

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



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет

ЛКС Центр

Видавництво ТОВ «ЛКС-центр»

0 0 0 0 0 0 <0

УДК 338

Ю. О. Пунін,
здобувач кафедри маркетингу КНЕУ

ПРОДАКТ МЕНЕДЖМЕНТ - ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ КОМПАНІЇ НА В2В РИНКУ

Y. Punin,
graduate student of marketing department at Kiev National Economic University

A PRODUCT MANAGEMENT - AN EFFECTIVE TOOL TO ENHANCE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY IN THE B2B MARKET

Стаття дає розуміння поняття та шляхи втілення в дію продакт менеджменту на прикладі ТОВ "Манулі Україна Лтд.", яке входить до складу Manuli Stretch Distribution. Проведено вивчення та узагальнення даного виду менеджменту шляхом зіставлення теоретичного матеріалу закордонних видань з практичними показниками та результатами, отриманими під час формування дослідження.

Article enables understanding of concepts and ways of implementation of product management based on example of "Manuli Ukraine LTD.", which is part of Manuli Stretch Distribution Group. The study and generalization of this type of management are conducted by comparing the theoretical material foreign publications with practical performance and results obtained during the formation of the study.

Ключові слова: *продакт менеджмент, управління продуктом, розвиток продукту маркетинг продукту, просування продукції, маркетинговий хід.*

Keywords: *product management, product development, product marketing, product promotion, marketing course.*

Постановка проблеми. Якщо брати в цілому, то вивчення питання продакт менеджменту в Україні знаходиться на дуже низькому рівні. Так як цей вид менеджменту, як і інші, прийшов в Україну з-за кордону, маємо обмежений теоретичний матеріал та наукові дослідження вітчизняних вчених та публіцистів. Управління продуктом (продакт менеджмент) є новачинним видом розвитку продукту та компанії в цілому. З точки зору ринку компанія – це кілька продуктових груп+ сервіс. І в наш час, коли компанії знаходяться в жорсткій боротьбі на ринку, який зменшився, дуже доречним є пошук нових кращих шляхів задоволення потреб ринку (покращення і модифікації існуючих продуктів), яким може і бути продакт менеджмент.

Формування цілей. Детально на практиці показати принципи функціонування та реалізації продакт менеджменту в Україні в сегменті пакувального обладнання та матеріалів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення продакт менеджменту більше займаються закордонні автори Аллан Цимерман (1), Каролайн Блут (2), а також кілька приватних освітницько-консультаційних компаній, в т. ч. Pragmatic Marketer (3). Тема продакт менеджменту в закордонній економічній літературі починає з'являтися все частіше.

Виклад основного матеріалу. Управління продуктами (продакт менеджмент) - це один із видів маркетингової діяльності компанії, який полягає в плануванні асортименту (починаючи від випуску нових продуктів і закінченням виведення з ринку старих. Мета управління продуктами є створення збалансованого портфеля продуктів з точки зору максимізації продажів в натуральному або грошовому (доходи або прибуток) вираженні в максимально довгостроковій перспективі. Управління продуктами повинно бути підпорядковане загальній маркетинговій стратегії компанії.

Основа управління продуктами складає необхідність (потреба) потенційних споживачів і конкуренції на ринку. Товар - це головна зброя компанії в конкурентній боротьбі при обмеженому попиті. Невідома маленька кампанія може стати монопольним лідером збуту завдяки виробництву вдалого продукту, або навпаки - лідер може назавжди зіпсувати свою репутацію невдалим продуктом.

Якість та новизна (унікальність) продуктів компанії формують грошовий фонд її бренду в довгостроковій перспективі. Пропонуємо розглянути типові функції продакт менеджменту. До їх переліку слід віднести:

- Розробка новачійних продуктів;
- Управління змінами та модифікаціями існуючих продуктів;
- Аналіз і моніторинг конкуруючих продуктів;
- Маркетинг продуктів;
- Розробка позиціонування продуктів.

Функції продакт менеджменту можна розглянути і з іншого боку та відповідно класифікувати їх на 4 групи за логічним змістом:

Технічна - забезпечення максимальної корисності продукту при використанні клієнтом, знання продукту, знання технології використання (в т.ч. обладнання на якому воно використовується).

Комерційна – встановлення граничного розміру ціни, яка буде актуальна та не завищена, умови поставки продукту клієнту, додаткові гарантії в обслуговуванні, страхування продукту.

