

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 10

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Київ 2003

УДК 330.332+338.242+339.9+631.95

ББК 65.9(4УКР)29-2я43

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор

Гайченко В. А., д-р біол. наук, проф. — заступник головного редактора

Корінний М. М., канд. іст. наук, доц. — відповідальний редактор

Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, д-р психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бебик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калужний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гаєвський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 6 від 03.07.03)

Міжрегіональна Академія управління персоналом.

М43 Наукові праці МАУП / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001. — ISBN 966-608-120-2

Вип. 10: Управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації / За наук. ред. В. П. Онищенка, Л. С. Кобиляцького. — 2003. — 200 с. — Бібліогр. в кінці ст.

ISBN 966-608-384-1

Розглядаються актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю продукції, підприємств і національної економіки в умовах глобалізації та проблеми інтеграції України до світового співтовариства.

Для студентів, аспірантів, викладачів, наукових співробітників, керівників підприємств і фахівців, які займаються експортно-імпортними операціями, виробництвом конкурентоспроможної продукції та формуванням політики у сфері зовнішньоекономічних зв'язків.

Збірник "Наукові праці МАУП" зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, у якому висвітлюються результати новітніх наукових досліджень в галузях економіки, менеджменту, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.

ББК 65.9(4УКР)29-2я43

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-384-1

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2003

О. С. Лозовицький

Системні суперечності регіоналізму як чинник геостратегічного виміру розвитку конкурентоспроможності в євроатлантичному інтеграційному процесі 98

М. А. Коппов

Роль технопарков, свободных экономических зон и совместных предприятий в повышении конкурентных преимуществ отечественных товаропроизводителей 104

С. Е. Дегодюк, Е. Г. Дегодюк

Конкурентоспроможність раритетних агротехнологій України в умовах глобалізації 110

В. Г. Федоренко, Т. В. Гаєрилова

Підвищення ефективності фінансового впливу на розвиток промисловості України (на прикладі харчової промисловості) 114

І. Ю. Плюта

Деякі аспекти розвитку потенціалу електроенергетичної галузі 117

Е. В. Юдина, М. С. Хорольський

Интеллектуальная собственность и конкурентоспособность национального продукта 121

А. Р. Атавова

Инвестиционные факторы повышения конкурентоспособности национальной экономики 125

В. П. Онищенко, М. Я. Стадник

Реструктуризація військово-промислового комплексу як необхідна умова нарощування експорту високотехнологічної продукції 129

Ю. Ф. Терещенко

Забезпечення конкурентоспроможності на ринках високотехнологічної продукції 135

Б. Ю. Цибере

Конкурентоспособность высокотехнологической продукции специального назначения: инновационный аспект 141

Н. І. Коломійченко

Проблеми і перспективи вільних економічних зон в Україні 146

С. Е. Захаренко, Е. А. Захаренко

Украинский рынок телекоммуникационных услуг: состояние и основные тенденции развития 151

С. В. Близнюк, М. Я. Стадник

Методичні особливості оцінювання конкурентоспроможності підприємства 154

Д. В. Степанов

Підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі шляхом поліпшення інвестиційної та інноваційної діяльності 157

О. П. Скрипніченко

Система інтегрованого маркетингу фірми як чинник її конкурентоспроможності 163

И. Ю. Батулин

Формы работы с конфликтами и методы их решения 168

Фам Ван Хой

Путь Вьетнама к Всемирной торговой организации на фоне двустороннего торгового соглашения с США 173

И. И. Купка

Пути решения проблемы привлечения студентов и аспирантов к созданию конкурентоспособной продукции в технопарках 176

В. И. Джелали, И. М. Новак

Инновационные особенности обеспечения экспортоспособности Украины 179

Е. А. Захаренко

Проблемы договоров о совместной деятельности: отношения технопарков с участниками 182

В. В. Опанасюк

Єдність і боротьба економічних категорій “ризик” і “зиск” у системі венчурного фінансування 185

