

УДК 338.242.2

Стельмашук Н.А.,
викладач кафедри маркетингу і менеджменту
ПВНЗ Хмельницького економічного університету

СТРАТЕГІЯ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Stelmashchuk N.A.,
lecturer department of marketing and management
PIHE "Khmelnyskyi economical university"

THE STRATEGY OF INTERNAL ECONOMIC MARKETING MANAGEMENT BY THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Маркетинг все більш проникає в сферу діяльності сучасного підприємства і стає домінуючим під час прийняття управлінських рішень в сфері удосконалення структури виробництва товарної продукції, оптимізації витрат і досягнення високої якості товарів та послуг. Особливо це проявляється в аграрній сфері, яка виходить на провідні експортні позиції товарного ринку. Для отримання і закріплення конкурентних переваг на конкретному ринку або його сегменті, аграрне підприємство повинне визначити умови досягнення оптимального співвідношення між попитом та пропозицією товарів, правильно оцінюючи діяльність підприємств-конкурентів і характер ринкових відносин. З цією метою в Україні відбувається формування умов для цілеспрямованої і комплексної маркетингової діяльності. Поступово зростає кількість вітчизняних підприємств, діяльність яких спирається на ринкову концепцію.

Однак, як свідчить аналіз здійснюваних маркетингових реформ, на практиці не створено належних умов для забезпечення комплексного підходу до впровадження нововведень. Зокрема, не сформовано конкретних методичних положень щодо планування на рівні підприємств функціонування маркетингу як методу побудови стратегії і тактики господарської діяльності. З об'єктивної сторони це обумовлено загальною нерозвиненістю ринку, високим ризиком всякого комерційного заходу, нелогічністю державної політики до бізнесу. Адже всякий більш-менш серйозний план діяльності підприємства складається з взаємопов'язаної системи приватних планів, що визначають пропорції тих чи інших чинників і елементів виробництва.

Завдання виходу аграрної сфери на світовий ринок, яке стоїть перед вітчизняними сільськогосподарськими формуваннями, вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції на основі активного використання методів внутрішньогосподарського планування стратегічної маркетингової діяльності та управління.

Як свідчить досвід розвинених країн, проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту. Великий інтерес до аспектів внутрішньогосподарського управління в Україні, що пояснюється прагненням вітчизняних менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку підприємства та можливість швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прикладних проблем стратегічного маркетинговою управління діяльністю підприємств досліджувалися як іноземними, так і вітчизняними вченими: І.Ансоф [1], М.Бєлявцев [2], О.Бородіна [8], Т.Бурцева [3], А.Войчак [12], Я.Жаліло [7], А.Зозулев [4], С.Ілляшенко [5], В.Колесник [6], Ф. Котлер [9], Д.Кревенс [10], Н. Круглова [11], А.Павленко [12], І. Решетникова [12], О.Рудковський [13], А.Чандлер [14] та інші.

Вивчення і узагальнення літературних джерел засвідчує, що багато проблем організації стратегічного внутрішньогосподарського маркетингового управління не повною мірою досліджені та вимагають адаптації розвинутого зарубіжного досвіду до умов, у яких знаходяться українські підприємства. Вітчизняними вченими вирішені тільки окремі аспекти цієї проблеми, без ув'язування їх в єдиний комплекс.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методологічних і організаційних принципів формування стратегії ефективного внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій.

Для досягнення поставленої мети основними завданнями дослідження є: теоретичне обґрунтування аспектів організаційного механізму управління при розробці стратегічних планів маркетингу; розробка концепції вибору маркетингової стратегії аграрного підприємства для подальшого планування його діяльності. Об'єкт дослідження — внутрігосподарське маркетингове управління діяльністю аграрного підприємства в умовах ринкової трансформаційної економіки. Предмет дослідження — внутрігосподарське стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Американський учений, фахівець в сфері стратегічного менеджменту І. Ансоф, на початку 80-х років минулого століття виділив чотири основних етапи розвитку внутрішньофірмових систем управління в ринковій економіці США: 1) управління на основі контролю за виконанням (майбутнє є повторенням минулого), що було характерним для першої чверті ХХ століття; 2) довгострокове планування чи управління на основі екстраполяції (50-і рр.); 3) управління на основі передбачення змін, чи стратегічне планування (60-і рр.); 4) управління на основі гнучких негайних вирішень, чи стратегічне управління з орієнтацією на ринок (з 70-х рр. донині) [1, с. 48].

