

Наталія Василівна БУТЕНКО

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
E-mail: n_butenko@ukr.net

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА
ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА**

Бутенко, Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства [Текст] / Наталія Василівна Бутенко // 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. 36-42. – ISSN 1993-0259.

Анотація

У статті розглянуто закономірності формування партнерських відносин як інструменту підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Виокремлено конкурентні переваги суб'єктів національного ринку, що пов'язані з встановленням довгострокових партнерських відносин та визначено критерії ефективності взаємовідносин з партнерами.

Ключові слова: партнерство; національна економіка; конкурентоспроможність; конкурентні переваги; взаємовідносини.

Наталья Васильевна БУТЕНКО

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ
ЭКОНОМИКИ НА ПРИНЦИПАХ ПАРТНЕРСТВА**

Аннотация

В статье рассмотрены закономерности формирования партнерских отношений как инструмента повышения конкурентоспособности национальной экономики. Выделены конкурентные преимущества субъектов национального рынка, которые связаны с установлением долгосрочных партнерских отношений и определены критерии эффективности взаимоотношений с партнерами.

Ключевые слова: партнерство; национальная экономика; конкурентоспособность; конкурентные преимущества; взаимоотношения.

Natalia Vasylivna BUTENKO

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of International Economics and Marketing,
Kyiv National University named after Taras Shevchenko
E-mail: n_butenko@ukr.net

COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMY BASED ON PARTNERSHIP

Abstract

The article deals with the laws of the formation of partnerships as a tool for improving the competitiveness of the national economy. Author determines the competitive advantages of the national market subjects related to establishing long-term partnerships and performance criteria defined relationships with partners.

Keywords: partnership; national economy; competitiveness; benefits; relationship.

JEL classification: O330

Вступ

Глобалізація світових ринків, нестабільність ринкового середовища, зміни умов діяльності підприємств, побудова нових політико-економічних систем, «розмивання» національних кордонів і зростання впливу транснаціональних організацій змушує Україну відшукувати нову економічну модель розвитку. Відтак одним з найголовніших завдань, яке постало сьогодні перед нашою державою, є розбудова конкурентоспроможної національної економіки, яка характеризується ринковим динамізмом, сучасним технологічним та організаційно-управлінським рівнем, структурною збалансованістю та добробутом населення. Аналізуючи сучасну стратегію розвитку витчизняно́ї економіки в контексті глобалізаційних процесів, важливо взяти до уваги основні напрямки інтеграції країни до глобального світогосподарського середовища і пріоритети внутрішньої реорганізації структури економіки та економічних інститутів відповідно до вимог постіндустріалізації та глобалізації світогосподарського середовища.

Національне господарство, як сукупність економічних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання, які функціонують на національному та міжнародному рівні, обґрунтовує необхідність коригування стратегії діяльності суб'єктів підприємницької діяльності щодо взаємоузгодження їх суперечливих економічних інтересів. Нині, на нашу думку, спостерігається факт відсутності чіткого, узагальненого уявлення про напрями посилення конкурентоспроможності національної економіки, що, змушує дослідників застосовувати окремі, фрагментарні підходи до даної проблеми. Розвиваючи теорію посилення конкурентоспроможності національної економіки, варто зробити два висновки: поперше, конкурентоспроможність суб'єктів національної економіки є природним результатом прояву глибинних властивостей ринкового господарства, розвитку його суперечностей, і нове полягає не у застосуванні інноваційних форм та методів економічних процесів як таких, а в монополізації ринку одними суб'єктами за рахунок інших, отриманні певним підприємством додаткової ренти за рахунок інших підприємств, що веде до посилення нерівностей у економіці, до загострення суперечностей; подруге, слід виокремлювати два аспекти конкурентоспроможності національної економіки – власне партнерство як процес усунення суперечностей у діяльності господарюючих суб'єктів на основі взаємоузгодження інтересів і соціально-економічну форму партнерства, в якій воно виступає, несучи в собі природу відносин, що об'єднують бізнес, державу та суспільство.