Логістична – включає в себе планування складу, шляхи безперерійного, вигідного та швидкого постачання; умови закупівлі у постачальників.

Фінансова полягає у оперативна – балансування грошового потоку, відслідковування рівня попиту та пропозиції, аналіз шляхів вдосконалення розрахунку між клієнтами та дистриб'ютором;

Стратегічна – розрахунок окупності інвестицій в обіговий капітал; прорахунок доцільності продажу певного продукту на конкретній території.

Маркетингова - дослідження ринку (макро показників, аналіз потенційних клієнтів та їх вподобання, огляд основних конкурентів на ринку, розробка ефективних контр методів продажу відповідного продукту навіть при великій конкуренції).

Давайте більш детально розглянемо позиціонування продакт менеджменту на прикладі спільного українсько-італійського ТОВ "Манулі Україна Лтд", яке входить до складу Manuli Stretch Distribution. Отже, дана компанія (Manuli Stretch Distribution) має безліч заводів на території таких країн як: Німеччина, Бразилія та Аргентина. Клієнти цієї компанії обслуговуються у країнах Європи, Північної та Південної Америки. Орієнтовна кількість клієнтів сягає 18 тис.осіб. Не можна не погодитись з масштабністю даного підприємства, яке змогло поступово завоювати ринок збуту певного товару. Обороти групи в 2013 році склав понад 0,5 млрд. дол. США.

На українському ринку ТОВ "Манулі Україна Лтд" розпочало свою роботу з 1997 року. Її впевнено можна назвати партнером та постачальником ефективних сучасних технологій для кінцевих стадій пакування промислової продукції. Новацією в 2011 році стало збут на ринок товарів сучасних матеріалів для заготівлі та зберігання кормів. Треба наголосити, що дане ТОВ є дистриб'ютором, а не виробником.

Manuli Stretch пропонує на ринку сільського господарства наступні бренди матеріалів:

- AGRIFLEX стретч-плівка для сінажу
- SILOFLEX плівка для силосних ям
- AGRITWINE шпагат сінов'язальний
- MANUAGRI сітка для тюків

Основними потенційними клієнтами ТОВ "Манулі Україна Лтд" є: заводи Procter & Gamble, «Монделіс Україна» (ТМ «Барні», «Корона»), «Рошен», торгова марка «Любимов» і т.д.

Щодо проблеми, з якими стикнулось товариство у період з 2011 по 2015 роки, то нею стала поява національних виробників в базових групах товарів, які раніше монопольно постачались «Манулі Україна». Найпоширенішими можна вважати наступні види товару:

- Стретч плівка (виробники: Сіріус Екструджен, ПолімерПак)
- Скотч стрічка
- ПВХ плівка термозбіжна (виробники: Віардо, Полімер м.Харків)

Поява представників ключових міжнародних конкурентів в Україні, таких як: ТріюПласт і Групласт (постачання стретч плівки), РобоПак і МініПакТорре (продаж пакувального обладнання) стала ще однією суттєвою проблемою ТОВ "Манулі Україна Лтд".

Також слід зазначити, що при дистрибуції товарів є не лише свої позитивні сторони, але й негативні, ризикові. До таких зокрема слід віднести - ланцюжок постачання з Азії. Співпраця з далеким регіоном має свою специфіку:

- Покращення собівартості.
- Погіршення кеш-флоу. Ця проблема напряму залежить від політичної ситуації в країні, тому прогнозування можна здійснити лише короткострокове.
- Не контрольованість строків приходу продукції на склад. Це відбувається за рахунок величезних обсягів замовлень, з якими фактично більшість фабрик не в змозі справитись в короткі терміни.
- Нестабільність якості товару. Цю проблему досить легко пояснити з точки зору бажання здешевлення всього процесу виробництва товару та не зацікавлення взагалі в контролі якості такого товару.

Ланцюжок постачання з Європи теж має повністю протилежне співвідношення ризиків/можливостей:

- Неконкурентність основних груп товарів. Частіше за все, більшість товарів не відповідає словосполученню «ціна-якість».
- Як правило швидкий період реалізації замовлення
- Стабільна якість.

Відоме ім'я компанії на ринку відіграє має істотний вплив на товарооборот та показники продажу. Для розуміння цінності дистриб'ютора (постачальника) для клієнта необхідно розглянути та порівняти 2 основних конкуренти по базовим показникам. Отже, наведу співставлення нижче (Табл.1).

