

УДК 339.1:658.8

Розвиток маркетингових конкурентних стратегій малих і середніх підприємств в дистрибуційних мережах

Гайванович Н.В.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»

У статті розроблено, обґрунтовано рекомендації, що базуються на засадах інтеграції базових функцій, партнерських взаємовідносин та корпоративних інтересів, щодо формування, адаптації, реалізації типових конкурентних стратегій розвитку малих і середніх підприємств та використання їх бізнес-потенціалу в діяльності дистрибуційних мереж.

Ключові слова: стратегії, маркетингові конкурентні стратегії, малі і середні підприємства, мережа дистрибуції, система дистрибуції.

Гайванович Н.В. РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ДИСТРИБУЦИОННЫХ СЕТЯХ

В статье разработаны, обоснованы рекомендации, основанные на принципах интеграции базовых функций, партнерских взаимоотношений и корпоративных интересов, по формированию, адаптации, реализации типичных конкурентных стратегий развития малых и средних предприятий и использованию их бизнес-потенциала в деятельности дистрибуционных сетей.

Ключевые слова: стратегии, маркетинговые конкурентные стратегии, малые и средние предприятия, сеть дистрибуции, система дистрибуции.

Hajvanovych N.V. DEVELOPMENT OF MARKETING COMPETITIVE STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN DISTRIBUTION NETWORKS

The article substantiates and develops recommendations based on the principles of basic functions integration, partnerships and corporate interests, on the formation, adaptation and implementation of standard competitive strategies for the development of small and medium-sized enterprises and the use of their business potential in the distribution networks activities.

Keywords: strategies, marketing competitive strategies, small and medium enterprises, distribution network, distribution system.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Тривалий період розвитку світової економіки характеризується разом з глобалізаційними процесами стійкою тенденцією зростання важливості малих і середніх підприємств (МСП) як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за часткою у формуванні валового внутрішнього продукту. Інтенсивний розвиток великих торговельних та дистрибуційних мереж спрямований на глобалізацію, однак такий поступ забезпечується бізнес-ініціативами МСП, без добровільного входження яких у такі мережі зробив би цей поступ значно тривалішим та менш ефективним.

З іншого боку, прийняття як корпоративної стратегії розвитку бізнесу у торговельній та дистрибуційній діяльності великими системами стратегії формування мережевої структури створює привабливі умови для розвитку сфери малого і середнього бізнесу, оскільки не вимагає від них, як правило, істотних інвестицій, ризикованих

стратегічних рішень, але потребує «фірмової» регламентації тактичної та операційної діяльності. Загалом і великі дистрибуційні мережі, і МСП потрібні одні одним, що й обумовлює джерела конкурентних переваг у підвищенні еластичності (доступності товарів мережі), а отже, і певний вид синергічного ефекту. Побудова мережевої структури чи функціонування в межах такої структури часто є умовою подальшого розвитку організації, оскільки дає потенційну можливість розширення масштабу діяльності, розвитку нових компетенцій та отримання нових знань. Такою ж метою в мережевій структурі є створення «нової вартості» для клієнтів, яка б надавала конкурентну перевагу. Однак не завжди так відбувається. У мережевій структурі існують багато складних ситуацій, різноманітних інтересів, низка чинників організаційно-культурного, ринкового та правового характеру, які впливають на розвиток мережі, визначаючи її успіх.

В сучасних умовах посилення конкуренції створення мережевих структур є великим шансом ефективного функціонування малих і середніх підприємств. Завдяки мережі такі підприємства отримують доступ до стратегічних засобів та впевненість у перспективі існування. Тому цілком закономірною є актуалізація наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перспективи розвитку МСП тривалий час є істотним предметом наукових досліджень вчених з-за кордону та з України (переважно з позицій зайнятості та ВВП). До таких вчених належать З.С. Варналій, І.О. Бланк, Г.І. Башнянин, С.М. Ілляшенко [1–4] та інші науковці. Інша частина дослідників актуалізує концепцію мережевих структур, що представляє інтерес з боку багатьох галузей науки, зокрема маркетингу (мережевий маркетинг), логістики (логістичні мережі), торгівлі (торговельні мережі). Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад мережевих структур зробили Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, О.М. Азарян, М.А. Окландер, В.В. Апопій, І.Л. Решетнікова, Н.В. Карпенко, Л.В. Балабанова, І.П. Міщук, П. Дойль, Ф. Котлер, Д. Бауерсокс, М. Кристофер, К. Рутковський [5–19].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас все ще залишаються не достатньо дослідженими проблеми ідентифікації співвідношення цілей та стратегій розвитку мережевих структур із цілями та стратегіями МСП, осмислення їх гармонізації та генерування синергічного ефекту, зокрема у системах дистрибуції товарів. Означене є особливо актуальним для нинішнього стану економіки України з огляду на процеси міграції сільського населення, реструктуризації промисловості, інтенсивного розвитку сектору послуг, що відповідним чином актуалізує напрям досліджень, визначає мету та завдання дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та актуалізація типових стратегій до умов функціонування малих і середніх підприємств у складі дистрибуційних мереж.

