

УДК 339.13+658

О. І. Дорош,
асистент каф. ММП, Національний університет “Львівська політехніка”

ВПЛИВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ РИНКОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

На основі досліджень, проведених у країнах з менш розвинутою економікою, наголошено на визначній ролі зовнішніх чинників для формування ринкової орієнтації українських підприємств. Описано особливості вітчизняного бізнес-середовища.

On the ground of the empirical works conducted in the developing countries the key role of the external environmental factors for the firms' market orientation formation was stressed on. Specific of the Ukrainian business environment is described.

Ключові слова: ринкова орієнтація, зовнішнє середовище.
Key words: market orientation, external environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні концепція “ринкової орієнтації” підприємств набуває дедалі більшої популярності, широко висвітлюється в літературі та починає застосовуватися на практиці. Разом з тим, більшість досліджень щодо ринкової орієнтації проводились в країнах з розвинутою ринковою економікою і фокусувались переважно на внутрішньоорганізаційних чинниках. У працях же присвячених менш розвинутим країнам, виявлено надзвичайну важливість впливу на формування ринкової орієнтації, власне, зовнішнього середовища. Тому актуальним є висвітлення особливостей вітчизняного бізнес-середовища та його ймовірного впливу на орієнтацію підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Основи концепції “ринкової орієнтації” закладено у двох працях — Е.Колі і Б.Яворські, Дж.Нарвера і С.Слатера, які визначили її як: “здійснення в усій організації детального аналізу ринку, спрямованого на ідентифікацію поточних і майбутніх потреб споживачів, поширення й вивчення отриманої інформації у всіх відділах і загальноорганізаційна реакція на них” [1], “організаційна культура, що найбільш ефективно й оперативно формує необхідну поведінку для створення найкращої вартості для споживачів і, таким чином, забезпечує тривалі найкращі результати діяльності фірми” [2].

ЦІЛІ СТАТТІ

Завданням статті є аналізування чинників зовнішнього середовища для українських підприємств як передумов формування ними ринкової орієнтації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕНЬ

Переважаючи більшість досліджень щодо ринкової орієнтації проводились в країнах з розвинутою ринковою економікою. У дослідженнях, здійснених в країнах з перехідною економікою чи країнах, що розвиваються [3—7], наголос переважно робився на маркетинговій,

а не ринковій орієнтації, які не можна ототожнювати, адже перша більше зосереджується на ефективності маркетингу, ніж на результатах діяльності підприємства в цілому, внаслідок його зовнішнього фокусування, як передбачає друга. І, хоча термін “ринкова орієнтація” повинен включати застосування концепції маркетингу, та автор [8] констатує, що зворотного зв'язку може і не спостерігатись, особливо при розгляді країн, що розвиваються, внаслідок існування у них специфічного ринкового середовища.

Так, в дослідженні [6] здійсненому в Росії, виявлено позитивний взаємозв'язок між результатами діяльності фірм і виробництвом ними високоякісних товарів і послуг, натомість вплив заходів з просування та ціноутворення на результати виявився несуттєвим. І, незважаючи на ці суперечливі результати, автор подає оптимістичний висновок, що “з'явилась нова генерація російських менеджерів, які змінили шляхи ведення бізнесу і змістили акцент з товарної орієнтації на ринкову”. Автори дослідження здійсненого в Угорщині [7], виявили, що компанії з найкращими результатами діяльності суттєво відрізнялись від слабших за складом своєї маркетингової діяльності, — вони мали вищий рівень якості, ширший асортимент товарів та ширші збутові канали.

Тобто з наведених праць слідує, що маркетингова орієнтація є настільки ж важливою для підприємств країн, що розвиваються, як і для розвинутих країн. В той час як щодо ринкової орієнтації таких однозначних висновків немає.

Дослідженню особливостей, власне, ринкової орієнтації за умов перехідних економік присвячені, зокрема, такі роботи [8—11]. Окремі науковці [3—5] стверджують, що однією з найважливіших перешкод до формування ринкової орієнтації в країнах з перехідною економікою було переконання менеджерів, що в умовах турбулентного середовища таких несформованих ринків маркетинг не може посилити розвиток підприємства.