В Україні значний внесок у дослідження сучасної концепції партнерських відносин як методологічної проблематики фундаментальної економічної науки здійснили такі провідні вчені, як О. Гребешкова, В. Заруба, О. Каніщенко, Є. Крикавський, Л. Мороз, Д. Райко, Т. Решетілова, І. Решетнікова, А. Старостіна, О. Телетов, А. Федорченко, Н. Чухрай та інші. У їхніх теоретичних працях отримали подальший розвиток і конкретизацію фундаментальні ідеї промислового маркетингу та маркетингу партнерських відносин у контексті економіко-теоретичних досліджень, які здійснюються на вітчизняному науковому ґрунті.

Плідне та ґрунтовне дослідження теоретико-методологічних і науково-практичних проблем вітчизняної економіки здійснюють такі українські вчені, як О. Амоша, І. Александров, В. Базилевич, І. Булеєв, В. Вишневський, В. Геєць, Н. Гражевська, В. Демет'єв, А. Ігнатюк, О. Мартякова, О. Новікова, Г. Філюк, Г. Черніченко, та інші.

Проте, незважаючи на інтенсивний розвиток та зростаюче наукове визнання партнерських відносин, їх методологічна проблематика як безпосередній предмет дослідження поки що залишається недостатньо розробленою. Потребує систематизації науковий пошук закономірностей формування останніх як інструменту підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Одним з ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності національної економіки є партнерські відносини, які означають не лише новий кількісний вимір ступеня інтенсивності взаємозв'язків окремих країн та їх економік, а головним чином – нову якість таких зв'язків, коли формується фактично новий, глобальний (не тотожний простій сумі ефектів діяльності господарських суб'єктів національних економік) рівень загальнонаціональних взаємовідносин та взаємозалежностей. Йдеться про те, що партнерство спроможне дати нову якість виробництва та науковотехнологічного прогресу, інтенсифікацію світової експансії міжнародного капіталу, формування глобальних товарних ринків, тощо.

Відтак у сучасних умовах однією з найбільш важливих конкурентних переваг стає схильність до співпраці та постійний пошук найбільш ефективних партнерських відносин, що дозволять суб'єктам національної економіки досягти, зберегти і посилити свої конкурентні переваги. Один з найбільш авторитетних дослідників менеджменту П. Друкер висловив думку про те, що різноманіття принципів і форм організації бізнесу, багатогранність варіацій існування і розвитку економічних організацій дозволяють визнати, що світ перебуває в «епосі без закономірностей». За яскравим виразом класика: «Раніше бізнес міг зростати тільки одним з двох способів: або внаслідок природного розвитку, або шляхом поглинань. Сучасний бізнес зростає за рахунок різноманітних альянсів, спільних підприємств і партнерства зі споживачами, але це, на жаль, розуміють лише одиниці» [6]. Синергетичні ефекти, що

виникають між суб'єктами промислового ринку внаслідок функціонування механізму партнерства як одного з елементів стратегії підприємства здатні сформувавши додаткові передумови економічного зростання та виступають у якості фундаменту успішної конкурентної боротьби.

Оцінюючи рівень розвитку конкурентних відносин в Україні, ми поділяємо думку С. Реверчука, що в українському суспільстві "культура конкуренції" має низький рівень, основні організаційні засади розвитку конкуренції здійснюються непослідовно, часто суперечливо, за умов наявних деформацій у відносинах власності, несформованості ефективного приватного власника тощо [12].