Виклад основного матеріалу дослідження. Позиціонування бізнес-суб'єктів у системі чи мережі дистрибуції товарів вимагає ідентифікації їх відносин між собою та з інтегрованою системою дистрибуції загалом. За характером ці відносини можуть бути конфронтаційними, коопераційними, симбіозом конфронтаційних та коопераційних, що отримав назву «кооперенція» («коопетиція») [5, с. 545].

Взагалі відносини між бізнес-суб'єктами можуть поширюватися як у горизонтальному, так і у вертикальному вимірі. Власне, кооперенція передбачає одночасне існування кооперації задля досягнення акцептованих цілей системи та конфронтації (конкуренції) за розширення своєї частки, значення, впливу, участі у доходах тощо.

Очевидно, що всього цього можна досягти лише за рахунок зниження витрат та/або додавання вартості клієнту. Тому так важливо ідентифікувати домінування тієї чи іншої загальної стратегії системи дистрибуції загалом та щодо окремих стратегічних одиниць бізнесу, сегментів, ніш тощо.

Стратегія мінімізації витрат базується на ідеї, що найкращу конкурентну позицію мають ті фірми, які мають найменші витрати. Це означає мінімізацію рівня витрат в усьому процесі. Досягнення такої позиції вимагає агресивного інвестування, чіткого контролю коштів. Цю стратегію найчастіше вибирають більші підприємства.

Її перевагами для малих фірм є створення сильної конкурентної позиції, знеохочення конкурентів до конфронтаційних дій, забезпечення великих можливостей розвитку, сприяння масовості продукту. А ризиками є виникнення загрози з безпосередньої цінової боротьби, небезпека появи товарів-субститутів, значні фінансові витрати на оснащення, рекламу, технічний поступ, ослаблення адаптаційної здатності фірми через гонитву за максимізацією, неможливість застосування цієї стратегії в усіх сферах (тобто в тих, де кошти мають другорядне значення, наприклад для ексклюзивних товарів).

Стратегія відмінності (створення унікальності також називається стратегією диференціації) полягає у створенні відмінного товару чи послуги. Базується на знанні мотивів закупівлі, споживчих характеристик товару тощо. За такої стратегії уникають конфронтації витрат, а наголос робиться на унікальності пропозиції (може стосуватися самого товару, способу надання послуги, обслуговування клієнта чи діяльності мережі). Стратегія відмінності може бути таких кількох видів: стратегія бути першим, спеціалізація на ринку, переваги клієнтів, використання технологій, популярності, використання традицій.

Серед переваг можна виділити надання підприємству виразних рис ідентифікації, уникнення безпосередньої конфронтації, збільшення вартості фірми в очах клієнтів і партнерів, можливість вдосконалення якості

та підвищення цін, можливість індивідуалізованої та покращеної пропозиції.

Ризиками є вимога високої ефективності маркетингових дій, труднощі у побудові стратегії, яка базується на кількох унікальних елементах одночасно, неможливість постійного забезпечення високої якості продуктів, неможливість постійного здійснення інноваційної діяльності.

Малі фірми вибирають найчастіше дві стратегії, такі як пропозиція розкоші та пропозиція високої якості. Свої стратегії будують на засадах виокремлення слабких сторін конкурентів і такій адаптації діяльності, щоби заповнити утворені прогалини.

Стратегія конкуренції як окреслення тривалої концепції поведінки підприємства на противагу конкурентам передбачає, по-перше, вибір основ конкурування, по-друге, джерела конкурентних переваг. Ключові стратегічні рішення повинні стосуватися простору (території), на якому конкурують, способу отримання конкурентної переваги, типу конкурентної поведінки фірми.

Конкурентні стратегії можна поділити на такі, які приводять до зростання ступеня пристосування пропозиції до потреб клієнтів, і на такі, завданням яких є зміна ключових чинників успіху.

