

О. Ю. Мозилевська,

к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту, "Міжнародний університет", м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкриваються теоретико-методичні підходи до сутності сучасній концепції управління діяльністю промисловим підприємством. Обґрунтовано визначення маркетингового управління як системи, що є базовою складовою загальної системи управління підприємством.

The article deals with the theoretical methodical approaches to essence of concept of modern management by industrial enterprise activiti. Determination of marketing management as the system that is the base constituent of general control system by an enterprise is grounded.

Ключові слова: маркетингове управління, стратегія, корпоративне бачення, інновація, науково-технічний прогрес.

ВСТУП

Економічні реформи, проведені в Україні, створюють певну основу для розвитку промислових підприємств країни на основі формування нових внутрішніх економічних відносин, заснованих на принципах маркетингу. Для розуміння маркетингового управління на підприємствах машинобудування необхідно спочатку визначитися з особливостями маркетингу промислових підприємств. Зрозуміло, що глибинна сутність маркетингу не змінюється на основі зміни ринків, товарів, їх призначення тощо, але постає необхідність врахування галузевих особливостей.

Врахування цих та інших особливостей необхідне при формуванні ринкового середовища та маркетингового управління з метою забезпечення ефективності промислових підприємств.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

У зв'язку з формуванням державної незалежності України виникли проблеми створення економічної системи, що базується на об'єктивній науковій основі і відповідає вимогам сучасного господарювання, а також новим методам управління і регулювання. Управління економікою — це свідоме регулювання економічних і соціальних процесів з метою досягнення збалансованості, пропорційності й оптимальності.

Надалі очевиднішим стає, що головною рисою нових систем внутрішньофірмового управління повинна стати, з урахуванням особливостей промислових ринків, орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікованість операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Децентралізація, зменшення рівнів у апараті управління, кар'єрне просування працівників і оплата їх праці залежно від реальних результатів стануть основними напрямками змін в апараті управління.

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як "сукупність суб'єктів і сил, що існують за межами компанії і які впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з клієнтами" [9, с. 69]. У межах маркетингового середовища виділяють мікро- і макросередовище.

Нестабільність зовнішнього середовища сприяє підвищенню ролі маркетингу в діяльності промислового підприємства, що визначає необхідність формування нової технології маркетингового управління.

У зв'язку з цим В. Пономаренко пропонує зважати на такі особливості соціально-економічної ситуації в Ук-

раїні: складність використання екстраполяційного підходу прогнозування розвитку (як підприємства, так і зовнішнього середовища), специфічність джерел формування і збору стратегічної інформації, низька пошукова активність керівників різного рівня, розбалансованість їх економічних інтересів, нестабільність нормативної і законодавчої бази, відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства, низький рівень платоспроможності як у юридичних, так і у фізичних осіб, нерозвиненість ринкової інфраструктури.

Слабкість діючої системи комерційних банків, недосконалість функціонування системи фондових бірж, недостатність комерційної інформації також стимулюють розвиток маркетингового управління в промисловості України.

Макросередовище, що створює основні умови функціонування соціальних організованих систем усіх рівнів, об'єктивно є багаторівневою системою, яка впливає на соціально організовані системи. До макросередовища можуть бути зараховані соціум, екосистема в межах території розміщення, людське суспільство в цілому, країна, адміністративно-територіальні системи, міста, села, міжнародні системи, органи влади. Макросередовище примушує до вивчення впливу таких характеристик зовнішнього середовища на рівні регіону, держави, суспільства і соціуму в цілому, як стан економіки, нормативно-правового регулювання, політичних процесів, еволюційних процесів природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури.

Особливості мікросередовища промислових підприємств полягають у тому, що майже всі складові (постачальники, посередники, споживачі) пов'язані єдиним безперервним технологічним процесом.

Для таких підприємств вирішальне значення мають такі елементи, як економічне середовище, науково-технічний прогрес і природне середовище. Науково-технічний прогрес сприяє розвитку промисловості завдяки вдосконаленню технологічного процесу і підвищенню ефективності виробництва, що передбачає активне використання інноваційного маркетингу.

Вітчизняні виробники мають значну мотивацію для інноваційного прориву. Старіння основних фондів досягло критичної межі, тоді як конкурентна боротьба у зв'язку з припиненням України до СОТ загострюється все сильніше. Що стосується фінансового аспекту, то основним джерелом фінансування інноваційних проектів нині залишаються власні кошти підприємств машинобудування.

