

4. Галимов М. Расчет технологической зрелости / М. Галимов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecm-journal.ru/post/Raschet-modeli-zrelosti.aspx>.

5. Уровень зрелости системы стандартизации бизнес-процессов компании. Тест / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/tests.php>

6. Методика проведения организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.bizdiag.com/content/review_method/ru

7. Российские компании оценили западную методику внедрения ECM / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://doc.cnews.ru/news/top/index.shtml?2010/04/02/385271>

8. Гуцалюк О. М. Передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства /

О. М. Гуцалюк // Збірник наукових праць «Економічний аналіз» ТНЕУ. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9., Ч. 1. – С. 105 – 109.

9. Гуцалюк О. М. Взаємозв'язок ієрархічної структури технологій управління з рівнями технологічної зрілості підприємства / О. М. Гуцалюк // 36. наук. роб. «Управління розвитком». – Харків, 2011. – Вип. 21. – С. 61 – 63.

10. Гуцалюк О. М. Критерії вибору технологій управління діяльністю підприємства / О. М. Гуцалюк // Збірник тез доповідей. Том 1 Міжнародної науково-практичної конференції «Методологічні та практичні аспекти менеджменту в параметрах національної економічної моделі» (Черкаси, 12 – 13 квітня 2012 року); Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України; Східноєвропейський університет економіки і менеджменту. – Черкаси : ПВВ СУЕМ, 2012. – С. 22 – 24.

УДК 658.015.3

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН У ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ПИСЬМАК В. О.

УДК 658.015.3

Письмак В. О. Особливості формування відносин у постачальницько-збутовій діяльності машинобудівних підприємств

Обґрунтовано необхідність введення в класифікацію видів закупівель класифікаційну ознаку «цінність відносин з постачальником». Запропоновано використання інтегрального показника оцінки привабливості підприємства-постачальника. Виділені основні стратегії формування відносин підприємств з постачальниками. Сформовано методичний підхід до формування відносин з постачальником у процесі закупівельної діяльності.

Ключові слова: постачання, збут, формування відносин з постачальниками, класифікація закупівель.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 22.

Письмак Вікторія Олексіївна – викладач, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Vicky-st1@rambler.ru

УДК 658.015.3

Письмак В. А. Особенности формирования отношений в снабженческо-сбытовой деятельности машиностроительных предприятий

Обоснована необхідність введення в класифікацію видів закупок класифікаційний признак «ценность отношений с поставщиком». Предложено использование интегрального показателя оценки привлекательности предприятия-поставщика. Выделены основные стратегии формирования отношений предприятий с поставщиками. Сформирован методический подход к формированию отношений с поставщиком в процессе закупочной деятельности.

Ключевые слова: снабжение, сбыт, формирование отношений с поставщиками, классификация закупок.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 1. **Библ.:** 22.

Письмак Вікторія Алексеевна – преподаватель, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: Vicky-st1@rambler.ru

UDC 658.015.3

Pismak V. O. Features of Formation of the Relations in Supplying and Sale Activity of Machine-Building Enterprises

The necessity of introduction to classification of types of purchases classification sign «value of relationships with a supplier» is grounded. The use of integral indicator of estimation of attractiveness of enterprise-supplier is offered. Basic strategies of forming of relations of enterprises with suppliers are selected. The methodical approach forming of relationships with a supplier in the process of purchase activity is formed.

Key words: supply, sale, forming of relations with suppliers, classification of purchases.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 22.

Pismak Viktoriya O. – Lecturer, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Vicky-st1@rambler.ru

У сучасних умовах економіки однією з необхідних умов існування машинобудівного підприємства є ефективно управління його постачальницько-збутовою діяльністю. Основою управління закупівлями та збутом є формування таких відносин між підприємствами-виробниками та підприємствами-постачальниками, що створюють можливість через їх партнерську взаємодію створити додатковий економічний ефект в довгостроковій перспективі. Крім того, сучасний етап розвитку України вимагає посилення стратегічного на-

пряму формування відносин між підприємствами та постачальниками, тому актуальним питанням є проблема формування підходу до визначення стратегій формування відносин підприємств з постачальниками в процесі закупівельної діяльності, що об'єднає в собі сукупність механізмів щодо моделей поведінки, видів відносин, інструментів використання комунікацій тощо.