Джерелами конкурентних переваг підприємства можуть бути:

- концентрація засобів фірми на вибраних функціональних полях її діяльності (прагнення досягнення функціональних відмінностей);

- використання відмінності в стратегічних засобах (матеріальних засобах, наприклад капіталі, нерухомості, набутих технологіях, сировині чи мережі дистрибуції; нематеріальних засобах, наприклад працівниках, їх кваліфікації, мотивації, культурі організації, марці фірми, винаходах чи налагодженій організації);

- використання слабкості суперника;

- зміна ключових чинників успіху, наприклад позиції на ринку, принципів організації фірми, рентабельності, частки витрат в продукції, зовнішнього вигляду фірми, технологічного рівня;

- впровадження нових продуктів.

Концепція конкурентних стратегій має три «приховані» ефекти, які слід усвідомлювати:

- 1) імітаційні, а не інноваційні підходи до ринку (фірми часто пробують робити краще те, що вже роблять їх конкуренти, не пропонуючи сучасних технологій, інших товарів чи

послуг, концентруються тільки на якості того, що вже роблять);

- 2) діяльність захисна/реакційна (фірми концентруються не на стратегічних можливостях, а на реакції на конкурентні ходи, прагнуть проіснувати, вижити);

- 3) фірмі все важче зрозуміти масовий ринок і потреби клієнтів, що постійно змінюються (не встигають за ними також у стані задовольнити все меншу кількість клієнтів).

Система дистрибуції функціонує не лише на засадах однієї загальної стратегії (за М. Портером), тобто відносно одних товарів/клієнтів/ринків може здійснюватися стратегія низьких цін, відносно інших – стратегія диференціації, а ще інших – стратегія концентрації. Отже, ділова стратегія окремого бізнес-суб'єкта чи в період стабілізації свого місця в мережі, чи в період входження у цю мережу може бути структурована згідно з поданими вище варіантами стратегічних рішень.

Для малих та середніх підприємств доцільним є застосування варіанта з пріоритетом шансів та загроз, що означає потребу адаптування (використання) до умов мережі власних сильних сторін, якщо такі є, а також усунення (елімінування) слабких сторін шляхом розвитку відповідних компетенцій, технологій, засобів тощо. Щодо малих фірм, то для їх розвитку і зростання конкурентоспроможності вирішальним є знання ринку і потреб клієнтів. Тому найбільші конкурентні переваги на ринку мають фірми, які орієнтуються на клієнта, задовольняють його потреби та вибирають таку нішу ринку, яка не є привабливою для сильніших гравців.

Основною умовою формулювання стратегії є розуміння взаємозалежності між засобами, здібностями, конкурентною перевагою та її окупністю. Треба добре зрозуміти також механізми, за допомогою яких можна здобути перевагу на довший термін. А це зазвичай є можливим завдяки використанню унікальних переваг підприємства (кожна фірма це може мати, зокрема товар, технологію, вміння працівників).

Оскільки малі фірми не можуть змінити оточення, в якому функціонують, то змушені пристосовуватися до наявних умов і вимог, тому повинні концентруватися на їх постійному вивченні. Побудова стратегії конкуренції в малих підприємствах з огляду на їх специфіку повинна концентруватися передусім на мінімізації витрат і сталому рівні якості товарів/послуг. Одним зі шляхів досягнення цього є спеціалізація, ефектом чого може

виступати також як ефект спеціалізації, так і ефект досвіду.

На основі узагальнення літературних джерел та практики запропоновано використати такі види та підвиди (типи) спеціалізації, характерні для систем дистрибуції товарів малими і середніми підприємствами (рис. 1).

Підприємство, яке має на меті реалізувати стратегію спеціалізації, зосереджується на одній вибраній сфері діяльності і на неї скеровує весь свій потенціал, зосереджується на тому, щоб задовольнити попит певної групи клієнтів певним асортиментом або на певному географічному ринку. Існують три види спеціалізації, такі як ринкова, продуктова, географічна (просторова), що поділяються на різні типи.

Малі підприємства найчастіше використовують стратегію ринкової ніші (ніші – це вузько окреслена група клієнтів, які шукають певні вузько окреслені вигоди). Такі клієнти здатні заплатити вищу ціну за товар, який найкраще задовольняє їх потреби (табл. 1).