Це зумовлено низкою причин, а саме: технологічним відставанням від розвинених країн, високою вартістю модернізації, вузькістю внутрішнього ринку інновацій, торговельними та неторговельними бар'єрами при виході на світовий ринок. З другого боку, ціннісна орієнтація пострадянських власників не передбачає вкладення грошей у модернізацію виробництва, одержаних у процесі приватизації.

Сучасні промислові підприємства роблять акцент на розвитку спеціалізації та кооперації виробництва. Подібна виробнича співпраця дозволяє ширше використовувати переваги науково-технічного прогресу: приводить до зниження витрат, підвищення ефективності виробництва, до встановлення довгострокових виробничо-технічних зв'язків з провідними промисловими підприємствами даної галузі, дозволяє випускати конкурентну продукцію. Науково-технічна співпраця дає змогу акумулювати засоби різних підприємств, що мають інтереси в певній галузі промисловості, які можуть бути спрямовані на науково-технічні дослідження, на розробку нових товарів.

На нашу думку, відмінності в управлінні діяльністю промислових підприємств визначаються передусім власними особливостями діяльності таких підприємств, головними з яких є:

- підвищена технічна й технологічна складність виробничих процесів;
- підвищена ресурсомісткість виробництва, серед них науково-, капітало- трудо-, енергомісткість і підвищені кваліфікаційні вимоги до персоналу;
- порівняно тривалий виробничий цикл;
- необхідність стандартизації та сертифікації, підвищені вимоги до якості продукції;
- потреба застосування іноземних стандартів.

При з'ясуванні своїх внутрішніх питань промислове підприємство повинно враховувати зовнішні чинники (економічна, природна, науково-технічна, політична, демографічна, культурна складові) і шукати в маркетинговому середовищі нові можливості з урахуванням потенційних загроз. Узгодженість і цілеспрямованість дій у складному і різноманітному маркетинговому середовищі досягається через маркетингове управління.

Причини, що привели до необхідності переходу промислових підприємств на сучасні концепції маркетингового управління, пов'язані з тенденціями та особливостями розвитку виробництва і збуту промислової продукції, появою нових форм організації ринків і діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема, це пов'язано з подальшим розвитком економіки в умовах науково-технічного прогресу. Досягнення науки і техніки прискорили темпи пристосування виробництва до попиту, що постійно змінюється.

Необхідність збереження і підтримки механізму взаємодії виробництва та споживання дали поштовх до створення в середині 70-х років минулого сторіччя нового підходу ("net work") для вироблення якісно нової концепції маркетингового управління. Автори "net work" підходу — міжнародна група європейських учених — запропонували трактування підприємства не як окремої господарської ланки, а як суб'єкта господарських зв'язків, партнера в системі ринкових відносин організацій.

Зв'язок "виробник — споживач", який формувався з використанням маркетингу, деяким чином спрощував сам маркетинг до моменту акта купівлі-продажу. За такої моделі маркетингового комплексу кінцевий споживач виглядав пасивним суб'єктом, яким насправді маніпулювали за допомогою продуктів маркетингу: продукту, ціни, розподілу і просування.

Такі зарубіжні вчені, як І. Хагг, Я. Йохансон, К. Хаммарквіст, Х. Тореллі та ін., спробували піддати аналізу не стільки акт купівлі-продажу, скільки стресунки, що виникають між продавцем і покупцем, і встановити взаємодію між ними.

Новим у підході цих авторів було зміщення акценту від сприйняття підприємства як самостійної господарської ланки, яка формує власну стратегію на основі відповідності внутрішніх ресурсів і стану зовнішнього середовища, до аналізу системи взаємодії підприємств як єдиної ринкової структури. Такий підхід вимагав перегляду де-

яких категорій маркетингу як ринкової концепції управління, зокрема зовнішнього середовища, стратегічного планування і управління.

В Україні слабка маркетингова політика промислових підприємств часто обмежується рекламою і збором інформації. Зазвичай бракує можливості проаналізувати весь маркетинговий комплекс управління підприємством. Крім того, у сфері масового виробництва на даному етапі розвитку економіки вітчизняним промисловим підприємствам важко конкурувати із західними фірмами, що мають високотехнологічніше устаткування.

