямованих на задоволення потреб споживачів, основні напрями здійснення якого наведено на рис.2.



Рис. 2. Напрями задоволення потреб споживачів сільськогосподарської техніки

Джерело: розроблено автором

Таким чином, продуктоорієнтованість в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на маркетингових засадах передбачає формування конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску і реалізації продукції, яка за своїми цінovими та неціновими факторами є більш привабливою, ніж продукція підприємств-конкурентів. Завдяки продуктоорієнтованості досягається поточна конкурентоспроможність підприємства.

Однак, виходячи з досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств, можна констатувати, що управління конкурентоспроможністю не обмежується лише врахуванням його характеристик продукції. Одним з основних засобів досягнення довгострокового успіху і підвищення конкурентоспроможності є управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM- consumer relationship management), яке, на наше думку, має реалізуватися на основі клієнтоорієнтованості управління конкурентоспроможністю підприємства.

Клієнтоорієнтованість передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтоване на потреби споживача продукції та забезпечує перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб, що існують на споживчому цільовому ринку.

Так, наприклад, Руднев Р.В. визначає клієнтоорієнтованість компанії як інструмент управління взаєминами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій [6, с.51]. Смерічевський С., Татарінов А. зазначають, що клієнтоорієнтованість відкриває для компанії нові можливості, пов'язані зі збільшенням її відповідності потребам клієнтів, збільшенням ступеня їх задоволеності та, в остаточному підсумку, збільшенням прибутковості діяльності компанії [7, с.18].

Клієнтоорієнтованість в управлінні конкурентоспроможністю підприємства можна характеризувати такими проявами:

1. Спрямування розвитку конкурентного потенціалу підприємства на максимізацію тих складників, які в майбутньому призведуть до підвищення задоволеності споживачів продукцією підприємства, збільшення лояльності до нього, і, як наслідок, до отримання довгострокових конкурентних переваг.
2. Орієнтація на збільшення частки ринку та залучення нових і утримання існуючих клієнтів на споживчому цільовому ринку.
3. Максимізація потенційних можливостей по якості товару, його вартості, доставці, що забезпечується показниками гнучкості виробництва, інноваційності (особливо у рамках виведення нових продуктів на ринок) та відтворюваності.

4. Співпраця, заснована на відносинах, а не на продукті. Основою для збереження і розвитку співробітництва між підприємством та його клієнтами є сервісне обслуговування. Споживачі сприймають підприємство як носія певної ідеї (бренду), що має для них особливу цінність.

5. Індивідуальна взаємодія підприємства з клієнтами та управління відносинами з клієнтами на основі інтерактивної технології з метою збільшення клієнтської бази підприємства.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу та забезпечення його клієнтоорієнтованості потребує формування спеціального підрозділу підприємства – відділу роботи з клієнтами (CRM-відділу), який дозволяє сформулювати політику і тактику роботи з клієнтами, розробити маркетингові методи впливу на споживача, а також забезпечити більш оперативне впровадження нових технологій з утримання клієнтів та зміцнення їхньої лояльності. Основне завдання процесу відділу роботи з клієнтами полягає в управлінні лояльністю різних клієнтських груп з метою підвищення інтенсивності зношення одних (через розвиток довгострокового співробітництва) і відходу від роботи з іншими. Завдяки створенню на підприємстві такого відділу, вирішується конфлікт між відділами маркетингу та збуту, на які було покладено виконання зазначених функцій раніше.

Індивідуальна взаємодія підприємства з клієнтами забезпечується за рахунок застосування інформаційних технологій, які на основі розроблених процесів і знання потреб кожного окремого клієнта дозволяють формувати унікальні пропозиції або ж імітувати цю унікальність. У результаті функціонування відділу дозволяє значно знизити витрати щодо просування продукції за рахунок використання єдиних методик і процесів для учасників одного сегмента клієнтів, а також забезпечує виконання ще двох ключових функцій: визначення потреб кожного з клієнтів і контроль якості сервісу [8, с.36].

Отже, використання клієнтоорієнтованості в управлінні конкурентоспроможністю підприємства збільшує його можливості щодо отримання додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів. Це повинен бути саме додатковий прибуток (матеріальний чи нематеріальний), так як в іншому випадку будь-яке зменшення уваги у бік клієнта, включаючи якісний сервіс, може видаватися за клієнтоорієнтованість. Таким чином, підвищення продуктивності та прибутковості організації за рахунок взаємодії з правильним клієнтом, з правильною пропозицією, в правильний момент часу і використання правильних каналів - гармонійна мета клієнтоорієнтованого бізнесу.

Для досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства, виробникам потрібно постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів; удосконалювати продукцію й удосконалюватися самим; завчасно застосовувати креативні рішення для просування продукції на ринку, тобто здійснювати стратегічне управління маркетингової діяльності. Саме тому, третьою складовою управління конкурентоспроможністю підприємства на маркетингових засадах має стати стратегічне управління маркетингової діяльності.

Маркетингова стратегія – це вектор дій фірми зі створення її цільових ринкових позицій [9, с.13] Маркетингове стратегічне управління є невід'ємною частиною сучасної діяльності більшості успішних суб'єктів господарювання

Коло завдань стратегічного управління маркетингової діяльності: систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів, а також розроблення концепцій ефективних товарів/послуг, які дозволяють підприємству обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечують виробникові стійку конкурентну перевагу.

Автори [10, с. 254] зазначають, що маркетингова стратегія підприємства покликана створювати необхідні умови для досягнення бажаної конкурентної позиції за певний період часу (рис. 3).