На основі проведених досліджень встановлено, що сучасний маркетинг більше орієнтований на споживача, на встановлення з ним відносин. Зараз докорінно змінюється маркетингова поведінка навіть підприємств-лідерів, що є ознакою об'єктивної необхідності і досягнення поступової зрілості маркетингу.

Поява і швидке просування наступального, стратегічного маркетингу обумовлена бурхливим розвитком інноваційної діяльності. У зв'язку із зазначеними процесами нагальним завданням стає розробка загальної державної стратегії розвитку маркетингової діяльності на рівні підприємств як важливої первинної ланки національного господарства. Таким чином, проблеми застосування стратегічного маркетингу, в тому числі на внутрігосподарському рівні, набувають в Україні все більшої актуальності.

У теоретичному плані, з стратегічної точки зору, підприємство варто розглядати як систему, що визначає свою конфігурацію і цільову орієнтацію в залежності від змін зовнішнього середовища. В умовах інноваційного розвитку необхідний перехід до обґрунтування стратегії внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Аналіз організації вітчизняного досвіду показує, що стан маркетингового стратегічного управління взагалі, окремих маркетингових заходів і маркетингової діяльності аграрних підприємств України зокрема не відповідає сучасній ситуації на ринку. Спроби адаптації зарубіжного досвіду шляхом простого накладання на сучасну структуру вітчизняних підприємств і реальну господарську діяльність не приносять очікуваного ефекту.

У сучасних умовах фактором успіху підприємства є комплексний підхід до здійснення маркетингового управління діяльністю підприємства на довгостроковій програмно-цільовій основі, що враховує підвищення ступеня ризику в підприємницькій діяльності, існування множинності факторів, що визначають успіх чи невдачу, ускладнення організаційної структури управління, існуючі тенденції зміни ринкового попиту, необхідність і перспективи подальшого інноваційного розвитку і конкурентні можливості самого підприємства.

Концепція стратегії внутрігосподарського маркетингового управління являє собою сукупність науково обґрунтованих уявлень про управління підприємством в умовах ринкової економіки, відповідно до якої в основі організації виробничо-постачальницької діяльності лежать точне знання, передбачення, облік вимог і особливостей розвитку ринку. Як спосіб дії маркетингове управління — це система здійснюваних підприємством заходів для підвищення його конкурентоспроможності шляхом максимального пристосування всієї діяльності і

продукції, що виробляється чи намічається до виробництва, до вимог ринку і споживача з метою забезпечення більшого прибутку і зменшення комерційного ризику. [2; 3; 4; 9; 10; 12].

У підході до визначення маркетингового управління можна виділити два моменти: перший – визначення маркетингового управління як комплексної економічної діяльності, ядром якої є обмінний процес. Обмін стимулює процес виробництва цінностей, оскільки з обмінної угоди вилучають вигоду, як правило, обоє партнерів. У будь-якому іншому випадку один із учасників повинен нести збиток; другий – визначення маркетингового управління як елемента культури, оскільки він є комбінацією різних видів людської діяльності, спрямованих на розвиток обмінних процесів на ринку [3; 9; 10; 12].

На відміну від закордонної практики, де маркетингова управлінська діяльність одержала свій розвиток внаслідок надвиробництва товарів і росту диференціації потреб покупців, в Україні потреба розвитку маркетингового управління діяльністю підприємств зростає в міру становлення ринкової системи господарювання.