Вищезазначене питання розглядалося у наукових працях багатьох учених-економістів і практиків, таких як Альошина І. В. [1], Балабанова Л. В. [2], Болт Г. Дж.

[3], Лайсон К., Джиллінгем М. [4], Котлер Ф. [5], Король А. Н., Елисеєв А. Е. [6] та ін. У їхніх працях розкрито моделі поведінки споживачів, класифікація постачальників та видів закупівель, етапи процесу прийняття рішень в процесі здійснення закупівельної діяльності, направленість яких зосереджена на отримання максимальної економічної ефективності. Проте на проблему формування відносин між підприємствами та постачальниками необхідно дивитися ширше з позиції визначення видів, моделей та стратегій формування таких відносин з урахуванням наслідків та умов співробітництва.

Основою дослідження формування відносин між підприємством і постачальником в процесі закупівель є визначення поняття «закупівельна діяльність». Результати проведених досліджень щодо аналізу наукових та науково-практичних джерел у сфері управління закупівельною діяльністю свідчать, що підходи до визначення взаємозамінні по суті: вони характеризують закупівельну діяльність як процес, що складається з певних етапів, має основну мету – надбання необхідних ресурсів, позитивним є виділення такого її аспекту як «взаємодія», проте ні в одному з наведених визначень ці позитивні риси не об'єднані. Таке об'єднання дозволить комплексно досліджувати закупівельну діяльність та виявити її головну мету, що полягає у формування відносин підприємства з компетентним постачальником, який й забезпечить її успішність, а також ефективність господарської діяльності підприємства в цілому. З урахуванням результатів дослідження, запропоноване формулювання визначення закупівельної діяльності підприємства полягає в такому. Закупівельна діяльність – це діяльність підприємства з компетентними постачальниками із придбання товарів і надання послуг, необхідних для задоволення платоспроможного попиту кінцевих споживачів у продукції, успішність якої ґрунтується на формуванні відносин з постачальниками, що спроможні забезпечити покращення результатів господарювання, умов і очікуваних наслідків співпраці [7].

У вищезазначеному визначенні акцент робиться саме на роботі з компетентними постачальниками в процесі закупівель, які здатні забезпечити покращення умов, наслідків та результатів господарювання. З урахуванням цього доцільно внести нову класифікаційну ознаку в існуючу класифікацію видів закупівель таку, як «цінність відносин з постачальником» [8].

Класифікаційна ознака «цінність відносин з постачальником» викликає особливий науковий інтерес. Згідно з цією ознакою у відповідності з умовами здійснення та наслідками відносин з постачальниками закупівельна діяльність може формувати різну цінність таких відносин. У разі, якщо умови здійснення закупівельної діяльності не є гнучкими, надійними та ефективними, цінність відносин з постачальниками буде низькою, тому підприємствам доцільно підтримувати такі відносини лише в разі необхідності, тобто як разові або періодичні. У випадку збільшення ефективності відносин вони можуть стати постійними і довготривалими, що буде їх характеризувати як партнерські, саме

це зумовлює здійснення партнерської закупівельної діяльності. У разі значної ефективності відносин підприємств з окремими постачальниками закупівельна діяльність може характеризуватися як інтеграційна, що передбачатиме включення підприємств і постачальників до складу інтегрованої бізнес структури і здійснення закупівельної діяльності в одному контурі управління бізнес-процесами або створення консорціоноальних або асоціативних структур щодо закупівельної діяльності підприємств, які є стратегічними партнерами.

