

УДК 624:658.8

*Нестеренко С.А., д.е.н., професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В статті проаналізовано та обґрунтовано теоретичні аспекти запровадження системи маркетингового менеджменту в сучасні економічні реалії будівельних підприємств України. Розглянуто теоретичні аспекти та принципи формування системи управління маркетинговою діяльністю на будівельних підприємствах.

Ключові слова: маркетинг, маркетинговий менеджмент, система управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств, стратегія

JEL code classification: M19, M29

*Nesterenko S.A., Doctor of Economics, Professor
Tavria State Agrotechnological University*

FORMATION OF MANAGEMENT SYSTEM FOR MARKETING ACTIVITY OF BUILDING ENTERPRISES

Abstract

The theoretical aspects of the introduction of a marketing management system in the modern economic realities of building enterprises of Ukraine are analyzed and substantiated in the article. The theoretical aspects and principles of forming a system of management of marketing activity at construction enterprises are considered.

Marketing strategy as an element of the management system of a construction company plays one of the decisive roles in shaping its relationship with consumers, the effectiveness of which depends on the volume of sales, profits and, as a result, the financial condition of the enterprise. Therefore, marketing management can exist only in close interaction with financial management.

The processes of management of marketing relations with the target market and business partners must be deeply integrated into the system of marketing management of construction enterprises in order to create new, more effective approaches to managing their market activities to ensure long-term sustainable development. Marketing management in the broadest sense is considered as the general management of the marketing activities of the company, and in the narrow sense, the planning of the implementation of the functions of management of marketing activities of the enterprise.

In a market economy, the activity of a construction company should be based on satisfying the requirements of consumers according to the criteria of the quality of the goods, the timeliness of its delivery and availability in the market in the optimum volumes. In view of this, the realization of the marketing component of the economic safety of a construction company by the given parameters is the key to its successful and effective functioning. Adherence to the principle of half-marketing, the achievement of the objectives of the marketing activities of the company directly affects its economic security, which is based on the achievement of economic interests of counteragents of the construction company.

Key words: marketing, marketing management, marketing management system of construction enterprises, strategy

Постановка проблеми. За часів становлення ринкової економіки із застосуванням елементів процесу євроінтегрування діяльність будь-яких підприємств, в тому числі й будівельних, є неможливою без адаптування на ринку, захоплення його певної частини і подальшого просування у

ринковому середовищі. До того ж основною проблемою сьогодення є те, що всі підприємства нашої країни поставлені перед постійно змінюваними умовами зовнішнього середовища. Через це досягти успіху можуть лише ті підприємницькі структури, які зможуть мінімізувати свої

витрати при умові одночасного підвищення рівня якості власних товарів і послуг. У даному контексті максимальну увагу привертають наступні проблеми й ситуації: зміна акцентів щодо конкурентоспроможності від витратного підходу до підвищення ролі інновацій та індивідуалізації, становлення інформаційного суспільства та зростання ролі стратегічного менеджменту, тощо.

Крім того, в сучасних умовах однією з головних цілей управління підприємством є забезпечення його економічної безпеки. Безперервний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання, що здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки, безпосередньо залежить від його успішної взаємодії із контрагентами зовнішнього середовища та урахування інтересів економічних агентів внутрішнього середовища. Зважаючи на це, виникає необхідність формування і управління маркетинговою складовою системи економічної безпеки підприємства та систематизація наявних і потенційних загроз в його маркетинговій діяльності з метою подальшого їх усунення. Тобто маркетинговий підхід до управління підприємством сьогодні є важливим та необхідним для швидкої адаптації до зовнішнього середовища.

Тому в край актуальним є дослідження сучасних тенденцій щодо формування системи управління маркетингової діяльності будівельних підприємств.

Необхідність більш глибокого пізнання шляхів вирішення проблем стратегічного розвитку в сучасному бізнес-середовищі вітчизняних підприємств будівельної галузі з позиції управління фінансовими, людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами в сенсі забезпечення надійної конкурентоспроможної позиції підприємств обумовила вибір та актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні в Україні управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств через нагальну потребу у високоякісної продукції набуває все більшого поширення у наукових та підприємницьких колах, адже здебільшого це спрямування управлінської діяльності більш роз-

винутий у закордонних країнах та країнах СНД. Зокрема його обґрунтуванню присвячені праці таких вчених, як: П. Друкер [7], Ф. Котлер [10], К.Л. Келлер [10].

На особливу увагу заслуговує викриття проблемних питань та теоретико-методологічних основ розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємств. Свій вагомий внесок у дослідження їх розвитку внесли такі вітчизняні вчені – науковці як: Балабаниць А. В. [2], Воєводзинська О. В. [4], М.І. Беявцева [3], В.Н. Воробйова [3], А.В. Короткова [5].

Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, проблема формування теоретичних і практичних підходів щодо визначення сутності та формування системи управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств є дослідженими не в повній мірі. Це обумовлює вибір теми та актуальність написання статті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій та обґрунтування теоретичних підходів щодо формування системи управління маркетингової діяльності будівельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинг практикується майже в усіх країнах світу. Більшість держав мають добре розвинуті маркетингові системи, які охоплюють всі промислово-виробничі і торгівельні структури. Робота всіх великих підприємств і корпорацій галузі будівництва будується на основі маркетингу та використанні його принципів і методів. Тобто в останній час маркетинг став невід'ємною частиною стратегій багатьох підприємств та організацій. Саме через стратегію як елемент організації управління підприємством здійснюється взаємозв'язок між управлінською та маркетинговою діяльністю, відтак стратегічний аспект дає змогу формувати систему управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Відомо, що маркетинг, як основа із функцій управління, є цілком під керованим його основним принципам, а саме: системності; єдиновладдя, єдності дій; кооперації, розподілу відповідальності; дисциплі-

ни, ініціативи, справедливої винагороди; наукового підходу в управлінні витратами.

Зокрема, принцип наукового підходу в управлінні витратами передбачає:

- орієнтацію на споживача у виробництві продукції, тобто виробництво якісної, конкурентоспроможної продукції, яка користується попитом на ринку, динамічне оновлення продукції;

- використання інновацій, досягнень науки і техніки, досвіду управління на провідних підприємствах;

- використання нормативного методу обліку витрат і калькулювання собівартості продукції;

- мінімізацію витрат, тобто ліквідацію фактів безгосподарності, непродуктивних, наднормативних витрат, поєднання покращених якісних параметрів продукції з одночасним зниженням витрат на її виготовлення.

Цей принцип цілком ототожнює сутність маркетингової діяльності у формуванні загальної стратегії діяльності підприємства та у підходах до організації управління підприємствами за часів становлення та існування ринкової економіки.

В той же час сучасні вчені-науковці пропонують наступну узагальнену класифікацію принципів маркетингової діяльності в сучасних умовах:

- спрямованість на досягнення кінцевого результату виробничо-збутової діяльності;

- спрямованість підприємства не на тимчасовий результат маркетингової роботи, а на проведення маркетингової політики, яка передбачає тривалі дослідження, прогнозування і подальшу розробку товарів ринкової новизни, що забезпечуватиме високоприбуткову зовнішньоекономічну діяльність;

- вироблення стратегії і тактики щодо пристосування до вимог потенційних покупців і зворотної дії на них, що відбувається одночасно;

- ретельне врахування при прийнятті господарських рішень потреб, стану і динаміки попиту, ринкової кон'юнктури;

- максимальне пристосування виробництва до вимог ринку, до структури попиту, виходячи з довготермінової перс-

пективи.

Зрозуміло, що на сьогодні принциповим питанням щодо організації управління будівельним підприємством є формування таких управлінських механізмів, які б забезпечили його ефективне функціонування. Тому поєднання маркетингової та управлінської діяльності в галузі будівництва, утворення системи так званого «маркетингового менеджменту», тобто певна побудова системи управління будівельним підприємством на принципах маркетингу – безпосереднє використання підходів маркетингового менеджменту, є одним із шляхів розв'язання цієї проблеми.

Але сучасна практика діяльності будівельних підприємств показує, що маркетингові комунікації сприймаються зазвичай, як допоміжна діяльність, що ускладнює їх інтеграцію в систему управління підприємством і, як наслідок, призводить до неефективного менеджменту. Тому фактично проблема розвитку маркетингової діяльності та його управління на підприємствах будівельної галузі України в умовах сьогодення набуває особливого інтересу.

Відомо, що процес управління будівельним підприємством є цілеспрямованим комплексом заходів систематизованого впливу керівництва на ресурси підприємства, який дозволяє суб'єкту господарювання досягнути поставленої комерційної мети в рамках існуючого законодавства та інших умов функціонування.

Метою управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств виступають: прибуток, рентабельне ведення бізнесу, розширення частки ринку, освоєння нових сегментів споживачів, укріплення репутації, збільшення цінності бренду підприємства, тощо.

Виходячи з цього під «управлінням маркетинговою діяльністю підприємства», зокрема й будівельного, маємо сенс розуміти процес управління ресурсами суб'єкта господарювання з метою досягнення комерційного результату шляхом задоволення потреб споживачів через виробництво і реалізацію відповідної існуючому попиту продукції.