У праці [8] результати дослідження в Гані засвідчили відсутність кореляції між наявністю ринкової орієнтації та результатами діяльності підприємств. А у праці [10], висвітлюючи проблеми формування ринкової

орієнтації на прикладі Чехії, виявлено, що “поверхова реструктуризація” (що не передбачає суттєвих програм чи процесів для діяльності при ринковій економіці) і збереження на керівних посадах тих же осіб, що й працювали при старій системі, є ключовими бар’єрами розвитку ринкової орієнтації.

У праці [11], досліджуючи особливості формування ринкової орієнтації в країнах з перехідною економікою на прикладі Китаю, автори виявили, що розвиток такої орієнтації в цих країнах суттєво стримується трьома зовнішніми чинниками: урядовим регулюванням, структурою власності й доступністю ресурсів. Так, хоча надлишкове урядове регулювання конкуренції і вхідних бар’єрів на ринок і виявлено серед ключових перешкод до маркетингової орієнтації, та разом з тим брак регулювання щодо якості і безпечності товарів, захисту споживача також демотивує заходи, пов’язані з ринковою орієнтацією. Застарілі механізми і системи, пов’язані з державною власністю, брак як фінансових ресурсів, так і кваліфікованих менеджерів також стримують розвиток підприємств із державною власністю від ринкової орієнтації. Відповідно автори [11] рекомендують урядам зменшити регулювання, що обмежує конкуренцію і захищає існуючі фірми, натомість посиливши чи навіть сформувавши нові методи регулювання для підвищення захищеності споживачів, якості товарів і загалом більше стимулювати підприємства до ринкової орієнтації. Також уряд може відіграти значну роль у вирішенні проблеми браку компетентних керівних і маркетингових кадрів для національних фірм, адже він є основним провайдером і спонсором освіти і навчання.

Отже, в наведених статтях [10; 11] доведено, що хоча дії керівників компаній і є важливими, та в перехідних економіках фактори зовнішнього середовища (й найбільше урядова політика) чинять основний вплив на мотивацію компаній до розвитку ринкової орієнтації. Тобто, якщо раніше дослідження ринкової орієнтації фокусувались переважно на внутрішньоорганізаційних чинниках, а зовнішнім факторам було приділено менше уваги, то результати, отримані в менш розвинутих країнах, показали надзвичайну важливість впливу, власне, зовнішнього середовища.

Ключовий постулат ринкової орієнтації полягає в тому, що фірми, які здатні краще збирати, інтерпретувати і реагувати на ринкову інформацію, будуть успішнішими від своїх внутрішньо-орієнтованих конкурентів. Адже, як вже йшлося, Колі К. і Яворські Б. [1] визначили ринкову орієнтацію як “генерування, поширення по всій організації відомостей про ринок та всеорганізаційне реагування на них”, тобто наголосили на важливості аналізування ринку. І така ідея, дійсно, застосовна до підприємств розвинутих країн, які характеризуються відносно вільним доступом до ринкової інформації про конкурентів, споживачів, та для країн, що лише розвиваються, внаслідок браку ринкової інформації може порушуватись основний постулат ринкової орієнтації. Так, як зазначає автор [8], в цих країнах ринкові умови якісно інші, ніж в розвинутих країнах: споживачі мають менший вибір товарів, ланцюги постачання — ненадійні, ціни часто не відображають реального стану попиту й пропозиції через урядове втручання в функціонування

ринків.