Водночас таке неналежне сприйняття конкурентної боротьби та загроз, що з неї випливають, спостерігається і в практиці зарубіжних компаній. За результатами опитування у 2008 році компанією The Mckinsey Quarterly 1825 менеджерів з різних країн світу та різних галузей щодо їх реакції на значні інновації та цінові атаки конкурентів можна зробити висновок, що реальна практика формування конкурентної стратегії не відповідає вимогам та реаліям ринку. Так, зазвичай компанії дізнаються про дії конкурентів надто пізно, тому не встигають одразу вжити адекватних відповідних дій. Майже 34 % з тих, чий конкуренти створювали інноваційні продукти, і 44 % з тих, хто зіткнувся з ситуацією зниження цін, дізналися про ці дії лише після того, як про них оголосили самі конкуренти або вже відреагував ринок. Ще 20 % респондентів, що піддалися ціновій атаці, дізналися про це лише після одного-двох циклів продажів. У більшості компаній відсутнє правило постійно й ретельно аналізувати вірогідні кроки суперників. Найчастіше респонденти відповідали, що інформацію отримують із ЗМІ, видань галузевих асоціацій, річних звітів компаній, маркетингових досліджень частки ринку і динаміки цін. Значно менше тих, хто отримує дані про конкурентів більш складними методами, такими як демонтажний аналіз виробів або візити «таємних покупців». Обираючи відповідь на дії конкурентів, компанії зазвичай оцінюють не більше трьох варіантів, а близько половини компаній розглядає лише один варіант контрзаходів, причому значна частина менеджерів покладається лише на інтуїцію [7].

Оцінюючи рівень конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів ринку, слід зазначити, що для більшості з них протягом тривалого часу стратегічним завданням було забезпечення виживання в принципово нових економічних умовах. Конкуренція виробників як двигун розвитку цивілізованого ринку викликала необхідність появи нових і переорієнтації раніш виконуваних функцій, покладених на керівництво підприємства. Йдеться про те, що посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, підвищення динамічності ринкових умов, підвищення вимог споживачів до товарів, рівня наданих послуг, у результаті стає причиною того, що для ефективного розвитку суб'єкти ринку мають володіти конкурентними перевагами у сфері покращення якості, зниження цін, гнучкості реакції на зміну потреб споживачів чи ринкової ситуації, впровадження інновацій тощо.

Практика господарювання суб'єктів вітчизняного ринку дає підстави виділити наступні використовувані в ході конкурентної боротьби методи:

- методи лобювання інтересів підприємств, спектр яких достатньо широкий (від різних варіантів особистої подяки до сукупності іміджевих заходів);
- методи узгодження інтересів підприємств-конкурентів (офіційні та неофіційні узгодження, союзи, обмін інформацією, спільні рекламні, благодійні акції тощо);
- методи конкурентної боротьби, засновані на використанні маркетингу і його основних елементів.

Сучасний етап розвитку економічної системи характеризується появою ефективних форм та механізмів взаємодії підприємств. Так, як зазначає О. Гребешкова, політика прямого зіткнення інтересів підприємств на ринку (конкуренція) все частіше поступається застосуванню «позаконкурентних» технологій та способів поведінки підприємства, що на практиці втілюється через поширення стратегічних альянсів, аутсорсингових, франчайзингових та ліцензійних угод між підприємствами та компаніями, реалізацію програм лобювання інтересів підприємств у владних структурах різних рівнів та в соціальному середовищі тощо [4].

Відтак можна стверджувати про виникнення об'єктивних передумов переходу від стратегії протистояння до партнерських відносин як основи взаємодії суб'єктів ринку.

Тож слід виокремити ряд конкурентні переваги пов'язані із встановленням довгострокових партнерських відносин:

1. Встановлення тісних економічних, технічних і соціальних зв'язків з партнерами дозволить завдяки спільним зусиллям домогтися зниження транзакційних витрат та заощадити час.
2. Підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, оскільки за рахунок накопичення досвіду співпраці один з одним суб'єкти взаємодії виробляють спільні стратегічні цілі й перспективи.
3. Впровадження інновацій, оскільки встановлення партнерських відносин дозволить суб'єктам промислового ринку спільно прогнозувати ефективність впровадження технологічних нововведень та пов'язані з цим ризики.