Управління маркетинговою діяльністю передбачає вирішення наступних завдань:

- пошук цільових ринків;
- проведення маркетингових досліджень;
- розробку конкурентного продукту;
- розробку інших елементів комплексу маркетингу (встановлення ціни, вибір методів просування продукту і доведення його до споживача);
- організацію зворотних зв'язків зі споживачами.

Процес управління маркетинговою діяльністю означає:

1. Вірно поставити цілі маркетингу, тобто так, щоб оптимально пов'язати можливість ринкової ситуації з потенціалом фірми;

2. Правильно спланувати всі заходи маркетингу та ефективно організувати їх здійснення для досягнення зазначених цілей;

3. Ефективно контролювати і на основі даних контролю аналізувати і оцінювати весь хід маркетингового процесу на фірмі, розробляти необхідні корективи цілей, засобів і методів маркетингу на майбутнє;

4. Своєчасно проводити оперативне втручання в хід маркетингових процесів у зв'язку з мінливими обставинами та ситуацією;

5. Стимулювати ефективну роботу всього персоналу, зайнятого в маркетингу, для отримання максимальної творчої віддачі.

Усередині процесу управління знаходиться більш вузька область, яка, по суті, забезпечує його, - управління службою маркетингу. Маркетингові служби підприємств галузі будівництва займаються дослідженнями ринку, конкуренції, попиту, споживачів товарів з метою розробки стратегії управління. При висуванні цілей управління важливо знати не тільки кінцевий результат, а й характер дій, які приведуть до цього результату.

Управління маркетингом здатне стати ефективним, якщо систему збору інформації, проведення ринкових досліджень, організації просування побудувати так, щоб отримати більший результат при оптимальних витратах на маркетинг.

Управління маркетингом передбачає планування, організацію, мотивацію і кон-

троль в рамках діяльності підрозділів служби маркетингу, організацію, вироблення та реалізацію спільних дій в області маркетингу також всіх інших служб і підрозділів організації з метою забезпечення маркетингової безпеки підприємства.

Інтеграція маркетингу і менеджменту створює додатковий ефект від створення та впорядкування системи управління маркетингом, що дозволяє значно швидше досягати мети маркетингу за рахунок підвищення рівня організації, планування і контролю всіх заходів на підприємстві. Маркетингова політика будівельного підприємства у вирішальній мірі залежить від організації та ефективності роботи служб маркетингу.

В системі формування маркетингового менеджменту елементами управління маркетинговою діяльністю будівельного підприємства виступають:

- ресурси організації, які приймають участь у маркетинговій діяльності підприємства (трудові ресурси, інформаційні, фінансові, техніка й технології, тощо);

- інструменти управління маркетинговою діяльністю суб'єкту господарювання будівництва (методи, принципи, форми, функції та процедури);

- комунікації, внутрішні та зовнішні зв'язки між елементами системи управління підприємством.

Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, щоб вся діяльність будівельного підприємства базувалась на визнанні та постійному моніторингу споживчого попиту і його змін у перспективі. Маркетинг ставить будівництво споруд у функціональну залежність від запитів і вимагає здійснювати будівництво в обсягах, які потрібні споживачам.

В багатьом це утворює базис для складання концепції стратегічного розвитку будівельних підприємств на подальшу перспективу.

Таким чином маркетинг стає самостійним об'єктом управління та однією із концепцій за допомогою якої будується вся діяльність емітенту. Тобто відбувається інтеграція маркетингу і менеджменту, де виникає нове поняття маркетинговий ме-

неджмент як концепція управління підприємством.

Уособлюючи думки й підходи класичної політ економічної школи, спираючись на визначення Ф. Котлера, К.Л. Келлера та інших «marketing management» – процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі [9 ст.153].

У той же час сучасні вчені-науковці вважають основною місією системи управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов.

На формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в галузі будівництва покладено: аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту – площ будівельних споруд, особливо житла, тощо, збільшення частки ринку, проникнення на будівельний – фондовий ринок, ринок житла тощо). При цьому система таких заходів містить маркетингову політику стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілення.

Фактично така концепція обумовлює етапність побудови системи управління маркетинговою діяльністю будівельного підприємства та викриває завдання, що на неї покладаються з оглядом на подальший стратегічний розвиток даного підприємства.

Ми приєднуємось до наукових поглядів Балабанець А.В. щодо бачення процесу управління маркетинговою взаємодією як важливої функції бізнес-рівня в багаторівневій системі функцій маркетингового менеджменту підприємств [2 ст.10-13].