В емпіричному дослідженні, здійсненому в Китаї [8], виявлено загальний низький рівень ринкової орієнтації підприємств, — багато керівників навіть не вивчали діяльність, сильні та слабкі сторони конкурентів. Відповідно для китайських фірм більший вплив на результати діяльності мала маркетингова, а не ринкова орієнтація. Остання практично не корелювала з результатами діяльності, натомість при застосуванні маркетингових досліджень, кращих цін, швидшого постачання, вищого рівня сервісу, ніж конкуренти, фірми були успішнішими. Відповідно автор припускає, що фірми в менш розвинутих країнах можуть успішно управляти комплексом маркетинг і без значної орієнтації на споживачів чи конкурентів. Тобто недотримання принципів ринкової орієнтації не обов’язково означає недотримання концепції маркетингу. Цікавим теж є висновок [8], що для китайських підприємств-експортерів ринкова орієнтація і результати діяльності корелювали значно сильніше, ніж для фірм, що діяли лише на внутрішньому ринку. Тобто каталізатором становлення ринкової орієнтації для підприємств менш розвинутих країн можуть стати чинники закордонного для них середовища — вплив іноземних конкурентів та споживачів.

Тобто автори наведених вище досліджень вважають, що фірми менш розвинутих країн стикаються більше з інституційними і макроекономічними проблемами на ринку, ніж з мікроекономічними й управлінськими. І брак або дуже висока вартість достовірної ринкової інформації в таких умовах буде суттєвою перешкодою формування ринкової орієнтації. Відповідно, автор [8] рекомендує керівникам сконцентруватись на комплексі маркетингу — підвищенні технічних властивостей і надійності товарів, налагодженні тісніших взаємозв’язків з постачальниками, зменшенні часу на постачання товару споживачам, оцінюванні ефективності маркетингових заходів. А зі зміцненням економіки керівники ставатимуть більш зацікавленими в формуванні ринкової орієнтації.

Дослідимо особливості зовнішніх передумов формування ринкової орієнтації підприємствами в Україні, зокрема у порівнянні з іншими країнами, адже, як вже було констатовано, саме зовнішні чинники мають вирішальний вплив на втілення ринкової орієнтації підприємствами країн з перехідними економіками.

Україна вже не перший рік займає надзвичайно низькі позиції у міжнародних економічних і політичних рейтингах країн світу. Так, за Глобальним індексом конкуренто-спроможності, що розраховується Всесвітнім економічним форумом, за 2011—2012 рр. Україна посіла 82 місце з 139-ти країн, — розташувалась між Тринідадом і Тобаго (81) та Намібією (83), хоч за рік і піднялася на 7 пунктів — з 89 на 82 позицію. Першу позицію у рейтингу, як і в 2010 р., займає Швейцарія, наступні, Сінгапур, Швеція, Фінляндія, США, Німеччина, Нідерланди, Данія, Японія і Велика Британія [12]. Найкращий результат серед складових Глобального індексу України — субіндекс з макроекономічного середовища, що зріс у порівнянні з попереднім роком на 20 пунктів. Також позитивні результати є у розвитку фінансових ринків (+3 пункти), державних і суспільних установ (+2 пункти), технологічної готовності (+1 пункт). А найбільшими про-



Рис. 1. Основні негативні чинники діяльності підприємств в Україні у 2010—2011 рр. [18]

блемами в Україні залишаються корупція (16,0), податкове регулювання (14,4), доступ до фінансування (13,6), неефективна державна бюрократія (10,3). За окремими показниками, такими як інфраструктура, Україна посідає 71 місце, макроекономічне середовище — 112, рівень охорони здоров'я та початкової освіти — 74, вищої освіти та професійної підготовки — 51, ефективність ринку товарів — 129, якість державних інституцій — 120, ефективністю ринку праці — 61, розвиток фінансового ринку — 116, складність ведення бізнесу — 103, рівень інновацій — 93 [13].