Введення додаткової класифікаційної ознаки видів закупівельної діяльності вимагає розширення класифікації постачальників за ознакою їх привабливості щодо умов та наслідків постачання, які й забезпечують різну цінність відносин підприємств з постачальниками. Таким чином, можна виділити три види постачальників: низько-, середньо- та високо привабливих, що відповідає різній цінності відносин, які вони здатні забезпечити. Тому класифікаційну ознаку «цінність відносин» доцільно розповсюдити і на види відносин промислових підприємств з постачальниками та виділити періодичні (разові), партнерські, інтегровані відносини; їх відмінність полягає у розподіленні партнерських відносин на три підвиди: інсорсингові або аутсорингові, вертикальні або міжгалузеві, комплементарні у відповідності з якісним рівнем середньої привабливості постачальників.

При введенні нової класифікаційної ознаки «цінність відносин з постачальником» виникає питання оцінки його привабливості. Враховуючи те, що привабливість підприємств-постачальників має як якісні, так і кількісні ознаки (визначення на основі системи часткових показників, уцілених і врахованих в інтегральному), пропонується використання інтегрального показника оцінки привабливості підприємства-постачальника щодо вибору відносин з ним виробником у процесі закупівельної діяльності та інструментів інформаційної взаємодії (ІІІІІ) розраховувати за формулою:

$$ІІІІІ = \sqrt{РГ \cdot УН}, \quad (1)$$

де $РГ$ – інтегральний показник результатів господарювання підприємства-постачальника;

$УН$ – інтегральний показник умов і наслідків співпраці з підприємством-постачальником у закупівельній діяльності (за уявленнями підприємства-виробника).

Не дивлячись на те, що кількісне оцінювання за допомогою інтегральних показників має чіткі межі, які змінюються від 0 до 1, доцільно здійснити розмежування такого інтервалу на якісні рівні з визначенням їх меж, також з метою підвищення рівня обґрунтованості ухвалення управлінських рішень, необхідно забезпечити зменшення впливу суб'єктивних чинників на їх формування за рахунок підвищення рівня формалізації, що забезпечує використання адекватних ситуації, предмету й об'єкта економіко-математичних методів. Проведені дослідження дозволили зробити висновок про доцільність використання положень теорії нечітких множин для визначення меж якісних ознак результатів господарювання підприємств та умов і наслідків співпраці з ним

у закупівельній діяльності. Розроблені шкали, що визначають відповідність між якісними і кількісними ознаками характеристик підприємств-постачальників можуть бути використані для обґрунтування і вибору стратегій формування відносин у закупівельній діяльності виробників з постачальниками та стратегій інформаційної взаємодії у машинобудівній галузі. Використання міжувальних інтервалів результатів господарювання підприємств та умов і наслідків співпраці з ними у закупівельній діяльності є доцільним для позиціонування постачальників (за результатами використання економічних ресурсів, тобто господарювання та думкою виробників щодо вигідності запропонованих умов та очікуваних результатів співпраці) у розробленій матриці (рис. 1).

Умови і наслідки співпраці виробників з постачальниками у закупівельній діяльності	високі	7	8	9
	середні	4	5	6
	високі	1	2	3
		низькі	середні	високі

Результати господарювання підприємства-постачальника

Рис. 1. Узагальнена матриця стратегій формування відносин підприємств виробників з постачальника

Зв'язок між загальними, функціональними стратегіями та стратегіями формування відносин з постачальниками, інформаційної взаємодії можна здійснювати за допомогою глобальних стратегій за ознакою загальної стратегічної спрямованості функціонування і розвитку підприємства та бінарності управлінського рішення [9].

Запропонована матриця має сутнісно споріднені квадранти, які доцільно об'єднати, оскільки як відносини з постачальниками, так і інструменти інформаційної взаємодії, стратегії їх використання в них мають певний взаємозв'язок. Так, квадранти 1, 2, 4 характеризуються низьким і середнім значенням інтегральних показників складових, тобто привабливістю постачальника; квадранти 3, 5, 7 відповідають як низьким, так і середнім і високим значенням інтегральних показників складових й рівня привабливості постачальника; квадранти 6, 8, 9 відрізняються середніми та високими значеннями інтегральних показників і високою привабливістю постачальника. Таким чином, у відповідності до їх наведених групувань у матриці доцільно виділити три зони формування відносин за класифікаційною ознакою їх цінності, згідно з чим види постачальників розподіляються як низько-, середньо- та високопривабливі, а зони їх формування на: зону періодичного здійснення закупівель, зону партнерства, тобто формування довгострокових усталених прямих відносин, та зону доцільної інтеграції з об'єднанням певних функцій управління і виробни-

цтва продукції. Кожна зона характеризується певним використанням інструментів інтегрованих комунікацій щодо формування відносин за їх інформаційним аспектом, що наведено в *табл. 2*.

