

**Ілона Сергіївна НАДЕНКО**

здобувач кафедри економічної кібернетики і маркетингу,  
Черкаський державний технологічний університет  
бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, Україна  
E-mail: ilonka06@ukr.net  
Телефон: +380983133739

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ**

Наденко, І. С. Інструментарій управління маркетинговим потенціалом регіону [Текст] / Ілона Сергіївна Наденко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 1. – С. 128-133. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Досліджено теоретичні питання управління маркетинговим потенціалом території, обґрунтовано та охарактеризовано повний спектр його завдань. Метою статті визначено формування класифікації інструментарію управління маркетинговим потенціалом території, що обумовлено потребою в розробці апарату, який оперативно реагуватиме на зміни ринкової ситуації й ефективно реалізуватиме територіальні стратегії в умовах конкуренції. Виділено спектр завдань в управлінні маркетинговим потенціалом: цілепокладання, аналіз прогнозування, реалізація стратегічних завдань, визначення ефективності маркетингового потенціалу регіону. Обґрунтовано функціональну залежність потенціалу маркетингу від методичного потенціалу маркетингового інструментарію; потенціалу маркетингового персоналу; потенціалу маркетингових ресурсів; потенціалу маркетингових інформаційних ресурсів підприємства. Визначено складові комплексного маркетингового інструментарію для забезпечення регламентування всіх напрямів розвитку регіону та класифіковано за напрямками реалізації завдань. Обґрунтовано методологічні принципи механізму реалізації стратегії регіону. Запропонований інструментарій формування маркетингового потенціалу дозволяє побудувати механізм управління регіональним маркетингом на різних стадіях реалізації регіональних стратегій.*

**Ключові слова:** маркетинговий потенціал території; інструментарій; маркетинговий інструментарій; маркетингова стратегія; маркетингова концепція.

**Илона Сергеевна НАДЕНКО**

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ РЕГИОНА**

**Аннотация**

*Исследованы теоретические вопросы управления маркетинговым потенциалом территории, обоснован и охарактеризован полный спектр его задач. Целью статьи определено формирование классификации инструментария управления маркетинговым потенциалом территории, которая обусловлена необходимостью в разработке аппарата, который оперативно будет реагировать на изменения рыночной ситуации и эффективно будет реализовывать территориальные стратегии в условиях конкуренции. Выделен спектр задач в управлении маркетинговым потенциалом: целеполагание, анализ, прогнозирование, реализация стратегических задач, определение эффективности маркетингового потенциала региона. Определена функциональная зависимость потенциала маркетинга от методического потенциала маркетингового инструментария; потенциала маркетингового персонала; потенциала маркетинговых ресурсов; потенциала маркетинговых информационных ресурсов предприятия. Определен состав комплексного маркетингового инструментария для обеспечения регламентирования всех направлений развития региона и классифицирован по направлениям реализации задач. Обоснованы методологические принципы механизма реализации стратегии региона. Предложенный инструментарий формирования маркетингового потенциала региона разрешает построить механизм управления региональным маркетингом на разных стадиях реализации региональных стратегий.*

© Ілона Сергіївна Наденко, 2014

---

**Ключевые слова:** маркетинговий потенціал території; інструментарій; маркетинговий інструментарій; маркетингова стратегія; маркетингова концепція.

**Ilonka Serhiivna NADENKO**

PhD Student,  
Cherkasy State Technological University  
Shevchenko blvd., 460, Cherkasy, Index 18000, Ukraine  
E-mail: ilonka06@ukr.net  
Phone: +380983133739