Стратегія спеціалізації взаємопов'язана зі стратегією диверсифікації, таким шляхом досягнення конкурентних переваг, що можна реалізувати декількома способами:

- фірма виходить поза теперішній ринок (територіальна диверсифікація);
- фірма будує конкурентну перевагу, яка базується на інтеграції назад, тобто з незалежними досі постачальниками, забезпечуючи собі надійне постачання, або на інтеграції вперед, тобто переймає роль дистрибуторів (вертикальна диверсифікація);

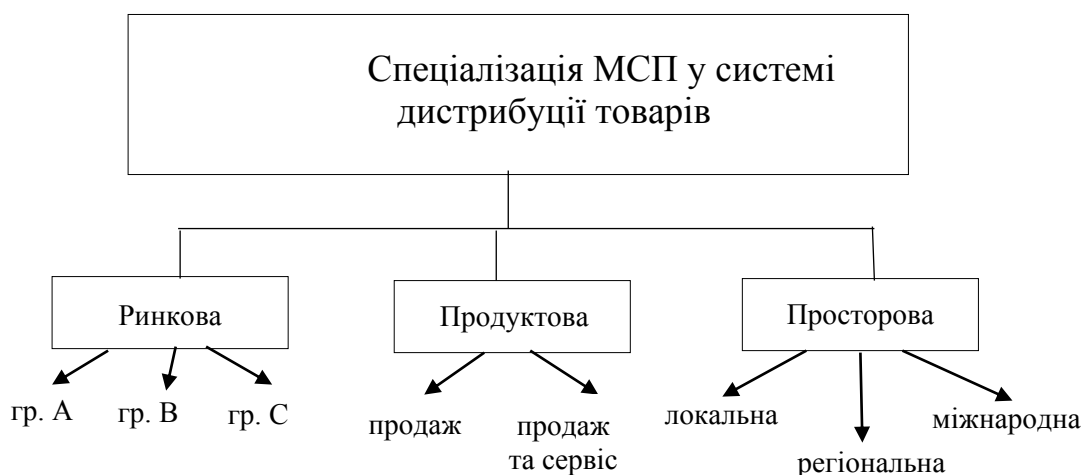


Рис. 1. Класифікація форм спеціалізації МСП у системі дистрибуції

Джерело: розроблено автором на основі джерел [10; 12; 13; 20; 21]

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегії спеціалізації МСП у системі дистрибуції за характером ринкової ніші

Переваги	Недоліки
Уникнення безпосередньої конфронтації з конкурентами	Сильна вразливість до несприйняття оточення
Можливість концентрації зусиль та обмежених ресурсів на вибраних напрямках діяльності	Необхідність загальних маркетингових досліджень і докладного знання ринку
Забезпечення конкурентних переваг з використанням обмежених фінансових ресурсів	Низькі бар'єри входу
Можливість конкурувати за незначних засобах	Загроза вибору малопривабливого сегменту
Можливість використання та розвитку фахових навичок і вмінь власника (персоналу)	Можливість появи конкурентів на ще вищому підсегменті та рівні спеціалізації
Відсутність провокування агресивної реакції сильніших конкурентів	

Джерело: складено автором за джерелом [21]

– фірма входить у нові сфери діяльності, зазвичай доповнюючи або забезпечуючи ефект синергії (диверсифікація горизонтальна).

Цю стратегію фахівці зазвичай не рекомендують малим фірмам, хоча вона має істотні для них переваги (табл. 2).

Ще один шлях досягнення конкурентних переваг передбачає стратегію конфронтації, тобто діяльність, що спрямована на безпосередню конкуренцію.

Якщо фірма вибирає таку стратегію, вона наважується на проведення таких дій, які приводять до безпосередньої конкуренції з поставальниками таких же або подібних продуктів.

Щодо малих фірм, то перевагами застосування стратегії конфронтації є мобілізація керівних кадрів і працівників, сприяння новаторським і відважним діям, динамізація розвитку підприємства, перевірка справжньої ринкової вартості фірми.

Також існують немалі загрози, а саме спроможність призвести до знищення підприємства без упевненості у виграші, можливість зіткнення потенційних партнерів, вимога значних фінансових засобів.

Малі фірми досить часто успішно розвиваються на побудові мережі з використанням особистісних соціальних чи комунікаційних зв'язків, які базуються на приятелях, членах родини тощо. Неформальні зв'язки допомагають у пошуку інформації та служать взаємною підтримкою. Водночас зі зростанням фірми мережа зв'язків стає все більш формальною. Як правило, вона сприяє росту фірми, а її величина та різноманітність залежать від особистих характеристик власника, від везіння і випадку.