Тимчасовим виходом з такої ситуації може бути використання концепції маркетингу, за Р.А. Фатхутдиновим, щодо дещо ширшої орієнтації будь-якої діяльності на зовнішніх і внутрішніх споживачів, ніж у традиційному маркетингу в тому сенсі, що орієнтувати на споживача потрібно будь-яку діяльність на будь-якій стадії життєвого циклу об'єкта. Застосовуючи системний підхід, промислове підприємство повинне забезпечувати високу якість виходу даної системи (за умови високої якості її входу), що одночасно є входом іншої системи — споживача.

На наш погляд, у секторі складного устаткування машинобудування, яке нині є основою технічного прогресу, маркетинговий підхід повинен складатись з п'яти етапів:

- Етап 1 — комплексні дослідження і прогнозування стратегічних потреб, параметрів ринку, можливостей виробника, розробка нормативів конкурентоспроможності товару;
- Етап 2 — комплексні дослідження і розробка нормативів конкурентоспроможності технологій, НДДКР, виробника, пропозицій для торгових посередників, вимог і пропозицій для сервісних фірм;
- Етап 3 — встановлення вимог до взаємної відповідальності за якість роботи в ланцюжку "виробник — споживач";
- Етап 4 — уточнення місії підприємства, положень про відділи, посадових інструкцій тощо, у яких повинно бути відображено вимоги до якості робіт, що передаються ланцюжком;
- Етап 5 — контроль за реалізацією маркетингового підходу в усіх ланках і стимулювання ефективності всіх робіт за такими критеріями: кількість, якість, терміни, витрати, надійність.

Міжнародною організацією зі стандартизації було зроблено перший крок до підвищення якості маркетингового планування: відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 за системами якості першою стадією життєвого циклу товару (ЖЦТ) є маркетинг. Проте в цьому стандарті маркетинг не поділяється на стратегічний і тактичний і не стандартизовано функції маркетингу. Згідно зі стандартом ISO-9000 за системою якості продукції, типовий життєвий цикл містить такі етапи: 1) маркетинг; 2) НДДКР; 3) матеріально-технічне постачання; 4) підготовка і розробка виробничих процесів; 5) безпосередньо виробництво; 6) контроль, випробування та обстеження продукції в процесі виробництва і вихідний контроль; 7) пакування і зберігання готової продукції; 8) реалізація і розподіл; 9) монтаж і експлуатація; 10) технічна допомога в обслуговуванні; 11) утилізація після використання.

Запропонований ISO розподіл стадій життєвого циклу для промислової продукції або товару не повною мірою відповідає принципам класифікації за місцем і часом виконання робіт. Не виділено в окрему стадію роботи організаційно-технологічної підготовки нового виробництва, що відрізняються значною складністю, капітало- й трудомісткістю.

Аналіз ЖЦТ необхідний для встановлення раціональності і пропорційності розподілу ресурсів за стадіями життєвого циклу промислового товару, тривалості робіт на цих стадіях і знаходження резервів ресурсозберігання. Статистичні дані свідчать про те, що експлуатаційні витрати продукції машинобудування за нормативний термін її служби до 20 разів перевищують виробничі витрати. Машинобудівникам слід збільшити частку витрат на стратегічний маркетинг і НДДКР для застосування сучасних підходів і методів менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції.

Таким чином, в умовах посилення конкуренції і нестабільного економічного середовища промисловим підприємствам необхідно збільшити якість, ефективність робіт на початковому етапі та з великої кількості альтернативних варіантів розвитку об'єкта або рішення проблеми відбирати оптимальний варіант. Такий підхід дозволить уникнути зайвих витрат на подальших стадіях життєвого циклу об'єкта.

Наразі, на нашу думку, маркетинговий підхід до промислового виробництва повинен зміститись у бік ексклюзивного сервісу для покупців, які очікують, що:

- підприємство провело маркетингові дослідження з вивчення їх потенційних потреб;
- розробник і виробники врахували чинники конкурентоспроможності продукції, що виробляється;
- така продукція відповідає чинним стандартам і виданим сертифікатам, що відображають рівень якості, безпеку, ресурсомісткість у сфері споживання тощо;
- промислове підприємство, торгові посередники, сервісні організації є постійними, професійними партнерами, що прагнуть своєчасно і якісно задовольняти потреби споживачів;
- терміни і якість гарантійного обслуговування відповідають складності технічних параметрів і середовища експлуатації промислової продукції.