**THE TOOLS FOR MANAGING THE MARKETING POTENTIAL OF THE TERRITORY**

**Abstract**

*The theoretical questions of managing the marketing potential of the territory are investigated. The full range of its tasks is substantiated and described. The aim of the article is to form the classification of the instruments used to manage the marketing potential of the territory, due to the need to develop tools which will promptly react on the changes in market situation and effectively realize territorial strategy in conditions when competition is present. The spectrum of tasks is selected in a management marketing potential: teleologism, analysis, prognostication, realization of strategic tasks, determination of efficiency of marketing potential of region. Functional dependence of marketing potential is certain from methodical potential of marketing tool; potential of marketing personnel; potential of marketings resources; potential of marketings informative resources of enterprise. The composition of comprehensive marketing tools is defined to ensure that all the areas or regulation and development of the region are classified according to the direction of tasks. Methodological principles of the mechanism to realization the strategy of the region are defined. The tools offered to form the marketing potential of the region allow to build a mechanism of managing regional marketing on different stages of marketing strategy realization.*

**Keywords:** marketing potential of the territory, tools, marketing tools, marketing strategy, marketing concept.

**JEL classification: R11**

---

**Вступ**

У сучасних умовах формування і становлення в Україні ринкових відносин, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, жорстким конкурентним тиском, швидкими темпами інноваційного розвитку, зростанням вимог споживачів, стратегічною задачею регіонів стає найбільш повне використання маркетингового потенціалу. Виявлення невикористаних раніше резервів, більш ефективне використання наявних ресурсів дозволить регіону знайти своє місце на ринку і буде передумовою для перемоги у конкурентній боротьбі.

Сьогодні більшість регіонів використовує лише незначну частину свого маркетингового потенціалу. Подібна ситуація багато в чому обумовлена відсутністю розуміння його важливості, дієвих і апробованих на практиці механізмів управління маркетинговим потенціалом регіонів. У зв'язку з цим, гостро постає питання щодо формування та використання найбільш ефективної системи маркетингу регіонів.

Проблемами дослідження маркетингового потенціалу регіонів займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених. У працях А. Банчева, Ф. Котлерата, М. Окландера, В. Сластенко, А. Старостіної, Є. Сандей, З. Тягунова, А. Шромніка, інших фахівців-економістів розкриті різні аспекти стратегічного розвитку регіону та його маркетингового потенціалу.

Створено певну теоретичну базу щодо питань сутності, складових частин, методик кількісної оцінки маркетингового потенціалу. Водночас відсутня єдина думка про інструментарій управління маркетинговим потенціалом, його місце в структурі загального потенціалу регіону, комплексний підхід до управління цією діяльністю.

**Мета статті**

Головною метою роботи є формування класифікації інструментарію управління маркетинговим потенціалом регіону, що обумовлено потребою в розробці апарату, який оперативно реагуватиме на зміни ринкової ситуації й ефективно реалізуватиме територіальні стратегії в умовах конкуренції.

**Виклад основного матеріалу**

Інструментарій формування маркетингового потенціалу регіону (МПР) становить сукупність інструментів управлінського впливу (методик, методів алгоритмів і моделей) на процес сталого регіонального розвитку, застосовуваних органами регіонального управління для досягнення

---

стратегічних цілей і пріоритетів розвитку. Сутність інструментарію управління маркетинговими системами розподілу – це використання всіх передових концепцій і методів у галузі маркетингу.

Можна виділити наступний спектр завдань в управлінні маркетинговим потенціалом:

1. Цілепокладання: розробка цілей МПР, узгоджених із завданнями територіального маркетингу;
2. Аналіз і оцінка МПР щодо його відповідності поставленим території цілям;
3. Прогнозування: перспективи розвитку МПР;
4. Реалізація стратегічних завдань на основі МПР.
5. Ефективність МПР за досяжності поставлених завдань.

Інструментарій щодо реалізації вищеназваних задач можна умовно розбити на дві категорії: теоретичний інструментарій і практичний.

Система інструментарію МПР є невід'ємною частиною системи стратегічного управління регіоном. Створення ефективно функціонуючого механізму повинно базуватися на наступних методологічних принципах: системності, безперервності, ефективності, громадського партнерства, відкритості, цілеспрямованості і пріоритетності інноваційних завдань, адаптивності, інтеграції ресурсів.