4. Підвищення прозорості спільної діяльності, оскільки з часом партнери все більше дізнаються про стандарти і очікуваннях один одного і можуть отримати переваги здійснення попередніх проектів.



Рис. 1. Передумови переходу від стратегії протистояння до партнерських відносин в умовах розвитку конкуренції

Водночас слід зауважити, що на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки конкуренція у традиційній формі, як суперництво між окремими підприємствами почала замінюватися суперництвом між цілими виробничими ланцюгами. Зокрема, на думку М. Кристофера, «...сьогодні підприємство не може вже функціонувати як окремий і незалежний господарський суб'єкт, що конкурує з іншими організаціями цього типу...». Вчений вказує на входження світових ринків в нову еру — еру «конкуренції ланцюгів поставок» [11]. Мова йде про складні структури у вигляді сукупності підприємств, поєднаних спільною метою, з яких кожна створює частину кінцевої доданої вартості для клієнта на кінці такого ланцюга. Із зміною моделі конкурування з суперництва між поодинокими підприємствами до суперництва між цілими виробничими ланцюгами, традиційні стосунки між постачальниками і споживачами, керовані співвідношенням попиту і пропозиції, замінює укладання і утримування довгострокових партнерських зв'язків. Такої ж думки дотримується Н. Чухрай, яка вважає: суперництво між окремими підприємствами змінюється суперництвом між цілими ланцюгами поставок [14, с. 289].

Тож можна дійти висновку, що саме конкуренція на промисловому ринку стимулює формування конкурентних переваг на засадах партнерських відносин, спонукає підприємства до пошуку їх нових джерел, що робить підприємства більш конкурентоспроможними та дає можливість вести більш ефективну діяльність. Як зазначав М. Портер, «конкурентна перевага з'являється тоді, коли фірмі вдається виконувати необхідні дії з більш низькими сукупними витратами, ніж її конкурентам, або виконувати певні дії унікальними способами, що створюють нецінову споживчу цінність і підтримують додану ціну. Здатність створювати споживчу цінність залежить, від того, як фірма впливає на діяльність своїх каналів і кінцевих користувачів» [13, с. 319]. А саме встановлення партнерських відносин із ключовими зацікавленими групами й створює ту нецінову споживчу цінність, про яку говорить М. Портер, що дає фірмі істотну конкурентну перевагу перед іншими компаніями в галузі.

Отже, незважаючи на різноманітність трактувань ідеї міцної співпраці, формування партнерських відносин набуває дедалі більшого значення, оскільки забезпечує підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства. Підтвердженням цього є дослідження, проведені російськими вченими, які показали, що збільшення лояльності споживачів лише на 1 % еквівалентно збільшенню прибутку підприємства на 9 % [10, с. 25]. Також консультативна фірма Bain & Company встановила, що щорічні

прибутки, які приносить клієнт, який має справу з постачальником протягом 7 років, більше ніж у п'ять разів перевищують грошові суми, які отримують від покупця протягом першого року його обслуговування [5, с. 57].

За окремими суб'єктами промислового ринку ефективні взаємовідносини з партнерами дають можливість отримати наступні конкурентні переваги [8; 9]:

- з організаціями-споживачами: створення додаткової корисності товару; зменшення часу оформлення замовлення; розширення комунікацій “з вуст у уста”;
- з персоналом підприємства: створення сприятливих умов праці; злагодженість роботи структурних підрозділів; чітке та вчасне виконання поставлених завдань; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів;
- з постачальниками: створення додаткової корисності товару; спільне управління якістю продукції; скорочення логістичних витрат; можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства);
- з маркетинговими посередниками: зменшення вертикальних та горизонтальних конфліктів; зменшення часу на зворотні комунікації зі споживачами; спільне проведення маркетингових заходів (досліджень та рекламних компаній); прискорення процесу реалізації продукції; спільний брендинг;
- з надавачами ділових послуг: першочерговість обслуговування; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства);
- з конкурентами в галузі: бенчмаркінг – обмін передовим досвідом; створення вхідних бар'єрів у галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів; спільна розробка стандартів якості продукції;
- з контактними аудиторіями: лобювання; фінансова підтримка; активізація інвестиційних процесів.