Спираючись на існуючі види загальноекономічних стратегій підприємств, методи матричного позиціонування, розподіл стратегій за квадрантами у матрицях, подібних за кількістю квадрантів та їх економічним змістом матриці Мак-Кінзі [9, 10, 11, 12, 13, 14], доцільно застосувати їх до запропонованої матриці стратегій, уточнити різновиди останніх та застосовувати для формування відносин не тільки виробника з постачальником, а й постачальника з виробниками в процесі закупівельної діяльності. Оскільки його складовими є кількісна об'єктивна щодо результатів господарювання та якісна суб'єктивна щодо умов і наслідків співпраці, виникає об'єктивна необхідність у використанні таких основних класифікаційних ознак стратегій формування відносин постачальників з виробниками, що наведені на *табл. 3*.

Важливим при формуванні відносин з постачальниками є застосування стратегій використання інструментів інтегрованих комунікацій. Згідно з пропозиціями науковців за існуючими класифікаційними ознаками [9, 15, 16, 17, 18, 19, 20], види стратегій реклами: за інтенсивністю (загально-нагадувальна, стимулююча, контентно-пульсуюча); за сутністю повідомлень (спрямовані на результати використання окремих видів економічних ресурсів та перебіг інвестиційно-інноваційних процесів або на інформування про умови і наслідки співпраці у закупівельній діяльності); за методом рекламування (пряма, опосередкована, що залежить від масовості аудиторії впливу).

Класифікаційні ознаки та види стратегій PR-акцій є такими: за активністю (активні, помірні, крапкові); об'єктом (заходи із ЗМІ, професіоналами ринку, партнерами); за сутністю повідомлень (спрямовані на результати використання окремих видів економічних ресурсів та перебіг інвестиційно-інноваційних процесів або на інформування про умови і наслідки співпраці у закупівельній діяльності) [19, 20].

Класифікаційні ознаки та види стратегій індивідуальної роботи з пріоритетними підприємствами-споживачами є такими: за сутністю повідомлень (спрямовані на результати використання окремих видів економічних ресурсів та перебіг інвестиційно-інноваційних процесів або на інформування за умовами і наслідками співпраці у закупівельній діяльності); за типовістю потреб (типові – у прибутковості закупівельної діяльності, зниженні ризику, участі у капіталі, засновані на показниках, що характеризують результати господарювання, унікальні – засновані на нетипових потребах партнерів щодо їх емоційного задоволення у відповідності з особистісними уподобаннями); за активністю роботи з партнерами (активна, помірна, пасивна); за терміном подання інформації (первинна, вторинна, заключна) [2, 5, 21, 22].

Запропонований типовий розподіл стратегій формування відносин за інструментами інформаційних комунікацій може бути використаний як постачальниками, так і виробниками в процесі закупівельної діяльності для інформування обох сторін про можливості співпраці.

Зони матриці стратегій формування відносин підприємств-виробників з постачальниками в процесі закупівельної діяльності

№ квадранта матриці	Якісна ознака рівня привабливості постачальника	Вид відносин з постачальником	Стратегія формування відносин	Зона формування відносин	Інструменти інтегрованих комунікацій
1, 2, 4	Низький, низький або середній	Періодичні (разові)	Стратегія крапкових закупівель	Зона періодичного здійснення закупівель	Усі інструменти з метою інформування партнерів про позитивні можливості та очікування підприємства (PR-акції, реклама й індивідуальна робота з пріоритетними партнерами)
3, 5, 7	Низький або високий, середній	Партнерські	Стратегія партнерства	Зона партнерства	Реклама й індивідуальна робота, та PR-акціями за професійними заходами
6, 8, 9	Високий або середній, високий	Інтегровані	Стратегія інтеграції	Зона доцільної інтеграції	Індивідуальна робота, яку можна доповнювати нагадувальною рекламою та точковими PR-акціями