Інтеграція маркетингу і менеджменту, де маркетинг виступає інструментом ре-

лізації стратегії менеджменту, а менеджмент є базою для того, щоб застосовувати цей інструмент створює умови для ефективного функціонування підприємства, причому ні маркетинг, ні менеджмент не суперечать один одному, а навпаки доповнюють один одного.

Таким чином, маркетинговий менеджмент є складовою частиною в системі управління будівельним підприємством, за допомогою якого формується філософська парадигма менеджменту.

Досвід функціонування вітчизняних підприємств галузі будівництва показує, що застосування концепції управління маркетингом обмежується лише створенням організаційних структур за участю маркетингового відділу, що є вкрай неправильним в усвідомленні філософії маркетингового менеджменту. Формування організаційних структур на засадах маркетингу не призведе до швидкого поліпшення економічного стану, в зв'язку з чим потрібно змінювати парадигму управління взагалі.

Балабаниць А.В. в своїх дослідженнях надає своє бачення маркетингового менеджменту як цілісної концепції системного управління ринковою діяльністю на принципах маркетингу, де виділяє три складові з якого складається взагалі весь процес впровадження механізму маркетингового менеджменту [2 ст.10-13]:

1) система функцій маркетингового менеджменту підприємства;

2) проблеми, що перешкоджають впровадженню процесів управління маркетинговою взаємодією в систему маркетингового менеджменту будівельних та інших підприємств;

3) напрямки фокусування управлінського впливу в процесі інтеграції маркетингу взаємодії в систему маркетингового менеджменту підприємств галузі будівництва.

Остаточо за умов сьогодення зазначається, що система управління маркетинговою діяльністю на будівельному підприємстві в контексті виконання системи маркетингових функцій для вирішення управлінських завдань включає:

– інформаційний блок (маркетингова інформація, маркетингова інформаційна система, автоматизована інформа-

ційна система);

– блок людських ресурсів (організація праці, мотивація та контроль за персоналом служби маркетингу);

– організаційний блок (організація структури управління маркетингом, розподіл прав, завдань і відповідальності в системі маркетингового управління);

– блок планування (планування корпоративної та функціональних стратегій підприємства);

– блок оцінки та контролю (контроль річних планів маркетингу та прибутковості підприємства, стратегічний контроль (аудит маркетингу)).

Відтак, фактично роль маркетингу полягає в узгодженні можливостей підприємства із ситуацією на ринку для забезпечення прибутку. Саме маркетинг є єдиним управлінським інструментом, здатним враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності.

У процесі управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств необхідно розглядати як відкриту систему та частину системи «споживач-підприємство-партнер», підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Взаємодія між елементами цієї системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, основною метою яких є отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає у процесі активізації потреб споживачів.

Висновки з дослідження. Формування системи маркетингової діяльності будівельних підприємств має будуватись на функціональному забезпеченні системою управління загалом, однією з функцій якого виступає маркетинг. В той же час, управління маркетинговою діяльністю необхідно розглядати з позицій функцій маркетингу, а саме це управління процесами маркетингу на підприємстві, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, стосуються її

товарної та цінової політики, а також безпосередньо організації роботи маркетингової служби. У свою чергу, маркетинговий менеджмент необхідно розглядати в межах цілого підприємства, тобто як процес, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, яка принципи маркетингу ставить на перше місце в управлінні.

Маркетингова стратегія як елемент системи управління будівельним підприємством відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, – фінансовий стан підприємства. Відтак маркетинговий менеджмент здатен існувати лише у тісній взаємодії із фінансовим менеджментом.

Процеси управління маркетинговими відносинами із цільовим ринком і бізнес-партнерами повинні бути глибоко інтегрованими в систему маркетингового менеджменту будівельних підприємств з метою створення нових, більш ефективних підходів до управління їх ринковою діяльністю для забезпечення довготривалого стійкого розвитку. Управління маркетингом в широкому сенсі розглядається як загальне керівництво маркетинговою діяльністю підприємства, а у вузькому сенсі – планування виконання функцій з управління маркетинговою діяльністю підприємства.

В ринкових умовах господарювання діяльність будівельного підприємства повинна орієнтуватися на задоволення вимог споживачів за критеріями якості товару, своєчасності його доставки та наявності на ринку у оптимальних обсягах. Зважаючи на це, реалізація саме маркетингової складової економічної безпеки будівельного підприємства за заданими параметрами є запоруку успішного і ефективного його функціонування. Дотримання принципів маркетингу, досягнення задач маркетингової діяльності підприємства безпосередньо впливає на його економічну безпеку, в основі якої знаходиться досягнення економічних інтересів контрагентів будівельного підприємства.