Потенціал маркетингу, що характеризує собою можливість застосування різних маркетингових ресурсів, мабуть, насамперед повинен бути інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного забезпечення території. Іншими словами, в укрупненому плані потенціал маркетингу є сумою методичних, людських, матеріальних і інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність. Функціональну залежність потенціалу маркетингу  $\Pi$  можна виразити:

$$\Pi = F_1(\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4), \quad (1)$$

де  $\Pi_1$  – методичний потенціал маркетингового інструментарію;  $\Pi_2$  – потенціал маркетингового персоналу (людських ресурсів);  $\Pi_3$  – потенціал маркетингових ресурсів;  $\Pi_4$  – потенціал маркетингових інформаційних ресурсів підприємства.

Співвідношення (1) визначає перший, найбільший рівень представлення потенціалу маркетингу. Умовно його можна назвати ресурсним рівнем потенціалу.

Другий рівень, більш детальний, може бути репрезентований різними напрямками зазначених ресурсів. Так різними функціональними сторонами потенціалу маркетингового інструментарію є потенціали аналітичний, виробничий і комунікативний.

Визначаючи складові маркетингового потенціалу, необхідно відвести особливе місце в роботі його інструментарію, тобто нормативними актам, методикам, положенням, інструкціям тощо. Наявність комплексного маркетингового інструментарію за всіма напрямками регіонального маркетингу дозволить регламентувати всі функціональні напрямки розвитку території, усунути дублювання робіт і здійснювати безперервний моніторинг [1, с. 47].

Розглянемо важливі інструменти, відомі як комплекс маркетингу «5р» («маркетинговий інструментарій», «маркетингова суміш», «маркетингова концепція», «маркетингова стратегія»).

Потенціал товарної політики регіону (і відповідно підприємств) містить наступні основні складові: планування розробки необхідних товарів (насамперед для своєї території, а далі для інших); пошук ідей нових товарів, селекція; розробка дизайну товару; економічний аналіз ідей нових товарів; розробка упаковки товару; створення товарної марки і брендинг (робота з просування товарної марки); забезпечення якості товару, оцінка конкурентоспроможності продукції; оцінка ринкової адекватності товару; оцінка товару фірмою і покупцями; обґрунтоване формування товарної політики; інвестування в конструювання та виробництво нових товарів [2, с. 27].

Потенціал процесу ціноутворення може бути виражений у такому вигляді: планування процесу ціноутворення в регіоні (на конкретному підприємстві); облік зовнішніх факторів ціноутворення; визначення цілей ціноутворення; вибір методів ціноутворення; вибір стратегій ціноутворення; здійснення контролінгу; застосування прийомів цінової диференціації [3, с. 57].

Потенціал збутової політики регіону складається з наступних напрямків: планування збутової політики; наявність і стан доріг для логістичних систем; облік маркетингової стратегії у збутовій політиці регіону; визначення функцій каналів збуту; обґрунтований вибір типу каналу збуту; вибір оптимальних посередників; вибір роздрібних посередників; застосування моделей оптимізації каналів збуту; обґрунтований вибір стратегії збуту; аналіз можливостей зовнішньої комерції.

Потенціал персональних (особистих) продажів регіону складається з:

- створення відносин із зовнішніми потенційними покупцями;
- виявлення критеріїв покупки потенційними покупцями;
- оцінка конкурентів;
- презентації торгових пропозицій;

---

– використання прийомів проведення торгових переговорів.

Потенціал рекламної діяльності регіону містить наступні елементи: планування рекламної діяльності на території; вибір теми рекламних акцій; вибір гасла (слогану) реклами; створення рекламного образу, облік ефектів реклами; облік правил реклами; обґрунтований вибір засобів реклами; проведення рекламних кампаній; оцінка ефективності реклами.

Потенціал стимулювання збуту може бути виражений у вигляді: планування стимулювання збуту на території; узгодження вибору видів стимулювання збуту; оцінка ефективності стимулювання збуту продукції регіональних підприємств;

Потенціал формування громадської думки, можна представити в наступному вигляді: планування формування громадської думки на території; планування лобювання діяльності, товарної пропаганди; формування корпоративної культури; цілеспрямоване формування іміджу території.