Таблиця 1.

Порівняльна таблиця основних показників ТОВ «Манулі Україна Лтд. з типовим українським виробником

	Типовий Український виробник	Дистриб'ютор (Манулі Україна)
Власні виробничі потужності	Є	Відсутні
Строки виконання замовлення	Швидкі	Середні або довгі (якщо продукт відсутній на складі)
Штат відділу продажу	Спрощений, часто – не професійний	Кваліфікований.
Знання ринку і технології клієнтів	Середнє	Глибоке
Впровадження нових інноваційних продуктів	Довго – вимагає капітальних інвестицій, потім період відпрацювання якості.	Швидко – інвестиції тільки в обіговий капітал. Залежить від контактів на ринку постачальників
Просування продукції	Слабке – як правило, продукт настільки привабливий, що існуючий попит задовольняє.	Якісне – з залученням різних каналів
Знання технології виробництва	Глибоке	Середнє – основні моменти пов'язані з якістю продукту

У період з 2012 по 2016 роки було проведено систематизацію основних етапів формування продакт менеджменту на ринку промислових пакувальних матеріалів. Відповідно мною було виокремлено основні 3 кроки (стадії) цього процесу:

Крок 1. Планування і контроль складських залишків => максимізація ефективності обігового капіталу. Створення пулу постачальників і активний контроль ціни закупівлі і умов закупівлі.

Крок 2. Робота з постачальниками над новими продуктами. Ніхто крім постачальників, які тестують продукт, не вкаже на необхідність створення нового продукту чи доопрацювання старого, усунення основних недоліків. Саме завдяки підтримці зв'язку з постачальниками компанія завжди буде тримати руку на пульсі новітніх пропозицій.

Крок 3. Робота з клієнтами. Самий важкий етап під час реалізації маркетингової компанії. Тут дуже важливо здійснити повний та всебічний аналіз портрета потенційного покупця, визначитись з віковою категорією та рівнем достатку споживача, його вподобання, повний психологічний прорахунок ведення діалогу між дистриб'ютором та покупцем.

Основним продуктом постачання є продукт - плівки для дисплейного пакування. Призначення продукту - пакування продуктів в харчовій промисловості, роздрібній торгівлі, підприємствах громадського харчування й у побуті. Ці плівки широко використовуються для упаковки м'ясних, рибних, ковбасних, кондитерських і хлібобулочних виробів, а також для твердих сирів, овочів, фруктів, ягід, грибів, зелені й інших продуктів.

Потенційними клієнтами у закупівлі такого виду плівки є: виробники хліба, хлібобулочних виробів; реалізатори м'яса тварин, яєць, продуктів тваринництва; виробники цукерок та солодоців; пакування шпалер, канцелярських товарів; виробники меблів; перевізники; логісти і супермаркети для копакінгу.

Цей перелік не є вичерпним, так як сфера застосування пакувальної плівки дуже широка і іноді використовується не зовсім за основним призначенням.

Найбільшу частку серед пакувальних полімерних матеріалів займають поліолефіни, представлені різними типами поліетилену, а також поліпропілену і співполімерами етилену. Це відносно новий тип плівок. Його поява на європейському ринку припадає на початок 2000-х років і пов'язана з появою технології видувної коекструзії поліпропілена і поліетилену разом, шляхом формування двох послідовних повітряних куль. За рахунок цього матеріал зберігає чудові оптичні властивості і дуже тонку товщину. Він при цьому набуває високих фізико-механічних властивостей, зокрема: міцність, стійкість на прокол, стійкість до тертя, блиск, тощо.

Ринок постачання пакувальних матеріалів почав розвиватися поступово з 2008 року. Це зумовило свого роду революцію в світі використання ПОФ-плівки. Протягом 2 років (з 2008 по 2010 рр.) в Україні на ринку товарів та послуг було всього кілька представників даного виду продукту. Масштабний розвиток конкуренції, серйозна боротьба за клієнтську базу розпочалася близько 2011 року. Саме тоді фактично виокремився монопольний лідер, який швидкоплинно втратив свою першість за рік-два.