Як показує світовий досвід, і вітчизняна практика становлення маркетингу, якісний перехід економіки з одного стану в інший, неможливий без кризи старого виробництва, без відповідної трансформації старих структур і створення нових. Сучасні новостворені фермерські господарства, які проходять процес адаптування до умов ринкової економіки, не можуть вийти на нормальний рівень ефективного функціонування без створення належної інфраструктури. Вони знаходяться в ситуації, подібній риби, викинутій на берег. Для того щоб вижити, їм не вистачає фундаментальних елементів організаційної структури забезпечення ринкових відносин та інтеграційних процесів.

Таким чином, сучасна ситуація в сфері маркетингового управління українськими підприємствами, зокрема аграрними, характеризується гострою необхідністю перегляду всієї сукупності елементів організації виробництва й управління.

Особлива важливо, щоб кожне підприємство, в залежності від зовнішніх умов, правильно передбачило свій стратегічний розвиток і організувало роботу з маркетингового управління виробництвом відповідно до сучасної теорії менеджменту, з врахуванням основних принципів внутрігосподарської побудови підприємства. При цьому необхідно зауважити, що планування структури виробничої діяльності підприємства має здійснюватися на засадах стратегічного розвитку [5; 6; 7; 8; 10; 11; 13].

Принцип "стратегія визначає структуру" був сформульований американським істориком підприємництва А. Чандлером в опублікованому в 1962 р. дослідженні діяльності чотирьох різних, успішно діючих американських фірм у відповідь на різкі зміни в зовнішніх умовах [14]. Головним висновком проведеного дослідження стало: структура організації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії.

Інший американський учений, фахівець в сфері стратегічного управління І. Ансоф, прокоментував цей висновок таким способом: "Керівництво фірм зрештою приходило до висновку, що хронічно низька прибутковість обумовлена не поганою стратегією, а невідповідністю між сформованою організаційною структурою і новою стратегією фірми ... що в остаточному підсумку приводило до корінної реорганізації всього підприємства" [1, с. 257].

Аналіз зарубіжного досвіду становлення маркетингу показує, що весь управлінський процес концентрується навколо функції планування, яке стає наріжним каменем системи маркетингу. Встановлено, що генеральним напрямком організаційного розвитку підприємств країн з розвинутою ринковою економікою є все більша децентралізація управління, ліквідація твердої вертикальної ієрархії і посилення значення горизонтальних зв'язків між підрозділами, а також відхід від командних методів внутрішньофірмового регулювання і перехід на регулювання окремих аспектів діяльності за допомогою елементів ринкового механізму.

Виходячи із закордонного досвіду, маркетингова система управління підприємством повинна характеризуватися істотними особливостями (табл.1).

Кожний з наведених в табл. 1 елементів, є цілим комплексом різних форм діяльності, організаційних структур і етапів прийняття рішень. При цьому головним питанням у виробленні внутрігосподарської маркетингової стратегії управління є її оптимізація.

Дискусійним в науковій літературі є питання щодо взаємозв'язку понять маркетингової стратегії і маркетингової програми. Здебільшого реалізацію маркетингової стратегії пов'язують насамперед з розробкою маркетингових програм.

Таблиця 1

Особливості маркетингової системи управління підприємством

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особливість та їх характеристика |
| Орієнтація на ринок збуту |
| Є основною ознакою маркетингової системи управління підприємством. Виражається в посиленні ролі збутових підрозділів у прийнятті рішень. Основними об'єктами вивчення і впливу виступають споживач, конкуренти, кон'юнктура самого ринку і характеристики товару. Завданням є гнучке і постійне реагування на зміни умов збуту. |
| Ситуаційне управління |
| Вироблення і реалізація стратегічних рішень з урахуванням ситуаційних факторів в міру виявлення потенційних проблем збуту. При цьому підприємство прагне по можливості заздалегідь спрогнозувати варіанти можливих ситуацій на ринку і мати у своєму "портфелі" набір можливих стратегічних рішень |
| Система безперервного збору й обробки інформації |
| Є однією з найважливіших основ ситуаційного управління, що передбачає наявність: - структури і обсягу і необхідної інформації; - способів ефективного пошуку і збору інформації; - методів ефективною передачі, обробки і збереження інформації; - напрямків передачі і використання інформації |
| Стратегія впливу |
| Передбачає відмовлення пасивності в управлінській практиці і перехід до політики впливу на ринок з метою активного формування попиту на збут продукції, здійснення контролю за інноваційним розвитком, впливу на розвиток соціальних процесів |
| Підприємницька ініціатива |
| Розглядається в рамках маркетингу як єдина можлива форма управління виробництвом і передбачає: - вироблення і оперативне впровадження нових конкурентоздатних ідей; - організацію системи заходів щодо швидкого й ефективного збуту нової якісної продукції. |
| Орієнтація на досягнення довгострокового комерційного успіху |
| Передбачає досягнення довгострокової стабільної переваги на ринку. Забезпечує відносну незалежність суб'єктів господарювання від стану ринку в періоди тимчасового погіршення кон'юнктури. Сприяє досягненню лідерства в сфері технології |