Однак інструментарій не може бути універсальним. Він зобов'язаний бути застосовний до специфіки тієї території, де йде процес формування і управління МПР. Тобто він повинен урахувати наступний комплекс-маркетингу [4, с. 12; 5]:

1. Product, або притаманні даному регіону конкурентні переваги і недоліки.

2. Place, або географічне положення регіону.

3. Price, або витрати покупців товарів та послуг регіону, пов'язані з бізнесом на його території (наприклад, витрати інвесторів щодо розміщення та експлуатації інвестицій, вкладених в економіку регіону), а також витрати споживачів на придбання виготовленої регіональними підприємствами – експортерами продукції.

4. Promotion, або сукупність дій, спрямованих на просування позитивної інформації про регіон з метою створення як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі сприятливого ставлення до регіону, продукції, що випускається на його території, і регіональних умов ведення бізнесу.

Інструментарій МПР можна класифікувати за реалізованими завданнями. Таку класифікацію можна зобразити в наступному вигляді:

1. Інструментарій економічного планування.

2. Інструмент стратегічного менеджменту.

3. Інструментарій методичного забезпечення – це комплекс методичних розробок і матеріалів по плануванню і управлінню реалізацією стратегії, які мають рекомендаційний характер:

– встановлення єдиних термінів стосовно сфери стратегічного управління розвитком регіону;

– вироблення рекомендацій з організації процесу стратегічного управління;

– пропозиція технології розробки стратегії та формування програм і проектів, що її конкретизують;

– методики моніторингу досягнення стратегічних цілей і пріоритетів регіонального розвитку.

4. Інструментарій організаційного забезпечення передбачає створення необхідних організаційних структур, які здійснюють дії з ініціювання, розвитку і контролю за досягненням цілей стратегії.

5. Ресурсне забезпечення: фінансове; кадрове; матеріально-технічне та інформаційне забезпечення.

6. Інструментарій фінансового забезпечення:

– внутрішні джерела: кошти регіонального бюджету, суб'єктів управління і господарювання, позабюджетних фондів; кредитні ресурси банків та інших інституційних інвесторів, розташованих на території регіону; грошові доходи населення, що використовуються на накопичення;

– зовнішні джерела – наявні фінансові ресурси за межами регіону в розпорядженні національних та іноземних інвесторів, суб'єктів господарювання, кошти державного та регіонального бюджетів і міжнародних фінансових організацій (участь у грантах, регіональних цільових програмах).

7. Інструментарій маркетингових досліджень: планування; розробка концепції дослідження; аналіз мікросередовища і макросередовища; опитування, спостереження, експерименти, панельні дослідження і експертні оцінки; оцінювання ризиків, ємності ринку, товарних пропозицій і еластичності попиту; прогнозування попиту; імітаційні дослідження і т. д.

8. Маркетингові методи: сегментації ринку; розробки товарів; ціноутворення; збуту і просування (реклама, персональні продажі, формування громадської думки, стимулювання збуту) товарів і т. д.

9. Інструментарій формування громадської думки: пропаганди, лобювання; формування іміджу; робота з засобами масової інформації.

10. Інструментарій цілепокладання [6, с. 87]:

– підходи: програмно-цільовий підхід, проектно-цільовий, бюджетно-цільовий;

– моделювання вимірників цілей: на основі показників, які мають встановлену методику обчислення і відображаються у статистичній звітності.

11. Інструментарій аналізу та оцінки МПР: статистичний; індикативний; експертний.

12. Практичний інструментарій реалізації територіальних стратегій: проекти; кластери; державно-приватне партнерство і т. д.

13. Інструментарій нормативно-правового забезпечення – це сукупність нормативно-правових актів,

---

необхідних і достатніх для реалізації регіональної стратегії: конституційні закони України; нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування; системи локальних актів індивідуального характеру (особисті адміністративні акти учасників реалізації стратегії; нормативно-правові договори, засновані на нормах міжнародного права, цивільного і трудового права України).

14. Інформаційний інструментарій: системне забезпечення; прикладні програми; роботи з базами даних; зовнішній зв'язок і т. д.