З 2013 року польська плівка втрачає свої позиції у зв'язку з появою на ринку більш дешевого аналогу з Китаю. У 2014 році відбувається товарний колапс – рівень пропозиції значно перевищує рівень попиту. Відповідно за клієнта йде суттєва боротьба між дистриб'юторами та представниками пакувальних матеріалів. Основні показники щодо рівня продаж у період з 2008 по 2014 рр. та 2015 р. (окремо) наведено у таблицях нижче (табл. 2-5)

Таблиця 2.
Рівень продажу пакувальних матеріалів з 2008 по 2014 рр.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість, кг	2 570	11 166	66 404	102 265	207 347	375 990	379 826
Продажі, грн. без ПДВ	58 677	414925	2 083 837	3 115 370	6 253 230	10 444 630	15 589 078

Таблиця 3.
Рівень продажу пакувальних матеріалів за 3 місяці 2015 рр.

1 кв. 2015	Січень	Лютий	березень	Разом
Сумма по полю Quantity (mq,kg)	18 599	21 735	14 578	54 913
Сумма по полю Turnover UAH	1 278 394	1 874 105	1 485 296	4 637 795

Таблиця 4.
Рівень продажу пакувальних матеріалів за 3 місяці 2014 рр.

1 кв 2014	Січень	Лютий	березень	Разом
Сумма по полю Quantity (mq,kg)	31 853	35 740	32 320	99 912
Сумма по полю Turnover UAH	901 933	1 059 629	1 180 503	3 142 065

Таблиця 5.
Порівняльний аналіз рівня продажу пакувальних матеріалів за 2014- 2015 рр.

	2014	2015	Порівняння
Сумма по полю Quantity (mq,kg)	99 912	54 913	-45%
Сумма по полю Turnover UAH	3 142 065	4 637 795	48%

З наведених таблиць можна зробити висновок, що в 2015 році втрачено майже 50% об'ємів продаж.

Пропоную на прикладі ТОВ «Манулі Україна Лтд» розглянути втілення продакт менеджменту в 2015 році в житті. Ця стратегія продажу була здійснена в три етапи (кроки). По завершенню аналізу кожного кроку буде зроблено висновки щодо їх реалізації. Отже, першим кроком стратегії було підвищення ефективності вкладених ресурсів у продуктовий напрям. В дистриб'юторській компанії основний ресурс – це обіговий капітал. Обіговий капітал має 3 стадії:

- розрахунки з постачальником
- товар в дорозі
- складські залишки
- розрахунки з клієнтами.

Як правило умови оплати постачальнику є фіксованими в середньотерміновій перспективі і зміні не підлягають. Товар в дорозі можна змінити, якщо істотно змінити строк доставки товару. На сьогоднішній день альтернативи морським перевезенням в промисловому сегменті немає.

Розрахунки з клієнтами – це також параметр, на який постачальник не має вагомим впливу, тому що вони залежать від конкуренції на конкретному ринку. Наприклад, при продажі в супермаркеті є стандартом відтермінування платежу на 60-75 днів. Тому постачальник або підписує договір поставки, приймаючи всі умови, або не починає роботу.

Єдиний параметр, який ми, як ланцюжок постачання можемо контролювати – це складські залишки. Цей параметр залежить від нашого розуміння ринку клієнтів і ринку постачальників, а також від ефективності наших комунікацій всередині компанії.

Отже в компанії було прийнято стратегічне рішення – покращити віддачу капіталу за рахунок більш ефективних комунікацій безпосередньо всередині компанії. Таким чином була виділена функція планування замовлень і контролю складських залишків і задля ефективного обміну інформацією функція була локалізована у відділі продажу. Даним питанням займається провідний менеджер з продажу. Новим завданням стало планування замовлень постачальника. Основною метою була реалізація товару та постійна, безперебійна забезпеченість продуктом постачальників. Крім того, керівництвом було поставлено завдання мінімізувати основні залишки продукту в складських приміщеннях, фактично повне розвантаження складу на кінець звітної місяця.

Основну увагу було приділено аналізу об'ємам продажу, маржі бруто (різниця між вартістю закупки і вартістю продажу), залишкам по складу в днях (відношення залишків до проданого протягом місяця).

Задля покращення продажу продукту було введено щомісячну бонусну систему, яка складалася з 2% від сплаченої маржі бруто по групі продуктів та 2000-3000 грн. премії додатково при досягненні показника по складу.

Крім заохочення використовувався метод «Кнута», а саме була введена і штрафна система. У разі залежування продукту на складі 3-х і більше місяців, у випадку неякісного планування, менеджера позбавляли грошової суми, яка дорівнювала розміру 5% від товару, що не продався.