А. К. Вольнский

Эффективное управление функциональными и коммуникативными рисками в международном туристическом бизнесе как фактор повышения конкурентоспособности туристических фирм 190

Фам Ван Хой

Экономика развития и проблемы развивающихся стран 194

О. П. СКРИПНІЧЕНКО, канд. екон. наук, доц., докторант
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

СИСТЕМА ІНТЕГРОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ФІРМИ ЯК ЧИННИК ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 10, с. 163–167

Економічна політика, яка здійснюється в Україні протягом останнього десятиліття, не забезпечила умови для прискореного розвитку народного господарства, не змінила кардинально на краще ситуацію щодо зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних фірм. Нині в період економічної стабілізації центр дискусій перемістився у площину вибору — якою буде наша держава, її економічна та соціальна структура.

Рух найрозвиненіших країн світу до постіндустріальної епохи супроводжується швидким розвитком транснаціональних корпорацій, малих фірм. Чисельність працівників малих підприємств (фірм) згідно із законодавством країн світу змінюється від 5 (побутові послуги — Південна Корея) до 500 осіб (промисловість — США). В Україні діяльність малих фірм визначається згідно із Законом України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р. Чисельність працівників вітчизняних малих підприємств становить від 15 (роздрібна торгівля) до 200 осіб (промисловість та будівництво). Нині в індустріально розвинених країнах малі підприємства є провідним сектором ринкової економіки, який визначає темпи економічного розвитку, структуру і якість ВВП [1, 5].

Особливо високе значення малі підприємства мають у сфері організаційних і технологічних нововведень. Так, великі фірми передають малим вузькоспеціалізованим виробництвам — технічне обслуговування, ремонт обладнання, транспорт, складське господарство, енергетичне та інші види обслуговування виробництва. Використовуючи гнучкість, пристосованість до ринку, вміння швидкими темпами обновити випуск продукції, якісно задовольнити індивідуальний попит споживачів, малі підприємства активно реалізують нові технічні, технологічні та комерційні ідеї, стають провідниками науково-технічного прогресу. Малих підприємств у США налічується

19,3 млн, в Італії — 3,92 млн, Великій Британії — 2,6 млн, Німеччині — 2,6 млн. Навіть у Польщі працює близько 3 млн малих фірм. Чисельність зайнятих у малому бізнесі США становить 70,2 млн осіб, в Японії — 39,5 млн, Німеччині — 18,5 млн, Великій Британії — 13,6 млн осіб. Внесок малих підприємств в економіку США перевищує 50 % ВВП, у Франції — 55 %, Італії — 57 % [1, 8]. Проте в Україні сектор малого підприємництва поки що вагомої ролі ще не відіграє [2]. Кількість малих підприємств на тисячу населення в 2001 р. становила 4,4 [4], де було зайнято населення країни і вироблено близько 9 % ВВП [1, 8]. Розвиток малого підприємництва в Україні перебуває на початковому етапі становлення.

Життєздатними нині стають малі підприємства, що впроваджують форми і методи управління на засадах маркетингової концепції. Ефективність діяльності таких підприємств забезпечує націленість їх на нові види продукції і послуг, що уможливило створення нових ринків, сприяє задоволенню нових потреб. Тому пошук механізму інтеграції маркетингу в діяльність малих підприємств доволі актуальний.

Успіх діяльності малого підприємства багато в чому визначається управлінською майстерністю його власника, тим, як він опанував маркетингові засоби управління. Стиль управління на таких підприємствах вирізняється залученням у пошук усіх працівників. Насамперед це стосуєть-

ся збирання інформації про ринок, його особливості, конкурентів, ціни. Директор у таких умовах є “творцем команди”, “генератором ідей”, а не “контролером”, який пильнує людей. Такі керівники зазвичай демократичні, доступні, підтримують неформальне спілкування, взаємодовіру і порозуміння.