Партнерські відносини як модель стратегічної поведінки підприємств щодо отримання конкурентних переваг можна розглядати двояко:

- з одного боку, партнерства є важелем розвитку певної переваги в конкурентній боротьбі, тобто конкурентною моделлю ринкової поведінки підприємства;
- з другого, співробітництво є одним зі способів уникнути конкуренції і може розглядатися як реляційна модель ринкової поведінки, тобто така, в основі якої лежить прагнення підприємств до встановлення відносин («реляцій») між собою [3, с. 57].

Встановлюючи зв'язки з різними партнерами, підприємства намагаються «організувати ринок» з метою уникнення небезпечних ситуацій. У деяких випадках компанії замість максимізації прибутку та мінімізації витрат намагаються знайти «задовільні» з економічної точки зору рішення, які дозволять суттєво знизити ризик та невизначеність на ринку. В економічному житті обидва типи поведінки підприємства – реляційний та конкурентний – можна спостерігати одночасно.

Досягнення конкурентних переваг підприємства все частіше ґрунтується не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнеспартнерів, які разом формують мережу, у якій функціонує це підприємство. Тому конкурентні переваги, що ґрунтуються на відносинах з іншими підприємствами, набули актуальності та важливості особливо з появою тенденції до глобалізації конкуренції та її укрупнення від конкуренції між підприємствами до конкуренції між групами підприємств – ланцюгів, систем чи мереж. На думку Х. Шульце [16, с. 116], ці ж тенденції спровокували і зміни у способах управління підприємством, які більше не відповідають вимогам сьогодення; це ж стосується і маркетингу, трансформація якого за умови нестабільності ринкового середовища є неминучою. Підвищення ефективності функціонування суб'єктів підприємницької діяльності обґрунтовує потребу формування довготривалих відносин партнерства для використання вміння, навиків та ресурсів інших підприємств, що сприяє розвитку теорії та впровадженню у практику партнерських відносин.

Ключовими ідеями партнерських відносин, які дають можливість отримати стійкі конкурентні переваги на основі управління відносинами з партнерами, є [1; 2]:

- акцент на довгострокову співпрацю: формування відносин відбувається з огляду на довгострокову перспективу, а не на короткострокову вигоду (як при здійсненні одноразових трансакцій);
- взаємовигідний підхід: з огляду на орієнтацію на тривалий термін, співпраця ґрунтується на пошуку оптимальних варіантів для кожного із партнерів з метою забезпечення виграшу у довгостроковій перспективі;
- створення цінності для кожної зі сторін: формування взаємовідносин між бізнес-партнерами неможливе без їх чіткого усвідомлення тієї цінності, яку можна отримати в результаті взаємодії із партнером;
- активність кожної із сторін відносин для підтримання та розвитку співпраці: обидві сторони демонструють активну позицію у налагодженні оптимального варіанту співпраці; якість взаємовідносин та їх довгостроковість залежать від того, наскільки якісно кожна зі сторін управляє

процесом взаємовідносин у минулому та теперішньому, що в результаті відображається у показниках довіри партнера;

- багатомірність взаємовпливу: з огляду на довготривалість взаємовідносин значно зростає роль технологічної, соціальної та економічної складових відносин між бізнес-партнерами, на відміну від разових трансакцій.