Передостанній шлях досягнення тривалих конкурентних переваг полягає в реалізації стратегії тривалого партнерства та лояль-

ності. Згідно з дослідженнями постійні клієнти є джерелом додаткових надходжень підприємства (з точки зору зростаючих обсягів закупівель і меншої цінової вразливості), а також впливають на зниження функціональних витрат (підприємство не несе витрат на залучення клієнтів).

Програми лояльності є ефективними маркетинговими знаряддями. Фірми, які втілюють програми лояльності, окреслюють їх по-різному, наприклад як мотивуючі, бонусні, партнерські, преміальні, з нагородами. Якщо прийняти тезу про те, що програми лояльності є поширеним маркетинговим інструментом у фазі зрілості, то на перший план виходять питання, що є важливими з точки зору науки та практики маркетингу. По-перше, чи впливає це на ефективність вжитих заходів, а також яким чином? По-друге, чи отримувачі цих програм стають все менш відповідальними, а внаслідок цього чи ростуть витрати на проведення цих програм лояльності? По-третє, чи, якщо падає інтерес до участі в програмах лояльності, споживачі більш охоче долучаються до інших маркетингових програм?

Як стверджують деякі автори [22; 23], добре розроблена програма лояльності дає змогу ідентифікувати та заохотити до співпраці найбільш вартісні сегменти клієнтів, що одночасно дає можливість заощадити кошти підприємства завдяки «нехтуванню» менш вартісними клієнтами. Побудована таким чином програма називається автоселекційною і є такою, що самовдосконалюється.

Велика кількість програм дає визначення «найбільш важливий клієнт» («найбільш вартісний клієнт»). Це є відображенням часто використовуваного в практиці правила Парето, згідно з яким 20% найкращих клієнтів забезпечують 80% прибутку компанії. З огляду

Таблиця 2

Переваги та недоліки стратегії диверсифікації для МСП у системі дистрибуції

Переваги	Недоліки
Обмежує ризики функціонування (компенсація ризику)	Входження у сферу своєї некомпетентності
Забезпечує незалежність від одного ринку, одної групи клієнтів	Загроза наразитися на атаки нейтрального досі оточення
Забезпечує утримання підприємства у фазі піонерського ентузіазму та зацікавлення	Розпорошення обмежених фінансових засобів
Створює іншим малим починаючим підприємствам шанси на пошук свого місця на ринку	Втрата виразної сутності фірми
Робить можливим комплексне обслуговування клієнтів	

Джерело: складено автором за джерелом [21]

на це багато авторів підкреслюють, що підприємства повинні концентруватися передусім на так званих ключових клієнтах (чи сегментах), які забезпечують відповідні фінансові результати. Дослідження показують, що підприємства часто переоцінюють вартість деяких клієнтів і недооцінюють витрати на їх обслуговування. Графічно це можна подати за допомогою модифікованої кривої Лоренца (відповідно до правила Парето) (рис. 2).

Діяльність, спрямована на різні сегменти споживачів, повинна відповідати цілям, поставленим підприємством по відношенню до них (табл. 3).

До кожної з груп клієнтів розробляється свій тип програми лояльності.

1) Ключові клієнти є найважливішими на даний момент для підприємств. З огляду на результати поточної діяльності це можуть бути найбільш прибуткові клієнти або клієнти, які купують найбільше. Метою програми в цій групі може бути розширення обсягів їх закупівель. Однак з урахуванням критерію майбутньої вартості ключовим буде втримання відносин з вартісними клієнтами. Цього можна досягти, наприклад, під час створення бар'єрів відходу. В обох випадках можуть бути ті ж самі загальні цілі, але дії, завдяки яким можна цього досягнути, повинні мати різний характер.

2) Потенційні клієнти – це клієнти, які в результаті вжитих вчасно заходів будуть істот-

ними в майбутньому. Тому діяльність повинна бути спрямована на створення нових відносин (наприклад, запрошення до клубу).

3) Неперспективні клієнти – клієнти, які в даний момент не задовольняють цілей підприємства. Треба насамперед визначити, в чому полягають причини незадовільних результатів, наприклад чи не відбувається це через спосіб замовлення клієнтом товарів. Поточні результати співпраці з такими клієнтами можуть бути скориговані шляхом «нав'язування» бажаної підприємству поведінки. В крайніх випадках модифікація взаємовідносин може також означати їх згортання або тимчасове припинення.