До особливостей менеджменту малих підприємств належить також підвищена роль управління і організації для розвитку ефективності, скорочення управлінського апарату, широке делегування керівних повноважень “вниз”, чітка визначеність функцій працівників, взаємозамінність, взаємозалежність і довіра. Усе це істотно впливає на інтеграцію маркетингу в діяльність колективу.

Такий колектив здатен гнучко, ефективно реагувати на мінливі умови ринку, ризикувати, освоюючи нові виробництва і ринок нововведень.

Саме в таких колективах створюються найблагодатніші умови для інтеграції маркетингового управління. Під маркетинговим управлінням розуміється комплексне програмно-цільове управління виробничо-збутовою діяльністю виробничих господарських одиниць, спрямоване на максимальне задоволення споживчих потреб, виявлених шляхом аналізу здобутих знань про ринок.

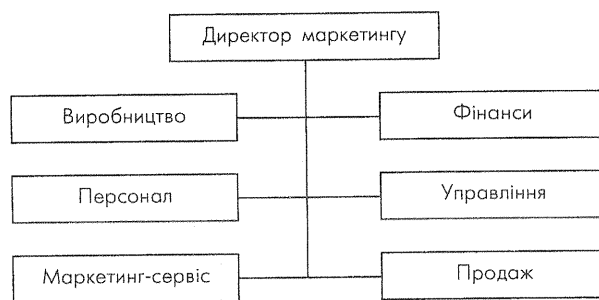
Ступінь комплексності й рівень програмно-цільового способу залежать від фаз інтеграції маркетингу в діяльність підприємств. У літературі з маркетингу вирізняють такі чотири фази розвитку [3, 235]: маркетинг як функція розподілу; організаційна концентрація завдань маркетингу як функція продажу; виокремлення маркетингу в самостійну службу; маркетинг як основна функція підприємства. Щодо інтеграції маркетингу в діяльність виробничих підприємств інтерес становлять третя і четверта стадії розвитку.

Третя стадія еволюційного процесу характеризується появою спеціалізованої служби маркетингу, рівноправної з іншими функціями підприємства. Служба маркетингу відповідає за планування і розвиток продукту і ціноутворення. Але кожний відділ дбає тільки про свої інтереси, які можуть істотно різнитись. Оптимальної комбінації сил немає; значення маркетингу як принципу ще не прозоре.

Четверта стадія еволюційного процесу характеризується орієнтацією всіх ділянок підприємства на вимоги маркетингу. Маркетинг вважається основною функцією підприємства. Конкретно це може визначатися в тому, що інші служби

будуть підпорядковані службі маркетингу або служба маркетингу отримає право давати поради іншим службам [3, 238]. Наведена на рисунку структура з урахуванням особливостей управління в малому підприємстві найбільшою мірою підходить для впровадження в його управління. Інтеграція за концепцією четвертої стадії реалізується тоді, коли керівником підприємства стане “людина маркетингу”.

Маркетинг може інтегруватись у діяльність підприємства частково і повністю. Часткова інтеграція означає, що маркетинг є рівноправною функцією підприємства. При повній інтеграції маркетинг є головною функцією. На практиці часткова інтеграція спостерігається на невеликих підприємствах і у сфері інвестиційних товарів, повна — переважно на американських підприємствах у сфері товарів масового попиту [3, 239].



Повна інтеграція маркетингу в діяльність підприємства

Наведені німецькими фахівцями стадії інтеграції маркетингу відображають тенденцію до повної інтеграції маркетингових принципів у діяльність підприємств.

В Україні впровадження маркетингу відбувається еволюційно за сценарієм розвитку цього процесу на Заході. Нині переважна більшість вітчизняних підприємств перебуває на другій або третій стадії процесу інтеграції маркетингу. Навіть там, де створено відділи маркетингу, вони не є рівноправними з іншими службами підприємства і займаються найчастіше проблемами збуту і питаннями реклами, про що свідчать численні публікації в періодичній і спеціальній економічній літературі. Діяльність цих служб вважається допоміжною, другорядною.