Також у 2011 р. Україна зайняла 57-у позицію у вибірці 59-ти країн за ще одним рейтингом конкурентоспроможності — World Competitiveness Yearbook, що розраховує бізнес-школа IMD (Швейцарія) за більш ніж 300 показниками, які розділені на 4 групи: стан економіки, ефективність уряду, ефективність бізнесу та стан інфраструктури [14]. Для порівняння: у 2010 р. Україна зайняла 57-е місце із 58-ми. Згідно з оцінками експертів Лозанської бізнес-школи, гірше України на світових ринках можуть конкурувати лише Хорватія та Венесуела. Наприклад, за таким субпоказником, як рівень корупції, у 2011 р. Україна знаходилася на останньому місці. Перше місце в рейтингу IMD розділили США і Гонконг, а лідер минулого року, Сінгапур, виявився третім. На четвертому місці — Швеція, п'ятому — Швейцарія. Водночас лише 4 великі економіки світу — американська, німецька, китайська та британська — увійшли у першу двадцятку. Канада розмістилася на 7 місці, Німеччина — на 10, [15]. Дослідники відзначають, що самодостатність економіки, тобто її менша залежність від зовнішніх факторів, буде дедалі більше впливати на рівень її конкурентоспроможності.

Також у 2010 р. Україна посіла 145 місце за рівнем легкості ведення бізнесу у рейтингу Світового банку, — за рік посунулася на 145 місце у порівнянні з 147 місцем у 2009 р., проте й надалі залишається найгіршою (крім Узбекистану, що посів 150 позицію) країною для бізнесу серед держав колишнього Радянського Союзу, а її "сусідами" у рейтингу є Сирія та Гамбія. Найлегше вести бізнес у Сінгапурі, Гонконзі, Великій Британії, Новій Зеландії та США.

У рейтингу людського розвитку ООН Україна посіла

69 місце серед 169 країн, хоча і увійшла до групи країн із високим рівнем розвитку. У цьому рейтингу експерти враховуються не тільки рівень доходів населення країн, але й стан освіти, медицини, доступ до інформації. Через це, незважаючи на низькі доходи, місце країн колишнього СРСР у рейтингу традиційно було високим, — допомагав високий, у порівнянні з іншими країнами, рівень освіти. Середній дохід на душу населення у пострадянському блоці нині становить 11462 дол., та показники у різних країнах відрізняються на порядок: від 20 тисяч дол. на рік у Чехії до 3 тисяч дол. у Таджикистані та Туркменистані. З держав колишнього СРСР, лише Естонія змогла увійти до групи країн із високим рівнем розвитку, який очолюють Норвегія, Австралія,

Нова Зеландія, США та Ірландія. Загалом за останні 40 років, коли ООН спостерігає за людським розвитком, люди стали багатшими, здоровішими, освіченішими: очікувана тривалість життя в середньому у світі зростає з 59 до 70 років, а середній дохід на душу населення подвоївся і склав 10 тисяч доларів. В Україні, згідно із даними ООН, середня очікувана тривалість життя становить 68,6 років (із 71 року у 1970 р.), а середній дохід на душу населення — 6535 дол. на рік. Водночас, за різними дослідженнями, від 50% до 80% українців живуть за межею бідності, тобто виживають на менше, ніж 17 дол. на день [16].

Також недостатній рівень розвитку України у 2010—2011 рр. експерти відзначили і за такими показниками: 143 місце за Індикаторами державного управління Світового Банку серед 212 країн; 164 місце за Індексом економічної свободи, що оцінює Heritage Foundation, серед 179-ти (оцінка: "задушена економіка"); 102 місце за Індексом логістичної ефективності Світового банку серед 155-ти; 97 місце за Індексом прав власності Альянсу прав власності зі 125-ти; 64 місце за Глобальним інноваційним індексом Національної асоціації виробників зі 110-ти; 71 місце за Індексом сприяння міжнародній торгівлі Світового економічного форуму зі 121-го; 67 місце за Індексом демократії журналу The Economist серед 167 країн; 38-е місце за Індексом туристичної конкурентоспроможності країн Європи Всесвітнього економічного форуму з 42-х країн; 69 місце за Глобальним індексом миру Інституту економіки та миру серед 153 країн (найгірше оцінені фактори: "повага до прав людини", "доступність зброї", "рівень жорстоких злочинів" та ін.); 110 місце за Індексом неспроможності держав Фонду миру серед 177 країн (категорія: "погана стабільність/небезпечний рівень ризиків"); 146 місце зі 180-ти за індексом корупції Transparency International; 62 місце за рівнем послуг он-лайн (рейтинг країн-членів ООН) із 190 країн [17].