На сучасному етапі на підприємствах машинобудівного комплексу замість маркетингового підходу частіше застосовують виробничий підхід, що орієнтований спочатку на вдосконалення технології і організації в самій системі і тільки потім на поліпшення решти компонентів системи. Якщо якість входу не відповідає вимогам забезпечення конкурентоспроможності виходу системи, у результаті можна отримати нульовий результат.

Для реалізації ефективної маркетингової концепції промислового підприємства необхідно переглянути стару і розробити нову систему менеджменту, науково-методичні і нормативні документи з усіх питань функціонування і розвитку фірми.

Промислові підприємства почали прагнути будувати тісніші взаємостосунки зі своїми клієнтами за допомогою цілої низки схем стимулювання їх лояльності, наприклад, пропонуючи своїм постійним клієнтам спеціальні зручності в обслуговуванні або знижки. Головна увага при вимірах результатів маркетингової діяльності тепер змістилась у бік тенденцій оновлення бази клієнтів, розуміння їх поведінки й ефективності ініціатив, спрямованих на підвищення показників утримання клієнтів. На сьогоднішній день існує значна кількість дослідницьких доробок щодо моделей поведінки клієнтів, які можуть з успіхом застосовуватись у багатьох галузях промисловості, зокрема у машинобудуванні.

Ефективність маркетингу на промисловому підприємстві буде високою за умови дотримання наукових підходів і принципів менеджменту. Маркетинговий підхід слід застосовувати при виконанні будь-якого завдання в будь-якому підрозділі підприємства. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв повинні бути підвищення якості об'єкта (виходу системи), економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єктів та економія ресурсів у виробництві об'єкта завдяки реалізації науково-технічного прогресу й удосконалення системи менеджменту.

Діяльність промислового підприємства повинна починатись із стратегічного маркетингу та закінчуватись тактичним маркетингом. Аналіз ефективності маркетингу варто здійснювати в такий послідовності:

- розробка методики аналізу ефективності маркетингу на конкретному підприємстві;
- проведення робіт з аналізу ефективності маркетингу, структури служби маркетингу тощо;
- формування структури служби маркетингу;
- створення інформаційного центру служби маркетингу або організації в цілому;
- збір даних, оцінка й аналіз критеріїв відповідності структури промислового підприємства концепції маркетингу;
- збір даних, оцінка й аналіз критеріїв відповідності управлінських і виробничих процесів концепції маркетингу;

— збір даних, розрахунок і аналіз показників ефективності маркетингу на промисловому підприємстві;

— розробка, узгодження та затвердження програми підвищення ефективності маркетингу на підприємстві на конкретний період;

— організація запровадження програми.

На ефективність діяльності промислового підприємства впливає безліч чинників, але маркетинг впливає на всі сторони діяльності підприємства. Зокрема, від якості нормативів конкурентоспроможності залежить ефективність НДДКР, інноваційної діяльності. Якість реклами багато в чому визначає інтенсивність збуту вготовленої продукції.

Для отримання реального ефекту від запровадження маркетингового підходу до управління слід встановлювати критерії відповідності організаційної структури промислового підприємства, управлінських і виробничих процесів концепції маркетингу. У цілому, запровадження програми підвищення ефективності маркетингу може призвести до поліпшення таких показників ефективності діяльності підприємства, як прибуток у цілому, а також за окремими видами товарів і ринків, рентабельність продаж за видами товарів і ринків, частка ринку за видами товарів, стійкість функціонування підприємства.

Ефективна діяльність підприємства в умовах ринкової економіки можлива лише за умови розробки бізнес-планів, виробничих програм, прогнозів соціально-економічного розвитку підприємств, стратегій управління. Основні положення бізнес-плану повинні бути пов'язані з програмами служб маркетингової орієнтації, в обов'язок яких входить забезпечення своєчасного і безперебійного його виконання.

При розробці маркетингової стратегії, коли промисловому підприємству доводиться планувати дії в глобальних масштабах, слід обов'язково враховувати рівень глобалізації та збільшувати здатність задовольняти попит споживачів на глобальних ринках, незалежно від меж і резидентності споживача.