В ситуації, коли підприємство не знає про своїх клієнтів або знає мало, основний обсяг створюваної інформації базується на вторинних даних, а також дослідженнях і тестах, пов'язаних з роботою над розробленням програм лояльності. Знання клієнтів необхідне для початкової сегментації для потреб програми. Можна її базувати, наприклад, на поділі клієнтів за величиною користі для підприємства від співпраці з ними. Знання відмінностей в мотивації має ключове значення для здійснення маркетингової діяльності. Зовнішні джерела інформації (наприклад, аналіз продаж, бесіди зі збутовим персоналом) допомагають оцінити вартість і потенціал різних сегментів. В результаті можна розпочинати роботу над механізмом програми. Під

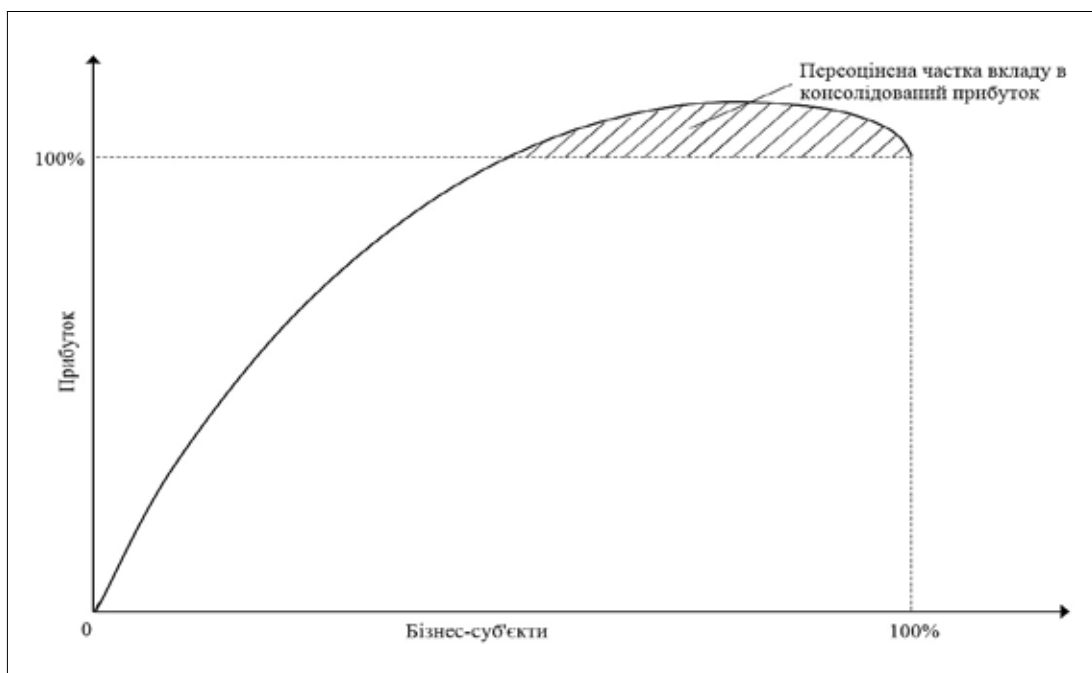


Рис. 2. Крива прибутковості клієнтів-суб'єктів системи дистрибуції (згідно з правилом Парето) [24, с. 72–73]

Таблиця 3

Цілі програми лояльності для різних сегментів клієнтів-суб'єктів системи дистрибуції

Сегменти клієнтів	Результати діяльності	
	поточні	майбутні
Ключові клієнти	поглиблення, розвиток відносин	підтримання відносин
Потенційні клієнти	X	створення нових відносин
Неперспективні	модифікація відносин	X

Джерело: розроблено автором

час функціонування програми загальна база даних створюється поступово, поповнюється та доповнюється інформацією про клієнтів. Далі завданням є прогнозування потенційних масштабів (розмірів) бази та можливостей її розбудови в майбутньому. Коли підприємство вже має детальну базу даних, воно може її використати для здійснення поглибленої сегментації та виділення можливих підсегментів. Реалізовані в межах програми лояльності поглиблені знання про клієнтів можуть забезпечити хороші результати з точки зору діяльності фірми.