Український Фонд "Ефективне управління" у партнерстві з Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ) і за його методологією у 2011 р., як і в попередні роки, здійснив опитування керівників українських підприємств, щоб виявити найбільш негативні чинники діяльності

підприємств в Україні. Серед них опитані, в першу чергу, визначили: податкову політику, корупцію й нестабільність державної політики (рис. 1).

На думку фахівців Фонду, на сьогодні головними бар'єрами для зростання продуктивності в Україні є невирішені проблеми економіки перехідного періоду: незавершене формування базових ринків — землі, праці, капіталу; виснажена інфраструктура і недостатні інвестиції в її відновлення; висока частка державної власності, що не сприяє підвищенню ефективності економіки та стимулює розвиток корупції; складна й обтяжлива податкова система, застаріле господарське законодавство, слабкість судової системи; загальна корупція; висока енергозалежність і низька енергоефективність української економіки; невідповідність системи освіти потребам економіки [18].

Підсумувавши наукові праці й статистичні дані, можемо стверджувати, що теперішній стан розвитку вітчизняної економіки характеризується: 1) політичною та економічною нестабільністю й непередбачуваністю; 2) високим рівнем корупції та бюрократії; 3) недосконалістю законодавства та можливістю його недотримання; 4) відсутністю чітких норм у ринкових операціях; 5) неефективною конкуренцією; 6) нерівними можливостями розвитку для суб'єктів ринку та їх орієнтацією на індивідуальне збагачення; 7) слабким інвестиційним ринком; 8) недостатнім досвідом і кваліфікацією працівників та управлінців; 9) проблемами корпоративного управління та ін.

Фахівці Національного інституту стратегічних досліджень дійшли наступних висновків щодо існуючого стану та прогнозу соціально-економічного розвитку України до 2015 р. [19].

1. За визначеним інерційним сценарієм розвитку (зростання інвестицій, заробітної плати, доходів і видатків бюджету, експорту-імпорту товарів і послуг) можливе середньорічне зростання реального ВВП України у 6,5 % до 2015 р.

2. За інтегральним критерієм соціально-економічного розвитку України, 2010 р. став переломним, з якого починається зростання і повільний вихід з кризи — 2013—2015 рр. Та досягнення рівня розвитку 2008 р. буде можливим лише у 2015 р. На тлі стабілізації та деякого зростання економічної складової інтегрального критерію соціальна складова знижуватиметься до 2013 р., потім стабілізується та почне повільно зростати у 2015 р. Незважаючи на реальне зростання заробітної плати і попиту на працю, від'ємна динаміка соціальної складової зумовлена зниженням частки оплати праці у випуску та зростанням тіньової економіки.

3. Важливою умовою оновлення економіки є початок росту завантаження виробничого капіталу у всіх секторах економіки (за рахунок зростання зовнішнього попиту), що зумовлює позитивні темпи зростання в промисловості, транспорті, зв'язку та скорочення негативних темпів у будівництві. Для підтримання темпів росту необхідним є збереження частки валового нагромадження капіталу у ВВП на рівні не менше 22,0 %.

4. Збільшенню обсягів тіньової економіки сприяє скорочення виробництва в основних видах економічної діяльності, низька частка оплати праці у випуску та ФОП у ВВП, збереження високого рівня бідності працюючого

населення, високий рівень оподаткування легального бізнесу, низький рівень дотримання законів і втрата довіри до правоохоронної й судової систем.

5. В Україні існував низький рівень інноваційності розвитку (менше 5,0—7,0%) за 2000—2010 рр., а за 2011—2015 рр. прогнозують менше 1%. Економічне зростання відбувається головним чином за рахунок екстенсивних факторів, тобто необхідне стимулювання інновацій.