Джерело: авторська розробка

У літературі з маркетингу даються різні визначення програм маркетингової діяльності: від найбільш загальних до простих і конкретних за формою і змістом. Так, окремі автори [2; 4; 11] вважають, що маркетингова програма – це розроблений на основі комплексних маркетингових досліджень стратегічний план-рекомендація виробничо-збутової і науково-технічної діяльності фірми на певний період часу, доданий дати оптимальний варіант її майбутнього розвитку відповідно до висунутих цілей і стратегії. Таким чином, у даному трактуванні ототожнюється поняття "програма" і "стратегічний план".

Інші дослідники [3; 9; 12] розглядає маркетингову програму як ядро маркетингової діяльності підприємства, що служить основою планування виробництва стосовно кожного продукту і в кожному господарському підрозділі. На її думку, головне завдання маркетингової програми – дати можливість визначити оптимальну структуру (номенклатуру, асортимент намичуваної до випуску продукції) виробництва, що орієнтується на одержання бажаного рівня прибутку. У такій інтерпретації маркетингова програма характеризує сутність маркетингової діяльності виробничого відділення на підприємстві з дивізіональною структурою управління продуктового типу.

Ф. Котлер виражає зміст маркетингової програми гранично просто: на його думку, стратегії маркетингу необхідно перетворити в конкретні програми дій, що дають відповіді на наступні питання: 1) що буде зроблено; 2) коли це буде зроблено; 3) хто це буде робити; 4) скільки це буде коштувати? [9, с. 588]

Найбільш повне уявлення і чітку характеристику дають економісти [5; 6; 7; 8], що визначають програму як намичений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою і присвячений до визначених термінів комплекс взаємозалежних завдань і адресних заходів

соціального, економічного, науково-технічного, виробничого, організаційного характеру з вказівкою використовуваних ресурсів і джерел їхнього отримання.

Таким чином, реалізація стратегії здійснюється за допомогою розробки маркетингової програми, що погоджує всі заходи в маркетинговий комплекс відповідно щодо продукції, ціни, вибору каналів розподілу і просування товарів від виробників до споживачів.

Головною звязуючою ланкою між стратегією маркетингу й оперативною діяльністю на підприємстві є виробниче планування. У залежності від ступеня глибини проникнення маркетингових принципів у діяльність інших підрозділів підприємства (в першу чергу виробничих) поєднання виробничого плану і планування маркетингових заходів може бути різним.

Для кожного із заходів необхідно розробляти деталізований маркетинговий план. При цьому, якщо виробництво містить у собі кілька асортиментних груп, кілька видів товарної продукції і ринків, то на кожну з цих позицій повинен бути розроблений окремий план. При досягненні повного переходу підприємства на принципи маркетингової системи управління виробничий план і план маркетингу ототожнюються один з одним, тобто план підприємства стає єдиним.