Основою експортної маркетингової діяльності промислових підприємств є вивчення зовнішніх ринків, їхніх потенційних можливостей. Водночас цей процес складніший і трудомісткіший, ніж вивчення внутрішнього ринку, що зумовлює необхідність створення підприємствами-експортерами відповідних дослідницьких підрозділів, використання послуг спеціалізованих фірм-консультантів, які надають інформацію про товарні ринки різних країн.

Міжнародний маркетинг, як зазначає Новицький В.Є., відрізняється від внутрішнього також тим, що для кожної країни необхідно виділяти зовнішнє і внутрішнє навколишнє середовище. Крім того, ефективне функціонування на зовнішньому ринку вимагає гнучкішого використання маркетингових методів з урахуванням кон'юнктури і прогнозів розвитку ринків, практики місцевої господарської діяльності, характеру експортованих товарів тощо.

Крім указаних особливостей, Азарян Є.М. та Ілляшенко С.М. додатково виділяють цілий комплекс проблем міжнародного маркетингу, їх розв'язання вимагає глобального планування з урахуванням чужої культури і торговельних звичаїв, відповідного інформаційного забезпечення, з'ясування кадрових питань і готовності до підвищення рівня ризику в процесі функціонування промислового підприємства.

Міжнародний маркетинг відіграє вирішальну роль при розробці концепції інтернаціоналізації господарської діяльності й обґрунтування цільових позицій управління активністю промислового підприємства на світовому ринку, що тісно пов'язано з визначенням і досягненням стратегічних його цілей у зовнішньоекономічному середовищі.

У цьому зв'язку Близнюк В.П. визначає стратегічний міжнародний маркетинг як пошук на міжнародному ринку незадоволених потреб і розробку адаптованого до них продукту. При цьому автор стверджує, що стратегічний міжнародний маркетинг як ринкова система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства орієнтує систему управління на довгострокову конкурентну боротьбу за споживача.

Таким чином, міжнародний маркетинг й суспільні відносини, які він позначає, можна розглядати як органічне об'єднання на понятійному і практичному рівнях комплексу важелів інтернаціонального управління та як узагальнене сприйняття особливостей сучасного етапу розвитку ринкових механізмів [3, с. 20].

Головною метою міжнародного стратегічного маркетингу є визначення особливостей довгострокових тенденцій розвитку міжнародного маркетингового середовища, у якому діє промислове підприємство, і створення й підтримка на цій основі власних конкурентних переваг. Концепція міжнародного стратегічного маркетингу полягає в спрямованості на досягнення стратегічних цілей, яким має бути підпорядкований весь комплекс управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Отже, принципами маркетингового підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства виступають: мінімізація витрат усіх видів ресурсів, що пов'язані з виробництвом і виведенням на зовнішні ринки неконкурентоспроможних продуктів; формування умов для реалізації принципів орієнтації промислового підприємства на зовнішні ринки, за яких враховуються власні інтереси й інтереси споживачів; формування умов для створення і підтримки у своїй країні і за кордоном позитивного іміджу підприємства як надійного ділового партнера. Саме використання означених принципів дозволить розробити підходи до формування й реалізації маркетингової стратегії, яка призведе до подальшого розвитку промислового підприємства й розширення обсягів ЗЕД.

У країнах з розвинутою ринковою економікою маркетинг розглядається як провідна функція управління, що визначає ринкову і виробничу стратегії підприємства і заснована на інформованості щодо споживчого попиту. Це — ретельне й усебічне вивчення ринку, а також активний вплив на нього. Зв'язок виробника і споживача — основна мета будь-якої маркетингової діяльності.

Успішні й високоефективні промислові підприємства опановують мистецтво стратегічного планування, що зорієнтоване на ринок і має навички адаптації до зовнішніх умов, що постійно змінюються. Стратегічний бізнес-план націлений на довгострокову, рентабельну виробничу діяльність. І, нарешті, на рівні товарних ліній промислового підприємства розробляється маркетинговий план для досягнення конкретних цілей на конкретних сегментах ринку.