Розглянемо деякі аспекти взаємодії елементів інструментарію, які є основними при формуванні системи інструментарію МПР [7, с. 148].

I. Інформаційна взаємодія – основа процесу управління соціально-економічним розвитком регіону та механізму реалізації територіальних стратегій. Від рівня організації збору, обробки і передачі інформації споживачам залежить ефективність управління. Головною ланкою такого механізму є формування бази даних (БД) МПР. Головна функція БД МПР – це моніторинг регіонального розвитку, що складається з двох блоків – моніторинг підприємств і організацій регіону, і моніторинг макроекономічних змін.

II. Методи управлінського впливу також є рівнем взаємодій інструментів МПР. Під методами управлінського впливу розуміється сукупність способів і засобів управлінського впливу регіональних органів управління на регіон, що становить складну, відкриту соціально-економічну систему, для досягнення визначених стратегічних цілей і пріоритетів регіонального розвитку.

III. Методи економічної взаємодії є мотиваційною компонентою територіальних стратегій регіону, дозволяють пов'язати інтереси різних цільових груп населення для досягнення стратегічних цілей і пріоритетів регіонального розвитку.

IV. Методи соціально-психологічної взаємодії. В умовах якісних перетворень, не менш важливим є використання методів соціально-психологічного впливу, які сприяють підвищенню готовності до сприйняття різного виду змін, які мають інноваційний характер.

У якості форм здійснення подібної роботи слід розглядати:

- організацію теле- і радіопередач, публікацій у пресі; випуску спеціалізованих видань;
- здійснення безпосередніх контактів – прес-конференцій, круглих столів, семінарів тощо.

Водночас не повинні бути вилучені з арсеналу управління і організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи. До їх переваг можна зарахувати цілеспрямоване та оперативне вирішення найбільш гострих суперечностей у соціально-економічній сфері, забезпечення пріоритетності в напрямку реалізації стратегії муніципального розвитку. Використання їх доцільно, принаймні, у наступних ситуаціях [8, с. 27]:

- по-перше, коли мова йде про підприємства (організації), що перебувають у регіональній власності, або коли регіон володіє контрольним пакетом акцій;
- по-друге, діяльність органів регіонального управління з реалізації стратегії його розвитку, враховуючи обмеженість власної фінансової бази, полягає не стільки в прямій участі в справах окремих підприємств, скільки в створенні різних умов, що каталізують посилене протікання інноваційних процесів структурних перетворень у регіональній економіці. Саме в цій сфері виглядає корисним використання організаційно-розпорядчих методів управління.

V. Взаємодія через проектний менеджмент і кластеризацію. Стратегічні цілі розвитку регіону повинні впливати на встановлення стратегічних цілей формування і розвитку найбільших регіональних кластерів. Інструментами підтримки регіональних кластерів за участю підприємств малого та середнього бізнесу можуть стати державно-приватне партнерство (ДПП) і регіональний венчурний фонд (РВФ) підтримки інновацій. Мета ДПП і РВФ полягає в тому, щоб грошові капітали одних організацій та інтелектуальні можливості інших (оригінальні ідеї або технології) за підтримки держави об'єднуються для того, щоб отримати економічну, соціальну або екологічну ефективність.

VI. Взаємодія через систему управління попитом. Під системою управління попитом розуміємо сукупність теоретичних і практичних засад управління попитом, технічних і програмних засобів, економіко-математичних моделей і методів, соціально-психологічних досліджень, що застосовуються для аналізу та оцінки результатів діяльності соціально-економічних систем, що виражається у виготовленні продукції або послуги, яка є «пропозицією» на сформований попит.

### **Висновки і пропозиції**

У ринковій економіці на проблему побудови систем, підлеглих єдиній стратегічній меті, звертається велика увага і відповідні теоретичні розробки знаходяться у постійному розвитку. Основоположним у методології системного підходу є уявлення реального об'єкта чи явища у вигляді системи – стійкої динамічної сукупності взаємопов'язаних елементів, що функціонують відносно автономно. Кожна з підсистем характеризується певною структурою, однак функціонування кожної з названих вище підсистем окремо не призведе до досягнення загальної цілі регіону. Інтегруючим фактором стають організаційні процеси, які об'єднують функціонування елементів у межах

---

організаційної системи.