Водночас характеристика стадій інтеграції свідчить, що саме малі підприємства мають усі передумови для повної інтеграції маркетингового управління у свою діяльність.

Не наводитимемо причини неістотної ролі маркетингу в економіці України, але цілком по-

годжуємось з думкою вітчизняних учених, що “ринковий механізм можна і необхідно використати на повну потужність не для наздогоняючої, успадковуючої модернізації, а для здійснення радикальних структурних перетворень, спроможних поставити Україну в один ряд з найбільш економічно розвиненими державами постіндустриального рівня” [5, 50].

Щодо проблем маркетингу, то зусилля необхідно сконцентрувати на визначенні механізму повної інтеграції маркетингу у виробничо-збутові процеси — останньої винайденної стадії інтеграції. На нашу думку, найефективнішим механізмом вирішення проблеми є розробка і застосування нормативної управлінської документації з маркетингового управління — стандартів, положень, посадових інструкцій тощо.

У малих підприємствах підвищену роль відіграє людський фактор. Якщо директор малого підприємства оволодіє маркетинговою філософією та принципами маркетингового управління, можна бути впевненим, що й працівники підприємства намагатимуться не тільки не відставати, а й навіть перегнати директора в цьому.

Розвиток маркетингового управління особливо в малих фірмах потребує певної підготовки людей до цього виду діяльності. Таке завдання повинно вирішуватись на всіх рівнях освіти та навчання.

У межах держави, за наявності сильної влади, це питання повинно було б стати окремим пунктом сталої, всебічно обґрунтованої, реальної й далекосяжної економічної програми “розвитку на випередження” [5, 38].

На галузевому рівні можна було б навчати людей маркетинговому управлінню з урахуванням особливостей галузі при відтворенні дієздатності галузей вітчизняної економіки.

На рівні фірм і підприємств підштовхнути до маркетингового управління можна шляхом розробки управлінського маркетингового стандарту, в основі якого була б маркетингова концепція.

Зауважимо, що рівень інтеграції маркетингу у виробничо-збутову діяльність залежить від кількості працівників — керівництва і виконавців, які оволоділи маркетингом, і глибини оволодіння ними як філософією, так і принципами маркетингового управління.

У системі управління діють суб'єкти і об'єкти управління. Вони мають різні інтереси — виробництво і фінанси мають потяг до стабільності, маркетинг — до змін. Тому маркетингова філософія сприймається не однозначно. Мало того, дії керівництва, яке прийняло рішення перебу-

дувати управління на маркетингове, можуть зустріти загальний опір, приховану опозицію з боку підлеглих.

У кожному підприємстві існує оптимальний мінімум працівників, які повинні оволодіти спочатку основами маркетингу, а згодом і всією маркетинговою філософією. Насамперед це стосується директорів малого підприємства, керівників підрозділів і працівників, які виконують маркетингові функції.

Інтенсивність оволодіння філософією маркетингу має підсилюватись у напрямі від виконавців через середню ланку керівництва до вищого керівництва.

Сутність маркетингової філософії полягає саме в розподілі всіх функцій на підприємстві на маркетингові та немаркетингові й визначенні провідної ролі маркетингових функцій і підлеглості інших функцій. У зв'язку з відсутністю в науковій літературі визначення маркетингових функцій зараховуватимемо до них ті, що безпосередньо впливають на споживача.

Сутність маркетингового управління полягає в комплексному програмно-ціловому використанні маркетингових функцій з координації діяльності підприємства загалом для досягнення намічених цілей.

Інтеграція маркетингового управління зумовлюється дією двох процесів.

З одного боку, формування ринкових відносин, посилення конкуренції створюють проблеми, які змушують підприємство переосмислити роль маркетингу, визнати доцільність використання маркетингу як філософії бізнесу і впроваджувати засоби маркетингового управління у виробничо-збутову діяльність (природний, але пасивний шлях).