6. Найбільш відстаючим видом діяльності за інтегральним критерієм соціально-економічного розвитку є переробна промисловість — з найнижчою часткою оплати праці, найнижчою часткою ВДВ у випуску (характеризує рівень технології виробництва), найнижчим рівнем соціальної справедливості та найвищим рівнем тінізації економіки. А від ефективності розвитку переробної промисловості залежить загальний стан розвитку України.

Для подолання такої негативної ситуації Фонд "Ефективне управління" [18] розробив Концепцію економічних реформ для сталого економічного розвитку України на 2008—2015 р., що передбачає 23 напрями реформ у трьох блоках:

1) забезпечення базових елементів ринкової економіки як передумов для економічного зростання, що є головною функцією держави стосовно бізнесу, таких як ефективна зовнішньоторговельна політика, макроекономічна стабільність, ефективні ринки факторів виробництва, інфраструктура й ресурси;

2) вдосконалення середовища ведення бізнесу шляхом: поліпшення умов розвитку бізнесу в цілому і забезпечення рівних умов конкуренції. Сприятливе середовище дозволить збільшити приплив інвестицій і міжнародного досвіду, а справедливі умови конкуренції створять необхідні для підвищення ефективності бізнесу стимули. Створення сприятливого середовища зумовить вдосконалення податкової політики, господарського законодавства, судової системи, забезпечення захисту прав інвесторів, зниження адміністративних бар'єрів. А забезпечення рівних умов конкуренції зумовить підвищення ефективності управління природними монополіями, скорочення обсягів тіньової економіки в результаті зниження податків й покращення адміністрування, посилення захисту економічної конкуренції;

3) розвиток окремих галузей, структурно важливих для економіки, зокрема: машинобудування, фінансового сектора, будівництва, роздрібної торгівлі, сільського господарства, інноваційного сектора. У підсумку довгостроковий розвиток економіки викличе потребу в створенні умов для впровадження інновацій і розвитку нових інноваційних секторів.

У результаті аналізу літературних джерел щодо особливостей впровадження ринкової орієнтації на українських підприємствах виявлено лише одне таке комплексне емпіричне дослідження [20]. В цьому дослідженні, здійсненому в Україні на 221-му підприємстві з метою оцінювання впливу ринкової орієнтації на конкурентоспроможність підприємств, І. Акімова порівнює відмінності між вітчизняними фірмами за особливостями їх маркетингу. Вона класифікує підприємства за набором маркетингових змінних, характерних як для маркетингової орієнтації (наприклад,

просування товару, позиціонування), так і для ринкової (наприклад, маркетинг як провідна філософія бізнесу). Виділивши таким чином чотири кластери фірм за різним рівнем розвитку маркетингу і ринкової орієнтації, І.Акімова (як і автор [4]) наголошує, що впровадження маркетингу в перехідних економіках є послідовним процесом, що протікає за чотирма стадіями: 1) Початкова (агностична) стадія → 2) стадія виробничої орієнтації → 3) стадія збутової орієнтації → 4) стадія розвиненої ринкової орієнтації.

На першій стадії знаходились 8% досліджених українських підприємств, що практично не здійснювали маркетингову діяльність. На другій перебувало 20% підприємств, які основний наголос ставили на кількісному і якісному плануванні виробництва і низькому рівні застосування маркетингу (разом з тим розуміючи його роль). Практично третина (36%) компаній знаходилось на третій стадії, тобто фокусувалось на просуванні товарів, в той час як маркетингу відводилась обмежена роль. Хоч ці компанії й намагались ідентифікувати потреби споживачів та налагодити з ними контакти, але все ж діяли реактивно й в основному обмежувались збутом і просуванням. І на четвертій стадії знаходились третина (36%) компаній, які ідентифікували й намагались задовольнити потреби споживачів, аналізували й використовували при адаптуванні до змін ринкового середовища інформацію про конкурентів і загалом розглядали маркетинг як провідну філософію організації.