На противагу «класичному» стратегічному менеджменту, що ґрунтується на ідеї М. Портера та вбачає основні конкурентні переваги у вигідній ринковій позиції фірми, згідно з реляційною концепцією основними джерелами між організаційних конкурентних переваг є дуальні та мережеві взаємовідносини фірм [15]. Обґрунтовуючи економічні ренти, пов'язані з діяльністю мережі, Дж. Дайер і Х. Сінґх заклали концептуальну базу нового підходу до аналізу конкурентних переваг фірм та стратегій їх розвитку. Вони визначили «реляційну» ренту як «надприбуток, спільно створений в результаті взаємин обміну, який не можна отримати будьякій з фірм ізольовано одна від одної і який може бути створений тільки шляхом спільних зусиль партнерів, спеціалізованих щодо їх альянсів». Джерелами реляційних рент є специфічні для конкретних взаємозв'язків активи, процедури спільного використання знань, комплементарні ресурси і здібності, ефективне управління міжфірмовими взаємодіями. Дж. Дайер і Х. Сінґх також зазначили, що ресурси, відповідальні за створення реляційних рент, знаходяться поза контролем окремої фірми, оскільки вони є «власністю» системи парних і мережевих взаємозв'язків [15, с. 665].

З огляду на вищезазначене, активний пошук джерел конкурентоспроможності в сучасних умовах нестабільності ринкового середовища передбачає посилення уваги до можливостей створення додаткових цінностей для споживача, а відтак отримання суб'єктами ринку конкурентних переваг на основі побудови відносин з партнерами – споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, конкурентами, – кожен з яких робить свій внесок у забезпечення конкурентних переваг товару на ринку.

Висновок

Фундаментальною основою забезпечення конкурентоздатності суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних ринкових умовах є процес формування конкурентних переваг на засадах партнерських відносин. Значною мірою саме партнерські відносини, тобто формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди, дають можливість повною мірою використовувати та розвивати потенціал конкурентоспроможності, тобто здатність використовувати наявні та потенційні можливості середовища функціонування підприємства для розвитку наявних конкурентних переваг та створення нових на всіх рівнях управління конкурентоспроможністю у довготривалій перспективі.

Список літератури

1. Бурдак, І. Г. *Управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища [Текст]* / І. Г. Бурдак, Т. А. Клімович, Ю. Л. Рудь // *Науковий вісник КУЕІТУ. Нові технології.* – 2009. – № 1 (23). – С. 105–109.
2. Бутенко, Н. В. *Конкурентні стратегії підприємства в контексті виробничих ланцюгів [Текст]* / Н. В. Бутенко // *Вісник антімонопольного комітету України. Журнал Конкуренція.* – 2011. – №2 (41). – С. 3341.
3. Гаррет, Б. *Стратегические альянсы [Текст]* / Б. Гаррет, П. Дюссож ; пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 332 с.
4. Гребешкова, О. М. *Феномен стратегічного партнерства підприємств: пояснення з позицій реляційного підходу [Текст]* / О. М. Гребешкова // *Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка.* – Суми: ТОВ «Тоговий дім «Папірус», 2011. – С. 348–356.
5. Дойль, П. *Маркетингменеджмент и стратегици [Текст]* / П. Дойль, Ф. Штерн ; пер. с англ. – 4е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.
6. Друкер, Ф. П. *Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы) [Текст]* / Питер Ф. Друкер. – М: Book chamber international, 1992. – 352 с.
7. Койн, К. *Реакция компаний на действия конкурентов. Результаты опроса [Електронний ресурс]* / К. Койн, Дж. Хорн // *The McKinsey Quarterly, апрель 2008, № 21 (2010).* – Режим доступу: http://mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/16_0210.aspx?tid=24.
8. Князик, Ю. М. *Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин [Текст]* / Ю. М. Князик // *Вісн. Нац. унту «Львів. політехніка». Логістика.* – 2010. – № 690. – С. 321325.
9. Князик, Ю. М. *Вплив маркетингових чинників на формування конкурентоспроможності промислових підприємств [Текст]* / Ю. М. Князик, Т. В. Лебідь // *Вісн. Нац. унту «Львів. Політехніка». Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв.* – 2011. – № 704. – С. 4450.