Якщо цілі — це орієнтири розвитку, то стратегія — план їх досягнення. Кожне промислове підприємство повинно змодельовувати стратегію досягнення поставлених цілей. Зазвичай для більшості таких підприємств менеджмент ставить декілька цілей: досягнення певних показників рентабельності, збільшення обсягів збуту, ресегментацію ринку, мінімізацію ризиків, інноваційну діяльність, формування іміджу тощо. Менеджерам доводиться постійно вибирати одну з альтернатив: короткострокове підвищення прибутку або його зростання в довгостроковій перспективі, проникнення на існуючі ринки або пошук та розвиток нових, високі темпи зростання або мінімізація ризиків. Кожна з цих альтернатив вимагає специфічної маркетингової стратегії. Тому підприємству, якому вдається оптимально реалізувати стратегію, гарантований високий прибуток. М. Портер визначає стратегію як "створення, що піддається оцінці позиції, що включає цілий спектр різних видів діяльності". Подібну стратегію майже неможливо повторити.

Стратегія — це ціннісна пропозиція, яка є унікальною порівнянно з пропозиціями конкурентів; особливий, спеціальним чином розроблений, ланцюжок створення вартості. Успішна стратегія, зрештою, повинна привести до одного з трьох результатів: диференціації (більш високої ціні), визначенню конкурентної переваги або зниженню витрат.

ВИСНОВКИ

Отже, на сьогоднішній день можна виділити такі головні тенденції розвитку управління промисловим підприємством наступні.

1. Усвідомлення важливості матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва. Це зумовлено посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації, підвищенням ролі продуктивності і якості для успіху в конкуренції завдяки синтезу діяльності людей і використуванням технологічних чинників виробництва.

2. Посилення уваги до корпоративної культури, різних форм демократизації управління, участь працівників у здійсненні управлінських функцій, увага до питань мотивації праці й етикету в бізнесі.

3. Організаційні пошуки менеджменту. Тут можливе зрозуміття структурних рішень: від мережних організаційних форм і групової роботи до максимального господарської самостійності відділень, ризикових новаторських команд, що повністю відповідають за прибутки і збитки та беруть участь у з'ясуванні стратегічних питань розвитку.

4. Розвиток ефективних функцій координації, оскільки підсилюється взаємозв'язок підприємств у масштабах регіону, країни, а саме: превентивна координація (коли прогноуються проблеми і шляхи їх подолання), координація усунення (спрямована на ліквідацію перебоїв у господарській системі), координація, що регулює (призначена для підтримки встановленої схеми взаємодії підприємств), координація, що стимулює (підвищує ефективність діяльності за відсутності наочних відхилень).

5. Сприйняття змін у кадровій політиці і системах мотивації до праці. У найближчому майбутньому рівень освіти і кваліфікації працівників промислових підприємств виявляється головним стратегічним ресурсом підприємства.

6. Інтенсивний розвиток інтеграційних процесів у всіх сферах управлінської діяльності як зсередини підприємства, так і ззовні. Наразі проведення інтеграційної політики головним резервом є підвищення стійкості й ефективності діяльності промислового підприємства в складній ситуації ринкових відносин.

7. Інтернаціоналізація управління. У зв'язку з переходом до відкритої економіки, розвитком зовнішньоекономічних зв'язків, посиленням міжнародної конкуренції необхідне вивчення міжнародного досвіду, формування власного стилю управління з урахуванням національних особливостей.

Література:

1. Ансофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — 328 с.
2. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М., 2000. — 432 с.
3. Акимова И.М. Промышленный маркетинг. — К.: Знання, 2000. — 294 с.
4. Богомолова И.П., Хохлов Е.В. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 1 (45). — С. 113—119.
5. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход: пер.с англ. / Под ред. Д.О. Ямпольской. — СПб: Питер, 2002. — 864 с.
6. Друкер П. Эффективное управление. — М.: Изд-во ТД "Гранд", 1998. — 288 с.
7. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1991. — 128 с.
8. Класики маркетинга / Энис Б.М. — СПб: Питер, 2001. — 752 с.
9. Котлер Ф., Кеплер К.А. Маркетинг менеджмент. 12 изд. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
10. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: Технический прогресс, устойчивость. — М.: Экономика, 1990. — 157 с.
11. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: учебник для вузов / Под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 255 с.
12. Романова Л.В. До проблеми формування маркетингового менеджменту на промислових підприємствах // Економіка та держава. — 2011. — № 5 — С. 16—18.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2012 р.