Зарубіжний досвід підтверджує, що ефективність стратегічного маркетингового підходу до управління виробництвом в умовах ринкової ситуації, яка безупинно змінюється, стає можливою лише при орієнтації всіх його підрозділів і підпорядкуванню працівників єдиній меті – створенню продукції, потрібної споживачу. Тобто, в сучасних ринкових умовах маркетингову діяльність підприємства необхідно поставити на довгострокову основу, інтегрувати її в єдиний внутрігосподарський організм, забезпечити його функціонування на визначених принципах і методах управління виробництвом, виражених у концепції стратегії внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, маркетинговий механізм управління виробництвом на вітчизняних аграрних підприємствах повинен відповідати наступним вимогам:

- забезпечувати єдність перспективних і поточних завдань підприємства;
- реалізувати маркетингові принципи управління виробництвом;
- сприяти максимальному використанню всіх ресурсів та скороченню витрат виробництва;
- стимулювати працівників до впровадження ресурсозберігаючих технологій і передових методів виробництва;
- забезпечувати ефективну систему планування, регулювання, контролю та оперативного управління виробництвом.

Відповідно до перерахованих вимог визначені основні напрямки створення ефективного маркетингового механізму управління виробництвом на вітчизняних підприємствах:

- формування системи розробки перспективних і поточних цілей, завдань, стратегій, програм за результатами комплексних маркетингових досліджень;
- удосконалення зв'язків і відносин підрозділів і служб підприємства відповідно до стратегії маркетингового управління;
- створення раціональної інформаційної підсистеми управління виробництвом;
- формування кадрового потенціалу підприємства, здатного до впровадження маркетингової системи управління конкурентоспроможністю;
- розвиток організаційної культури підприємства.

Процес реалізації концепції стратегії внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виконання наступних заходів:

- перебудувати організаційну структуру і систему управління виробництвом з орієнтацією на вирішення стратегічних завдань та визначити заходи для забезпечення відповідної зміни ментальності управлінського персоналу;
- переглянути функції управлінських та економічних структур у відповідності до змін умов зовнішнього середовища і поставлених стратегічних завдань;
- впровадити у виробничо-маркетинговій системі чіткий контроль за матеріальними й інформаційними потоками як "на вході".
- встановити на підприємстві тісні взаємозв'язки між відділами маркетингу і аграрних

технологій, для забезпечення виробництва конкурентоспроможної аграрної продукції;

- розробити оптимальний логістичний план збуту продукції.

Орієнтація на стратегічне маркетингове управління вимагає переходу до відкритості зовнішнього середовища та зміни системи управління підприємством за наступними основними напрямками:

- залучення і концентрація зусиль до стратегічної маркетингової діяльності підприємства всього управлінського персоналу;
- запровадження комплексної системи управління якістю продукції;
- запровадження на підприємстві системи матеріального стимулювання за результатами впровадження маркетингового управління конкурентоспроможністю.

Висновки та подальші дослідження. Сучасний стратегічний маркетинг, який обумовлений бурхливим розвитком інноваційної діяльності орієнтований на споживача, на встановлення з ним відносин. Тому застосування стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю на внутрігосподарському рівні підприємства набуває в Україні все більшої актуальності.

Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексний підхід до здійснення маркетингового управління на довгостроковій програмно-цільовій основі.

Концепція стратегії внутрігосподарського маркетингового управління являє собою сукупність науково обґрунтованих заходів для підвищення його конкурентоспроможності шляхом максимального пристосування всієї діяльності і продукції, що виробляється чи намічається до виробництва, до вимог ринку і споживача з метою забезпечення більшого прибутку і зменшення комерційного ризику.