10. Корчунов, Д. *Организация процессов по работе с клиентами [Текст] / Д. Корчунов // Отдел маркетинга. – 2005.– № 3.– С. 24 – 26.*
11. Кристофер, М. *Логистика и управление цепочками поставок [Текст] / М. Кристофер. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.*
12. Реверчук, С. К. *Основи теорії економічної конкуренції [Текст] : навч. посіб. / С. К Реверчук, Т. В. Сива, Л. С. Реверчук. – К.: Знання, 2007. — 271 с.*
13. Портер, М. *Конкуренция [Текст] / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Издательський дом «Вильямс», 2005. – 608 с.*
14. Чухрай, Н. І. *Стратегії конкуренції ланцюгів поставок [Електронний ресурс] / Н. І. Чухрай, М. О. Довба. – С. 313-320. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/43.pdf.*
15. Dyer, J. *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage [Текст] / J. Dyer, Singh // Academy of Management Journal. – 1998. – Vol. 23, № 4. – P. 660–679.*
16. Schultz, D. E. *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach / D. E. Schultz, Ph. J. Kitchen. – Chicago, 2000.*

References

1. Burdak, I. G., Klimovich, T. A., Rud, L. (2009). *Office of Strategic interaction businesses and entities of the environment. Scientific Bulletin KUEITU. New Technology, 1(23), 105-109.*
2. Butenko, N. V. (2011). *Competitive business strategy in the context of industrial chains [Text] / NV Butenko / Bulletin of the Antimonopoly Committee of Ukraine. Journal of Competition, 2(41), 33-41.*
3. Garrett, B. & Dyussozh, P. (2002). *Strategic Alliances. Moscow: INFRA-M.*
4. Grebeshkova, A. (2011). *The phenomenon of strategic partnership enterprises: an explanation of the position of the relational approach. Problems and prospects of market- oriented management innovation development, 348-356.*
5. Doyle, P. & Stern, F. (2007). *Marketing Management and Strategy. St. Petersburg : Peter.*
6. Drucker, P. F. (1992). *Market: leader. Theory and practice. Entrepreneurship and Innovation. Principles and Practice). Moskow : Book chamber international.*
7. Coyne, K. & Horne, J. (2010). *Reaction companies on the actions of competitors. Poll Results. The McKinsey Quarterly, April 2008, № 21 (2010). Retrieved April 15, 2014, from http://mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/16_0210.aspx?tid=24.*
8. Knyazyk, M. (2010). *Relationship Marketing business partnerships. Bulletin. Nat. un-t Lions. Polytechnic. Logistics, 690, 321-325.*
9. Knyazyk, M., Lebid, T. (2011). *Effect of marketing factors on the formation of industrial competitiveness.. Nat. un-t Lions. Polytechnic. Manager. and entrepreneurship in Ukraine : formative stages and challenges. Solution, 704, 44-50.*
10. Korchunov, D. (2005). *Organization of processes to work with clients. Marketing Department, 3, 24-26.*
11. Christopher, M. (2004). *Logistics and Supply Chain Management. St. Petersburg. : Peter.*
12. Reverchuk, S. K., Siva T., Reverchuk, L. S. (2007). *Fundamentals of the Theory of Economic Competition. Kyiv : Knowledge.*
13. Porter, M. (2005). *Competition. Moskow: Williams.*
14. Chukhray, N. I. & Dovbakh, M. O. (2009). *Competitive strategy supply chains, 313-320. Retrieved April 15, 2014, from http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/43.pdf.*
15. Dyer, J. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Journal, 23, № 4, 660–679.*
16. Schultz, D. E. & Kitchen, Ph. J. (2000). *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach. Chicago, 2000.*

Стаття надійшла до редакції 21.04.2014 р.