Запропонований нами інструментарій формування МПР – це не просто набір інструментів, а система, яка дозволяє побудувати механізм управління регіональним маркетингом через збереження і розвиток його потенціалу на різних стадіях реалізації регіональних стратегій.

### Список літератури

1. Окландер, М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни [Текст] / М. А. Окландер. – К. : Наукова думка, 2002. – 167 с.
2. Шромнік, А. Територіальний маркетинг. Проблеми формування маркетингової стратегії міст і регіонів [Текст] / А. Шромнік. – Тернопіль : ТІСІТ, 2005. – С. 24 -29.
3. Старостіна, А. О. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні [Текст] / А. О. Старостіна, С. Е. Мартов // Маркетинг в Україні. – 2004. – №3. – С. 56.
4. Сластенко, В. С. Разработка стратегии управления маркетинговым развитием предприятий : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг, экономика, организация и управление предприятиями» [Текст] / В. С. Сластенко. – Воронеж: Воронежская государственная лесотехническая академия, 2008. – 22 с.
5. Kotler, P. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change [Electronic resource] / P. Kotler, G. Zaltman. – Retrieved May 27, 2010, from [http://www.sfu.ca/cmns/faculty/laba\\_m/425/07-fall/documents/Kotler-Zaltman.pdf](http://www.sfu.ca/cmns/faculty/laba_m/425/07-fall/documents/Kotler-Zaltman.pdf).
6. Сандей, Э. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики [Текст] : дис. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Э. Сандей. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2005. – 184 с.
7. Тягунова, З. О. Формування механізму управління маркетинговим потенціалом підприємств системи споживчої кооперації [Текст] / З. О. Тягунова // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2011. – № 3 (43) – С. 320-323.
8. Банчева, А. А. Управление рыночным потенциалом организации [Текст] / А. А. Банчева // Маркетинг. – 2007. – № 4. – С. 24 – 33.

### References

1. Oklander, M. (2002). Problems of forming of the marketing system of country. Scientific thought, 167.
2. Shromnik, A. (2005). Territorial marketing. Problems of forming of marketing strategy of cities and regions. Ternopil, TICIT, 24-29.
3. Starostina, A. (2004). Regional marketing : essence and becoming features in Ukraine. Marketing in Ukraine, 12, 55 – 57.
4. Slastenko V. (2008). Razrabotka stratehyy upravleniya marketynhovym razvytyem predpriyatiy : avtoref. dys. na soyskanye uchenoi stepeny kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05 «Ekonomyka y upravlenye narodnym khoziaistvom: marketynh, ykonomyka, orhanyzatsyia y upravlenye predpriyatiyamu». Voronezh: Voronezhskaia hosudarstvennaia lesotekhnicheskaya akademyia.
5. Kotler, P. & Zaltman, G. (2010, May 27). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Retrieved May 27, 2010, from [http://www.sfu.ca/cmns/faculty/laba\\_m/425/07-fall/documents/Kotler-Zaltman.PDF](http://www.sfu.ca/cmns/faculty/laba_m/425/07-fall/documents/Kotler-Zaltman.PDF)
6. Sandey, E. (2005) Otsenka marketynhovoho potentsyala promyshlennoho predpriyatiya v usloviakh rynochnoi ekonomyky: dys. ... na soyskanye uchenoi stepeny kand. ekon. nauk : 08.00.05. – Volhohrad : Volhohradskyy hosudarstvennyy tekhnicheskyy unyversytet.
7. Tiahunova, Z. O. (2011). Formuvannia mekhanizmu upravlinnya marketynhovym potentsialom pidpriemstv systemy spozhyvchoy kooperatsii. Naukovyy visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU, 320-323.
8. Bancheva, A. (2007) Upravlenye rynochnym potentsyalom orhanyzatsyy. Marketynh, 24-33.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2014 р.