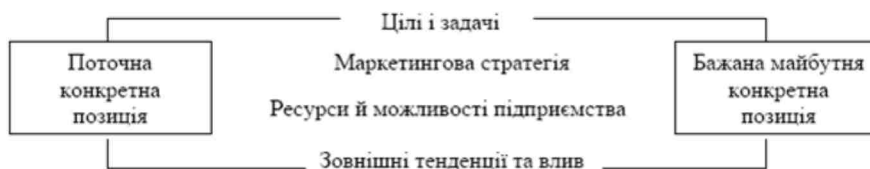


Рис. 3 Стратегічне маркетингове управління як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело [10, с. 254]

Стратегічне маркетингове управління має відповідати наступним вимогам:

- має здійснюватися з урахуванням непередбачуваності розвитку подій на основі прогнозованої реакції поєднання зовнішніх можливостей і потенціалу підприємства. При цьому маркетингові стратегії повинні:

- відповідати цілям і перспективам підприємства;
- враховувати поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей на кожному етапі й зв'язувати ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;

- враховувати реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути чітко розроблена модель стратегічного маркетингового управління, спроможна інтегрувати ділові й функціональні стратегії підприємства, з одного боку, та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища – з іншого.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, запропонований методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на маркетингових засадах сприятиме формуванню та підтримці необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств та дозволить визначити перспективні напрями розвитку підприємств, отримати нові можливості для виготовлення продукції необхідної кількості згідно з вимогами до її якості та часу появи на ринку для максимального задоволення потреб та вимог споживачів, а також допоможе підтримати українського виробника в умовах посилення глобалізації економіки та входу на ринки нових учасників, наростити їх конкурентний потенціал та зміцнити своє положення на національному та світовому ринках.

Для досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді наукові дослідження у даному напрямі доцільно пов'язати з плануванням необхідних ресурсів та подальшим їх спрямуванням для реалізації кожної з клієнтських стратегій, організацією контролю якості взаємовідносин зі споживачами та здійсненням оперативного реагування на зміну їх потреб та можливостей.

#### Література.

1. Skinner, W., «Manufacturing –Missing link in corporate strategy», Harvard Business Review, May–June, 1969pp. 136–145.
2. Hayes R. H., Wheelwright S. C. and Clark K. B. Dynamic Manufacturing. — New York: Free Press, 1988.-429 p.
3. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства/ Д.О.Рибницький, Т.А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. - 2010. - Вип. 20.9, С.227-233
4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб./К.І.Редченко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів: «Новий світ-2000»,«Альтаір-2002», 2003. – 272 с.
5. Кротов К.В. Маркетинговий аспект управління взаємодіями в цепях поставок: результати дослідження російських компаній / К.В. Кротов, С.П. Куц, М.М. Смирнова // Російський журнал менеджмента. – 2008. - № 6 (2). – С. 3-26
6. Руднев Р.В. Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании / Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. - Орёл: ОрёлГИЭТ, 2010. - 260 с.
7. Смерічевський С.Ф. Розвиток потенціалу підприємства за рахунок побудови системи управління лояльністю клієнтів / С.Ф. Смерічевський, А.В. Татарінов

// Економіка та держава. – 2007. – № 9. – С. 17–19.

8. Лосев С.В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации / С.В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 31-41.

9. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

10. Стратегический менеджмент / [А. Н. Петров, Л. Г. Демидова, Г. А. Буженина и др.]; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. 496 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

#### References.

1. Skinner, W. (1969), «Manufacturing –Missing link in corporate strategy», Harvard Business Review, May–June, USA.

2. Hayes R. H., Wheelwright S. C. and Clark K. B. (1988) Dynamic Manufacturing. — New York : Free Press, USA.

3. Rybnycky, D.O. and Gorodnya, T.A. (2010), Suchasni pidhodi do otsynuyannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The modern going is near the estimation of competitiveness of enterprise], Naukova visnik NLTU Ukraini, Lviv, Ukraine.

4. Redchenko, K. I. (2003), Stratehichnyi analiz u biznesi [Strategic analysis in business]. Lviv: Novyi svit – 2000, Altair-2002, Lviv, Ukraine.

5. Korotkov, K.V. Kush, S.P. and Smirnova, M.M. (2008) Marketingoviy aspekt upravleniya vzaimootnosheniyami v ztepyah postavok: rezultati issledovaniya rossiyskikh kompaniy [Marketing aspect of management of interrelations in delivery chains: the results of research of Russian companies], Rossiyskiy zhurnal menejmenta. vol. 6 (2), Saint Petersburg, Russia.

6. Rudnev, R.V. (2010), Klientorientirovnyiy podhod v rabote sovremennoy stroitelnoy kompanii [Customer oriented approach in the work of a modern construction company], Reklamnyy ryinok Rossii: problemy i perspektivy. Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya [The advertising market in Russia: problems and prospects. International scientific-practical conference], Oryolgiel, Oryol, Russia.

7. Smerichevskyi, S.F. and Tatarinov, A.V. (2007), Rozvytok potentsialu pidpriemstva za rakhunok pobudovy systemy upravlinnia loialnistiu kliientiv [Development of enterprise potential due to the construction of management system for customer loyalty], Ekonomika ta derzhava , Kyiv, Ukraine.

8. Losev, S.V. (2007), Ravnenie na klienta: osnovnyie printsipy postroeniya kliento-orientirovannoy organizatsii [Eyes on the customer: the basic principles of customer-centric organization], Marketing v Rossii i za rubezhom.. vol.6, Moscow, Russia.

9. Kudenko, N. V. (2002), Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategies of the company], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

10. Petrov, A. N. Demydova, L. H. Buzhenyna, H. A and etc. (2005), Stratehycheskyi menedzhment [Strategic management], Pyter, Saint Petersburg, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 20.03.2015 р.*



ТОВ "ДКС Центр"