Результатами першого кроку стало:

- Збільшення об'ємів продажу більше ніж на 47% в натуральному виразі. Відповідно можна зафіксувати факт якісного планування та правильність планування існуючого попиту.

- Повільне зростання обороту, ніж об'єми продажу в натуральному виразі. Не зважаючи на підвищенням об'ємів ціна на товар падає.

- Залишки товарів в денному виразі падають. Якщо порівняти – 7 місяців 2015-го до 7 міс 2016-го років, можна зробити висновок, що відбулося зменшення на 19%.

- Залишки по складу, які залежуються більше 90 днів, у випадку неефективно використаного капіталу, або заморожених грошей у зв'язку з неправильним плануванням, зменшилися на 55%.

Основні кількісні показники по першому кроку наведено у таблиці нижче (табл.6).

Таблиця 6.
Аналіз кількісних показників по збуту товару при першому кроці

	V-XII 2015	V-XII 2016	% 2016/2015
Кількість, кг	26 754	39 462	47%
Оборот, грн. без ПДВ	1 992 870	2 645 863	33%
Залишки в т	29 857	35 869	20%
Залишки в днях	36	29	-19%
Залишки, тис грн. більше 90 днів	190	85	-55%

Наступним кроком продакт менеджменту було покращення відносин з постачальниками, особистий контакт керівника (директора). За рахунок введення нових дистриб'юторів відповідно зросла і конкуренція між ними, а отже і змінені основні показники щодо умов продажу та постачання в цілому.

Підприємство ставило перед собою наступні задачі:

1. Залучення до співпраці нових постачальників;
2. Зниження ціни закупівель за рахунок конкуренції;
3. Покращення контакту зі старими постачальниками – зменшення строків виробництва, підвищення якості продукції знову ж таки за рахунок конкуренції.

Основними контролюючими показниками було: рівень закупівельних цін, строки реалізації замовлень, період розгляду клейму.

Щодо бонусної системи при другому кроці, то вона продовжувала діяти помісячно.

Третім кроком впровадження продакт менеджменту стала чітка організація роботи з клієнтами.

Ось так були організовані відносини з клієнтом до сих пір. (Див. рис.1)



Рис. 1. Модель «Метелик»

Це є класична модель «постачальник-клієнт». Згідно принципу метелика, є 2 ключові фігури, які фактично управляють процесами кожен зі своєї сторони. Це менеджер з продажу та менеджер по закупкам. Менеджер з продажу координує і бере безпосередню участь щодо співпраці з керівником відділу (директором), продакт менеджером та менеджером з продаж. В свою чергу, менеджер по закупкам координує і вчиняє необхідні дії у взаємозв'язку з керівником, технологом, інженером, розробником та менеджером по закупкам. Кожен суб'єкт зі свого боку має відповідні завдання та стратегію роботи. Вони обидва діють на рівні один з одним та підпорядковуються лише керівнику, проте залежать один від одного і відповідно повинні працювати в тандемі. Будь-яка помилка в роботі одного з менеджерів і вся розроблена стратегія роботи з клієнтом може піти нанівець.

Під час аналітики ефективності цих відносин було виділено 2 основні рівня. Функції взаємодії з клієнтами розподіляються на технічні (технологія впровадження) та комерційні. Також є рівень керівництва – стратегічної взаємодії.

Відповідно функції були перерозподілені (Див. рис.2):



Рис. 2. Модель «Діамант»

Ця модель взаємодії компанії з клієнтами називається «діамант». Тут також 2 ключові фігури, на яких зав'язана роботи з клієнтами, це: менеджер з продажу та менеджер по закупкам. Проте, в даному випадку вони не лише повинні працювати в тандемі, а й фактично підпорядковуватись і використовувати в роботі надбання та авторитет і інших учасників: керівником, технологом, інженером, розробником, менеджером по закупкам, продакт менеджером.

Отже, технологічна функція була винесена окремо. Був вибраний найбільш досвідчений спеціаліст з відділу продажу з технічним досвідом роботи (агент з продажу). До його посадових функцій віднесли:

- Забезпечення контролю за технічною стороною впровадження продукту;
- Участь у випробуваннях (тестуванні) зразків продукції по нових клієнтах компанії;
- Консультування нових менеджерів по технології впровадження продукту.