Висновки з цього дослідження. Планування та реалізація будь-якої стратегії є складним завданням для кожного унітарного суб'єкта господарювання. Очевидно, що кожен наявний або потенційний учасник системи дистрибуції має бути поінформованим про стратегічні цілі системи, її місію, бачення та принципи функціонування, щоб свої цілі адаптувати відповідним чином, здійснювати відповідні узгодження щодо особливих умов чи навіть прийняти рішення щодо не вхо-

дження в структуру цієї системи дистрибуції. Учасникам мережі дистрибуції слід усвідомити бачення майбутнього дистрибуційної системи та свого місця в ній, визначити принципи та параметри, дотримання яких забезпечує досягнення майбутніх цільових орієнтирів. Мережа дистрибуції може функціонувати не лише на засадах однієї загальної стратегії, аде ділова стратегія окремого бізнес-суб'єкта (зокрема, малого чи середнього підприємства) чи в період стабілізації свого місця в мережі, чи в період входження у цю мережу може бути структурована згідно з поданими варіантами стратегічних рішень (стратегія спеціалізації, диверсифікації, конфронтації, стратегія довготривалого партнерства та лояльності, стратегія управління маркою). Сучасні системи дистрибуції повинні володіти вагомим потенціалом еластичності, що дасть їм можливість успішно адаптуватися до турбуленції зовнішнього середовища. Формування такого потенціалу еластичності доцільно здійснювати шляхом залучення малих і середніх підприємств відносно вузької спеціалізації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Варналії З.С., Гармашова О.П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення: монографія. Київ: Знання України, 2013. 387 с.
2. Бланк И.А. Торговий менеджмент: учеб. курс. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 488 с.
3. Башнянин Г.І. та ін. Економічні системи: монографія. Т. 1 / за ред. Г.І. Башнянина. Львів: вид-во ЛКА, 2006. 484 с.
4. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: друкарський дім «Папірус», 2010. 621 с.
5. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Чернописька Н.В. та ін. Економіка логістики: навч. посіб. / за заг. ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко. Львів: вид-во Львівської політехніки, 2014. 640 с.
6. Економіка логістичних систем: монографія / за наук. ред. Є.В. Крикавського. Львів: вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 596 с.
7. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики: монографія. Львів: Інтеллект-Захід, 2007. 231 с.
8. Азарян О.М., Локтев Е.М., Халлір Б. та ін. Сучасні тенденції розвитку торговельної мережі України: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2009. 280 с.
9. Апопій В.В., Бабенко С.Г., Гончарук Я.А. Комерційна діяльність: підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. / за ред. В.В. Апопія. Київ: Знання, 2008. 632 с.
10. Балабанова Л.В., Фоломкіна І.С. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 402 с.

11. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. 2-е изд. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 640 с.
12. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 544 с.
13. Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.
14. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. URL: <http://www.hotkey.pl.ua>.
15. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей / под общ. ред. В.С. Лукинского. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 316 с.
16. Маркетингові технології економічного зростання: монографія / за ред. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2012. 376 с.
17. Міщук І.П., Міценко Н.Г., Лозинський В.Т., Хамула О.О. Механізм активізації продажу товарів підприємствами торгівлі: монографія / за ред. І.П. Міщука. Львів: Укр. акад. друкарства, 2015. 516 с.
18. Решетнікова І.Л. Механізм функціонування логістичних систем на засадах маркетингу. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. «Маркетинг в Україні: теорія і практика». Київ: КНЕУ, 2009. С. 581–587.
19. Logistyka dystrybucji. Praca zbiorowa / pod red. K. Rutkowskiego. Warszawa: Difin, 2001. 323 s.
20. Войчак А.В. Маркетингові стратегії і стратегії маркетингу. Вісник Хмельницького нац. ун-ту «Економічні науки». 2006. Т. 3. С. 7–12.
21. Smolarek M. Przegląd strategij konkurencyjnych dla małych firm. Twój Biznes. Magazyn Przedsiębiorców. 2011. № 11. С. 16–18.
22. Цирян Я. Маркетингове управління лояльністю інституціональних клієнтів машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Львів, 2012. 25 с.
23. Шарчук Т.В. Сервіс електронного торговельного обладнання на логістичних засадах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Львів, 2011. 25 с.
24. Kristopher M., Peck H. Logistyka marketingowa. Warszawa: Polske Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. 170 s.

REFERENCES:

1. Varnalij Z.S. (2013) Konkurentospromozhnist' natsional'noi ekonomiky: problemy ta priorytety innovatsijnoho zabezpechennia [Competitiveness of the national economy: problems and priorities of innovation support]. Kyiv: Znannia Ukrainy (In Ukrainian).
2. Blank Y.A. (2004) Torhovyj menedzhment [Trade Management] Kyiv: El'ha, Nika-Tsentr (In Russian).
3. Bashnianyn H.I. (2006) Ekonomichni systemy [Economic systems] L'viv: Vyd-vo LKA (In Ukrainian).
4. Illiashenko S.M. (2010) Marketynh. Menedzhment. Innovatsii [Marketing. Management. Innovations] Sumy: Drukars'kyj dim "Papirus" (In Ukrainian).
5. Krykavs'kyj Ye.V. (2014) Ekonomika lohistyky [Economics of logistics] L'viv: Vyd-vo L'vivs'koi politekhniky (In Ukrainian).
6. Krykavs'kyj Ye.V. (2014) Ekonomika lohistychnykh system [Economics of logistics systems] L'viv: Vyd-vo Nats. un-tu "L'vivs'ka politekhnika" (In Ukrainian).
7. Chukhraj N.I. (2007) Formuvannia lantsiuhiv postavok: pytannia teorii i praktyky: monohrafiia [Formation of supply chains: questions of theory and practice] L'viv: Intel'ekt-Zakhid (In Ukrainian).
8. Azarian O.M. (2009) Suchasni tendentsii rozvytku torhovel'noi merezhi Ukrainy [Modern trends in the development of Ukraine's trade network] Donets'k: Don NUET (In Ukrainian).
9. Apopij V.V. (2008) Komertsijna diial'nist' [Commercial activity]. Kyiv: Znannia (In Ukrainian).
10. Balabanova L.V. (2009) Upravlinnia realizatsiieiu stratehij pidpriemstva: marketynhovyj pidkhid [Managing the Implementation of Enterprise Strategies: Marketing Approach] Donets'k: DonNUET (In Ukrainian).
11. Baujersoks D. Dzh. (2006) Logistika: integrirovannaja cep' postavok [Logistics: integrated supply chain] Moscow: ZAO "Olimp-Biznes" (In Russian).
12. Dojl' P. (2013) Marketing-menedzhment i strategi [Marketing Management and Strategies] SPb.: Piter (In Russian).
13. Karpenko N.V. (2008) Upravlinnia marketynhom na pidpriemstvakh maloho ta seredn'oho biznesu [Marketing Management at Small and Medium Business Enterprises] Poltava: RVV PUSKU (In Ukrainian).

14. Kotler F. Marketing 3.0: ot produktov k potrebiteljam i dalee – k chelovecheskij dushe [Marketing 3.0: from products to consumers and on to the human soul]. Available at: <http://www.hotkey.pl.ua>.
15. Kristofer M. (2004) Logistika i upravlenie cepochkami postavok : kak sokratit' zhatry i uluchit' obsluzhivanie potrebitelej [Logistics and supply chain management: how to cut costs and improve customer service] SPb.: Piter (In Russian).
16. Oklander M.A. (2012) Marketynhovi tekhnolohii ekonomichnoho zrostantia [Marketing Technologies for Economic Growth] Odesa: Astroprint (In Ukrainian).
17. Mischuk I.P. (2015) Mekhanizm aktyvizatsii prodazhu tovariv pidpriemstvamy torhivli [Mechanism for activating the sale of goods by trade enterprises] L'viv: Ukr. akad. drukarstva (In Ukrainian).
18. Reshetnikova I.L. (2009) Mekhanizm funktsionuvannia lohistychnykh system na zasadakh marketynhu [The mechanism of the logistics systems functioning on the marketing basis]. Formuvannia rynkovoï ekonomiky : zb. nauk. pr. Spets. vyp. "Marketynh v Ukraini: teoriia i praktyka", vol. Spets. vyp., pp. 581–587.
19. Rutkowski K. (2001) Logistyka dystrybucji Warszawa: Difin (In Polish).
20. Vojchak A.V. (2006) Marketynhovi stratehii i stratehii marketynhu [Marketing strategies and strategies in marketing]. Visnyk Khmel'nyts'koho nats. un-tu "Ekonomichni nauky", vol. 3, pp. 7–12.
21. Smolarek M. (2011) Przegląd strategij konkurencyjnych dla małych firm [Review of competitive strategies for small businesses]. Twój Biznes. Magazyn Przedsiębiorców, vol. 11, pp. 16–18.
22. Tsyran Ya. (2012) Marketynhove upravlinnia loial'nistiu instytutsial'nykh kliientiv mashynobudivnykh pidpriemstv [Marketing management of institutional clients loyalty of machine-building enterprises] (PhD Thesis), L'viv: NULP.
23. Sharchuk T.V. (2011) Servis elektronnoho torhovel'noho obladnannia na lohistychnykh zasadakh [Service of electronic trading equipment on logistic basis] (PhD Thesis), L'viv: NULP.
24. Kristopher M. (2005) Logistyka marketingowa Warszawa: Polske Wydawnictwo Ekonomiczne (In Polish).