Список літератури.

1. Hegel, G. (1997) *Logic Science*. Saint Petersburg: Nauka. 800 p.

2. Балабаниць А. В., Воєводзинська О. В. Стратегічне управління маркетингом взаємодії на основі концепції стратегічних змін / Балабаниць А.В., Воєводзинська О.В.// Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспособності.- 2014. -№ 3(3) С.10-13.
3. Белявцева М.І., Воробйова В.Н. Маркетинговий менеджмент / М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова// К: Центр навчальної літератури -2006.-407с. ISBN 966–364–218–1.
4. А. В., Воєводзинська О. В. Оцінка результативності маркетингового управління інноваційною активністю підприємств / А. В. Балабаниць, О. В. Воєводзинська // Економічний аналіз. - 2014. - Т. 16(2). - С. 25-33.
5. Короткова А. В., Шевченко О. А. Аналіз сучасного стану торгівлі в Україні, її роль та значення для розвитку національного господарства / А. В. Короткова, О. А. Шевченко // Управління розвитком. - 2014. - № 4. - С. 72-75.
6. Питер Друкер. Классические работы по менеджменту (Classic Drucker)./ Питер Друкер// — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — С. 220.
7. Питер Друкер. Менеджмент. Вызовы XXI века./ Питер Друкер// — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. — С. 256.
8. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект): [колективна монографія] / [О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Ю. С. Гудзинська та інші]; за заг. ред. О. Д. Гудзинського – К.: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. – 771 с.
9. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы (The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business) /Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф // М: Альпина Паблишер ,2016 – С.144
10. Филип Котлер, Кевин Лейн Келлер. Маркетинг менеджмент (Marketing Managment) /Филип Котлер, Кевин Лейн Келлер// — П: Питер, 2007. . — С. 816.
11. Шумпетер Й. Теория экономического развития/ Й.Шумпетер; [пер. с. Нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко]. – Прогресс Москва, 1982. – 455 с.

Список літератури.

1. Hegel, G. (1997) Logic Science. *Saint Petersburg: Nauka*, 800 p. [in English]
2. А. В. Balabanyts, O. V. (2014) Voievodzynska. Stratehichne upravlinnia marketynhom vzaiemodii na osnovi kontseptsii stratehichnykh zmin. *Stratehiya predpriyatya v kontekste povysheniya eho konkurentnosposobnosti*, № 3(3), p.10-13. [in Ukrainian]
3. М.І. Beliavtseva, V.N. Vorobiova (2006) Marketynhovyi menedzhment. *K: Tsentr navchalnoi literatury*, 407 p. ISBN 966–364–218–1. [in Ukrainian]
4. А. В. Balabanyts, Voievodzynska O. V. (2014) Otsinka rezultatyvnosti marketynhovoho upravlinnia innovatsiinoiu aktyvnisti pidpriemstv. *Ekonomichnyi analiz*, Т. 16(2), Р. 25-33. [in Ukrainian]
5. А. В. Korotkova, O. A. Shevchenko (2014) Analiz suchasnoho stanu torhivli v Ukraini, yii rol ta znachennia dlia rozvytku natsional-noho gospodarstva. *Upravlinnia rozvytkom*, № 4, p. 72-75. [in Ukrainian]
6. Pyter Druker. (2008) Klassycheskye raboty po menedzhmentu (Classic Drucker. *M.: «Alpyna Byznes Buks»*, p. 220. [in Russian]
7. Pyter Druker (2012) Menedzhment. Vyzove XXI veka. *M.: «Mann, Yvanov y Ferber»*, p. 256. [in Russian]
8. O. D. Hudzynskiy, S. M. Sudomyr, Yu. S. Hudzynska ta inshi (2012) Systema menedzhmentu instytutsionalnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy (teoretyko-metodolohichni aspekt): [kolek-tyvna monohrafiia]; za zah. red. O. D. Hudzynskoho. *K.: TOV «Ah-rar Media Hrup»*, 771 p. [in Ukrainian]
9. Fylyp Kotler, Roland Berher, Nyls Bykhhoff (2016) Stratehycheskyi menedzhment po Kotleru. Luchshye pryemy y metodu (The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business). *M: Alpyna Pablysher*, p.144
10. Fylyp Kotler, Kevyn Lein Keller (2007) Marketynh menedzhment (Marketing Managment), *P: Pyter*, p. 816. [in Russian]
11. Shumpeter, Y. (1982) Teoryia ekonomycheskoho razvytyia [per. s. Nem. V.S. Avtonomova, M.S. Liubskoho, A.lu. Chepurenko]. – *Prohress Moskva*, 455 p. [in Russian]