Задачами агента продаж стали:

- Додавання нового рівень контакту там, де це необхідно;
- Координація та збір інформації по клієнтам – акумулювання досвіду;
- Допомога новим менеджерам при тестах продукції;
- Мінімальні складські залишки на кінець періоду.

Визначальними показниками при аналізі роботи агента з продажу є наступні: кількість успішних тестів протягом місяця, кількість перших продажів; строк реалізації замовлень; період розгляду клейму.

Бонусна система для агента продаж складалась з 1 % від сплаченої маржі бруто по товарній групі. Отже, поглянемо на результативність третього кроку.

Таблиця 9.

Результати впровадження 3-го кроку продакт менеджменту :

	2014	2016	2016/2014
Загальні продажі в т	379 826	410 425	8,1%
Доля перших 5 клієнтів	185 047	155 090	
	49%	38%	-22,4%
Доля перших 10 клієнтів	242 412	220 872	
Клієнти	140	188	34,6%

Крім того, щоб ставити відповідні завдання і цілі менеджерам, керівнику дуже важливо забезпечити певні комфортні умови роботи. А саме: здорову моральну атмосферу в колективі, відсутність зневажливого ставлення по відношенню до певних осіб, реальна бонусна програма, яка функціонує не лише на папері, оплачувати навчання для своїх підлеглих, забезпечувати своєчасно і у повному обсязі необхідним обладнанням, проводити численні консультації, заслуховувати звіти та розглядати причини провалів конкретних стратегій.

Висновки. Підсумовуючи все вищевикладене, слід зазначити, що в даній частині роботи було здійснено впровадження продакт менеджменту в компанії. Теоретичний матеріал щодо дослідження глобального пакувального ринку та українського пакувального ринку, який викладено в першому розділі роботи було використано у повному обсязі.

Впровадження системи продакт менеджменту завершено на практичному рівні та відповідає сучасним міжнародним практикам. При на практичній частині була врахована конкретна проблематика та перспективи, які виникають у суб'єкта господарювання під час здійснення оперативної діяльності на ринку.

Саме завдяки практичному огляду процесу продакт менеджменту можна з впевненістю сказати, що від початкової ідеї створення продукту до кінцевої реалізації мети – збуту продукції, лежить наполеглива чітка та конструктивна робота продакт менеджерів.

Література.

1. Алан Циммерман і Джим Блайт/ Глобальні перспективи маркетингового управління для бізнесу. Друге видання, , Routledge 2013.
2. Керолайн Бут Коган «Організація постачальників і ланцюжки поставок стратегічних закупівель для досягнення конкурентної переваги», 2010 р.
3. Стратегічне управління поставок. П'ять кроків до продуктивності. Shoshanah Коен Джозеф Руссель, McGraw-Hill, The McGraw-Hill Companies, 2005
4. Прагматичний Маркетолог. Журнал для фахівців з управління технологіями та прагматичного маркетингу, 2009 р., том 7, випуск 5.
5. Лінда Джорчелс «Довідник продакт менеджера. Повний курс управління продуктом». Друге видання. NTC Ділова література (NTC / Сучасна видавнича група), 2000.

References.

1. Zimmerman, A. and Blythe, J. (2013), *Hlobalni perspektyvy marketynhovoho upravlinnia dlia biznesu* [Business to Business Marketing Management A global perspective], 2nd ed, Routledge, New York, USA
2. Caroline, B. (2010), *Orhanizatsiia postachalnykiv i lantsiuzhky postavok ctratehichnykh zakupivel dlia dosiahnennia konkurentnoi perevahy* [Strategic Procurement Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage], Kogan Page, London, UK.
3. Koen, Sh. and Russel', Dz. (2005), *Stratehichne upravlinnia postavok. Piat krokiv do produktyvnosti* [Strategic management of supply. Five Steps to productivity], McGraw-Hill, New York, USA.
4. The Pragmatic Marketer (2016), "The Strategic Role of Product Management", available at: <http://pragmaticmarketing.com/strategic-role-of-product-management.aspx> (Accessed 05 Jan 2017).
5. Gorchels, L. (2000), *Dovidnyk produkt menedzhera. Povnyi kurs upravlinnia produktom* [The Product Manager's Handbook. The Complete Product management resource], 2nd ed, NTC Business Books, New York, USA

Стаття надійшла до редакції 19.01.2017 р.



Вропы

ТОВ "ДКС Центр"