З іншого боку, забезпечити інтеграцію маркетингу, визначити оптимальні межі та глибину його на підприємстві можна через нормативні акти — стандарти, положення про підрозділи, посадові інструкції (штучний, але активний шлях).

Не заперечуючи позитивної дії першого способу інтеграції маркетингу, другий, безумовно, набагато ефективніший.

Кожне мале підприємство повинно мати основний нормативний управлінський документ, що базується на філософії маркетингу. Найкраще, якщо це буде обов'язковий для виконання всіма працівниками підприємства стандарт підприємства. Як зводи законів — Закони Хамурапі, Яса Чингісхана, “Руська правда” Ярослава Мудрого, які визначали поведінку людей, їх взає-

мовідносини, норми співжиття та побуту, так і стандарт підприємства повинен визначати принципи маркетингової поведінки. Не відкидаючи ініціативи при розробці конкретних маркетингових програм, стандарт підприємства повинен розставити віхи — управлінські константи, норми поведінки — і пов'язати їх, створивши систему взаємовідносин.

Структура управління малого підприємства будується за функціональним принципом. Так, функціональна структура передбачає стабільність цілей, регулярність процесів функціонування. Вона характеризується жорстко встановленим розподілом компетенцій. Такий принцип найбільшою мірою відповідає особливостям малих підприємств: з одного боку, це чітка визначеність функцій працівників, з іншого — взаємозамінність.

Усі функції на підприємстві, як управлінські (планування, організація, регулювання, мотивація і контроль), так і діяльності (виробництво, фінанси, збут), розподіляються на маркетингові та немаркетингові. Згідно з функціональним принципом маркетингові функції розподіляються на п'ять груп. Серед них дві групи — це функції лінійного управління: планування і контроль і дві групи штабного (забезпечуючого) характеру: інформація, дослідження ринку та попиту. У п'яту групу функцій входять усі дії комунікаційного характеру — реклама, просування, зв'язки з громадськістю. Кожну групу функцій закріплюють за відповідними працівниками або підрозділами малого підприємства. Координацію виконання груп функцій повинен забезпечити директор малого підприємства.

Оскільки кожна група маркетингових функцій може поєднувати різні функції і виконуватись різними посадовими особами, доцільно розробити посадові інструкції за основними роботами: для наукового консультанта (інформація, дослідження, аналіз); економіста; інженера; інженера з комунікацій; інженера з контролю і зворотного зв'язку.

Стандарт підприємства повинен передбачати, що виконавці маркетингових функцій відіграють провідну роль на малому підприємстві не тільки тому, що їм передані реальні управлінські функції — планування і контроль, а й тому, що концепція маркетингового управління передбачає визначальну, провідну роль маркетингових функцій на підприємстві. Провідна роль повинна забезпечуватись організаційною технологією реалізації управлінських рішень, коли залучені до виконання маркетингових програм працівни-

ки чи підрозділи малого підприємства функціонально підпорядковуються керівнику відповідної групи маркетингових функцій. Це може бути начальник групи, бюро або окремий працівник. Керівники, які залучені до виконання маркетингових програм, повинні нести персональну відповідальність за виконання заходів маркетингового плану, закріпленого за його підлеглими.

Схема організаційної структури повинна мати замкнений цикл. Верхнім вихідним рівнем структуризації є структура інформації та досліджень, яка виконує планову управлінську функцію. Вона поділяється на фази прогнозування, цілеположення, регламентації та планування. Заключним рівнем структуризації є структура контролю та зворотного зв'язку. Вона поділяється на фази диспетчеризації, обліку, аналізу і зворотного зв'язку. Шляхом зворотного зв'язку директор малого підприємства постійно підналагоджує діяльність підприємства під діюче маркетингове середовище.