В цілому І.Акімова виявила, що ті українські підприємства, які надавали більшій ролі маркетинговій діяльності, а особливо ті, що мали ринкову орієнтацію, досягали значно кращих конкурентних переваг і відповідно вищих прибутків, обсягів збуту та повернень на інвестиції, ніж ті, що наголошували на виробництві й збуті. Внутрішньо-орієнтовані вітчизняні компанії (що знаходилися на перших двох стадіях розвитку маркетингу) виявились менш конкурентоспроможними, ніж зовнішньо-орієнтовані (знаходилися на третій та четвертій стадіях, тобто мали збутову чи ринкову орієнтацію). Відповідно вона стверджує, що ринкова орієнтація стимулює вищий рівень конкурентоспроможності через такі три її складові, як конкурентні переваги, адаптивність та результати діяльності.

ВИСНОВКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

На основі аналізу досліджень, здійснених у країнах з перехідною та менш розвинутою економікою, констатовано, що підприємства таких країн при формуванні ринкової орієнтації стикаються більше з інституційними і макроекономічними проблемами на ринку, ніж з мікроекономічними й управлінськими. Та, незважаючи на складне бізнес-середовище в Україні, формування ринкової орієнтації вітчизняними підприємствами вважаємо доцільним, оскільки вона загалом позитивно впливає на результати їх діяльності й конкурентоспроможність. У подальших працях варто висвітлити конкретні рекомендації й методи формування такої орієнтації підприємствами.

Література:

1. Kohli Ajay K., Jaworski Bernard J. Market

Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, // *Journal of Marketing*. — 1990. — № 54 (April). С. 1—18.

2. Narver John C, Slater Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing*. — 1990. — № 54 (October). — С. 20—35.

3. Akimova I. Marketing approaches and organisation for marketing in Ukraine // *Journal for East European Management Studies*. — 1997. — Vol. 2 № 3. — P 237—58.

4. Marinov M., Cox T., Avlonitis G. and Konremenos, T. Marketing in Bulgaria // *European Journal of Marketing*. — 1993. — Vol. 27. — № 11/12. — P. 35—46.

5. Shipley D. and Fonfara K. Organisation for marketing among Polish companies // *European Journal of Marketing*. 1993. — Vol. 27. — № 11/12. — P. 397—418.

6. Golden P.A., Doney P.M., Johnson D.M. and Smith J.R. The dynamics of marketing orientation in transition economies: a study of Russian firms // *Journal of International Marketing*. — 1995. — Vol. 3. — № 2. — P. 29—49.

7. Hooley Graham and Jozsef Beracs. Marketing strategies for the 21 st century: lessons from the top Hungarian companies // *Journal of Strategic Marketing*. — 1997. — № 5(3). — P. 143—165.

8. Ellis P.D. Market orientation and marketing practice in a developing economy // *European Journal of Marketing*. — 2005. — № 39 (5/6). — P. 629—645.

9. Appiah-Adu Kwaku. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy // *Journal of Strategic Marketing*. — 1998. — № 5. — P. 25—45.

10. Savitt Ronald. The Prospects of Becoming Market Oriented: Evidence from the Czech Republic // *Marketing Issues in Transitional Economies*, Rajeev Bastra, ed. — Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.

11. Riliang Qu, Christine T. Ennew. Developing a Market Orientation in a Transitional Economy: The Role of Government Regulation and Ownership Structure // *Journal of Public Policy & Marketing*. — 2005. — Vol. 24, № 1, Dimensions of Marketing's Relationship to Society. — P. 82—89.

12. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.wz.lviv.ua/articles/97847>.

13. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.ukrproject.gov.ua/news>

14. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/3022991>

15. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://focus.ua/economy/184889>

16. Електронний ресурс. — Режим доступу: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/news/2010/11/101105_ukraine_ratings_az.shtml

17. Електронний ресурс. — Режим доступу: http://www.guds.gov.ua/document/284913/koncept_ds.doc

18. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2011: http://www.feg.org.ua/ua/cms/projects/studying_Ukraine_competitiveness.

19. Тишук Т.А., Харазішвілі Ю.М., Іванов О.В. Економіка України у 2011 році: прогноз динаміки, виклики та ризики. — К.: НІСД, 2011. — 30 с.

20. Akimova Irina. Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms // *European*