Весь процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства концентрується навколо функції планування, яке стає наріжним каменем системи маркетингу. Маркетинговий механізм управління виробництвом на вітчизняних аграрних підприємствах повинен відповідати наступним вимогам: забезпечувати єдність перспективних і поточних завдань підприємства; реалізувати маркетингові принципи управління виробництвом; сприяти максимальному використанню всіх ресурсів та скороченню витрат виробництва; стимулювати працівників до впровадження ресурсозберігаючих технологій і передових методів виробництва; забезпечувати ефективну систему планування, регулювання, контролю та оперативного управління виробництвом.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
2. Белявцев М. І. Маркетинг : навч. посібник / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К. : ЦНЛ, 2005. - 328 с.
3. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : уч. пособ. / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М. : «Экономистъ», 2005. – 271 с.
4. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика : учеб. пособие. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. – М. : Рыбари, 2008. – 643 с.
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
6. Колесник В.М. Оцінка стану управління та його ефективності в аграрних підприємствах / В.М. Колесник, А.Д. Гросу // Інноваційна економіка. – 2011. – № 6 (25). – С. 98-104.
7. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло та ін.; Національний ін-т стратегічних досліджень. – К. : Знання України, 2005. – 388 с.
8. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення: монографія / [О.М. Бородіна, Т.В. Бурлай, Н.І. Горшкова та ін.]; під. ред. І.В. Крючкової; Інститут економіки та прогнозування НАН України. – К. : Основа, 2007. – 488 с.
9. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.

10. Кревенс Д. Стратегический маркетинг : пер. англ. / Д. Кревенс. – 6-е изд. доп.. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
11. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебн. для ВУЗов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
12. Павленко А.Ф. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка ; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І. Л. Решетнікова. – К. : КНЕУ, 2008. – 600 с.
13. Рудковський О.В. Показники оцінювання ефективності управління підприємством в ринкових умовах / О.В. Рудковський // Наука й економіка. – 2011. – № 3 (23). – С. 68-73.
14. Chandler A.D. Strategy and structur. Cambrige, mass.: The M.I.T. Pless, 1962. – 388 с.

References

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [The strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia, 518 p.
2. Bieliavtsev, M.I. and Ivanenko, L.M. (2005), *Marketynh* [Marketing], tutorial, TsNL, Kyiv, Ukraine, 328 p.
3. Burtseva, T.A., Sizov, V.S. and Tsen, O.A. (2005), *Upravleniye marketingom* [Management of marketing], tutorial, «Economist», Moscow, Russia, 271 p.
4. Zozulev, A.V. and Solntsev, S.A. (2008), *Marketingovyie issledovaniya: teoriya, metodologiya, statistika* [Marketing research: theory, methodology, statistics], tutorial, Rybari, Moscow, Russia, 643 p.
5. Illiashenko, S.M. (2010), *Innovatsiyni menedzhment* [Innovation management], textbook, Universytetska knyha, Sumy, Ukraine, 334 p.
6. Kolesnyk, V.M. and Hrosu A.D. (2011), “Estimation of the state the management and of its effectiveness in agrarian enterprises”, *Innovative economy*, no. 6 (25), pp. 98-104.
7. Zhalilo Ya.A. etc. (2005), *Konkurentospromozhnist ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [The competitiveness of economy of Ukraine under conditions of globalization], Natsionalnyi in-t stratehichnykh doslidzhen, Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 388 p.
8. Borodina, O.M., Burlai, T.V., Horshkova, N.I. etc. (2007), *Konkurentospromozhnist ekonomiky Ukrainy: stan i perspektyvy pidvyshchennia* [The competitiveness of Economy of Ukraine: state and prospects of enhancing], monograph, Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, Osnova, Kyiv, Ukraine, 488 p.
9. Kotler, F. and Keller, K.L. (2008), *Marketynhovyi menedzhment* [A marketing management], Khimdzhest, Kyiv, Ukraine, 720 p.
10. Krevens, D. (2003), *Strategicheskyy marketing* [Strategic marketing], Izdatelskiy dom «Vilyams», Moscow, Russia, 752 p.
11. Kruglova, N.Yu. and Kruglov, M.I. (2003), *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic management], high school textbook, Izdatel'stvo RDL, Moscow, Russia, 464 p.
12. Pavlenko, A.F., Reshetnikova, I.L. and Voichak, A.V. (2008), *Marketynh* [Marketing], textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine, 600 p.
13. Rudkovskyyi, O.V. (2011), “Indicators of evaluating the effectiveness of enterprise management in market conditions”, *Nauka i ekonomik*, no 3 (23), pp. 68-73.
14. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structur*, Cambrige, mass.: The M.I.T. Pless, 388 p.