З нашої точки зору, стандарт малого підприємства повинен мати таку структуру: галузь використання; скорочення; загальні положення; організаційні основи; планування; контроль; маркетингова інформаційно-управлінська система.

У розділі "Організаційні основи" повинна бути наведена система взаємовідносин груп маркетингових функцій та інших підрозділів малого підприємства, а також права та обов'язки відповідної структури, яка забезпечуватиме виконання функцій кожною групою.

Процес планування в маркетинговому управлінні малого підприємства — це процес визначення можливостей та тенденцій ринків і приведення можливостей підприємства у найкраще співвідношення з ринковими. Тому у стандарті підприємства можна формалізувати процес розробки експортної програми. При цьому зазначимо, що маркетингову програму доцільно розробляти у п'яти документах: зокрема, це зведені контрольні показники; поточна маркетингова ситуація і перелік небезпек та можливостей; перелік завдань та програм; програма дій; бюджет маркетингової програми.

Серцевиною маркетингової програми повинна стати "Програма дій". Вона складається з переліку засобів за чотирма напрямками діяльності — товар, ціна, комунікації, збут, взаємопов'язаних в одну комплексну цілеспрямовану програму.

Стандарт підприємства з маркетингового управління не повинен бути громіздким, а має визначати принципові позиції управління на основі маркетингової філософії бізнесу.

У розвиток стандарту можуть бути розроблені й інші управлінські документи — положення про підрозділ маркетингу; положення про керівників; організаційна технологія реалізації управлінських функцій; ієрархічна схема; штатні розписи підрозділів малого підприємства; порядок розрахунків витрат на розробку і реалізацію маркетингових програм та ін.

Розробка нормативних документів, і насамперед стандарту підприємства, є тільки часткою роботи з інтеграції маркетингу. Основна діяльність припадає на неухильне виконання положень документів, їх удосконалення. Як уже зазначалося, основну роль тут має відігравати директор малого підприємства. Разом з колективом він повинен всебічно опановувати засоби маркетингового управління, поглиблювати розуміння маркетингової філософії.

Отже, доходимо таких висновків:

1. Малі підприємства (фірми) мають усі підстави для швидкої інтеграції маркетингу у виробничо-збутову діяльність.

2. Повна інтеграція маркетингу та ефективне маркетингове управління можливі лише за умови, що перший керівник підприємства усвідомить переваги маркетингової філософії бізнесу.

3. Інтеграція маркетингу може відбуватись повільно як у результаті розвитку і поглиблення ринкових відносин, так і більш швидкими темпами в результаті цілеспрямованої діяльності

людей. Цілеспрямована діяльність з інтеграції різко прискорить процес і значно підвищить ефективність діяльності малих підприємств.

4. Програми навчання маркетинговій філософії та принципам організації повинні розроблятися і реалізовуватись на всіх рівнях управління — державному, галузевому та регіональному.

5. Максимальний ефект від інтеграції маркетингу може бути отриманий тоді, коли кожне мале підприємство розробить і впровадить організаційний маркетинговий стандарт підприємства — зведення норм маркетингового управління — і неухильно виконуватиме його.



Література

1. Бревнов А. А. Маркетинг малого предприятия: Практ. пособие. — К.: ВИРА-Р, 1998. — 384 с.
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. — К.: Знання, 2001. — 278 с.
3. Дихтель Е., Хёршген Х. Практичный маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А. М. Макарова. — М.: Высш. шк.; ИНТРА-М, 1996. — 256 с.
4. Долгоруков Ю., Редіка Н., Ермокератьева А. Мале підприємство у Дніпропетровській області // Економіка України — 2002. — № 6. — С. 32.
5. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А. С. Філіпенко, В. С. Будкін, А. С. Гальчинський та ін. — К.: Либідь, 2002. — 470 с.

The paper is devoted to the investigation of main factors that determine process of competitive ability of modern enterprises. According to author's position the firm's system of integrated marketing is basic factor of its competitive ability. So marketing management is most perspective way of successful business.