Таблиця 3

Класифікація основних стратегій формування відносин постачальників з виробниками

Класифікаційна ознака	Види стратегій формування відносин постачальників з виробниками
За спрямованістю	Стратегії, спрямовані на підтримку результатів господарювання; стратегії, спрямовані на покращення умов і ймовірних наслідків співпраці в процесі закупівельної діяльності; стратегії, спрямовані одночасно на покращення результатів господарювання постачальника та умов і наслідків співпраці з ним
За актуалізацією та інформаційною сутністю	Стратегії інтенсифікації інформації про відповідні складові привабливості постачальника; стратегії підтвердження інформаційних повідомлень; стратегії компетентності

Таким чином, при формуванні відносин з постачальником в процесі закупівельної діяльності підприємства доцільне використання такого методичного підходу:

1. Визначення результатів господарювання підприємств-постачальників за фінансовими, матеріальними, людськими, інформаційними ресурсами та інвестиційно-інноваційною діяльністю за системою інтегрального та часткових показників.

2. Оцінювання умов та наслідків співпраці підприємства з постачальниками з використанням експертних методів за характеристиками, які відображають їх вигідність для підприємств-виробників на основі системи інтегрального і часткових показників.

3. Визначення інтегральних показників привабливості постачальників на основі складових: результатів господарювання та умов і наслідків співпраці з ним у процесі закупівельної діяльності, аналіз його динаміки у часі або за сукупністю підприємств (однієї галузі, підприємств-партнерів, підприємств-конкурентів).

4. Позиціонування підприємств-постачальників у матриці стратегій формування відносин у процесі закупівельної діяльності для визначення їх виду, моделей,

стратегій, притаманних підприємствам постачальникам та стратегій підприємств-виробників щодо відносин з постачальниками, стратегій доцільних інструментів інтегрованих комунікацій та стратегій їх застосування.

5. Прогнозування інтегральних показників результатів господарювання, умов і наслідків співпраці та привабливості постачальників, визначення траєкторії їх руху у матриці стратегій формування відносин з перепозиціонуванням підприємств.

6. Розроблення плану заходів з управління відносинами в процесі закупівельної діяльності, графіку й суми бюджету на їх формування.

Обґрунтовані й розроблені теоретичні положення та методичне забезпечення формування відносин промислових підприємств з постачальниками дозволить ухвалювати управлінські рішення щодо обґрунтування їх видів з урахуванням здобутків суб'єктів господарювання щодо результатів управління використанням всіх видів економічних ресурсів та інвестиційно-інноваційної діяльності та уявлень підприємств про умови та очікувані результати співпраці у закупівельній діяльності з використанням стратегій формування від-

носин, а також стратегій та видів інструментів інтегрованих комунікацій.

Отже, при формуванні відносин між підприємством та постачальником основний акцент доцільно зробити на понятті «цінність відносин». Для оцінки привабливості постачальника, що визначає цінність відносин, пропонується використання інтегрованого показника оцінки привабливості підприємства-постачальника щодо вибору відносин з ним виробником в процесі закупівельної діяльності та інструментів інформаційної взаємодії, який враховує якісні та кількісні ознаки. Впровадження запропонованого методичного підходу на промислових підприємствах дозволить обґрунтувати вид, моделі відносин підприємств виробників і постачальників у процесі закупівельної діяльності, стратегії їх формування та сутність інформаційних повідомлень для активізації взаємовідносин. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Алешина И. В.** Поведение потребителей / И. В. Алешина. – М. : ИР-ПРЕСС, 2000. – 384 с.
2. **Балабанова Л. В.** Маркетинг: Підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання Прес, 2004. – 645 с.
3. **Болт Г. Дж.** Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Ф. А. Крутиков. – М. : Экономика, 1991. – 271 с.
4. **Лайсонс К.** Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 794 с.
5. **Котлер Ф.** Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – [12-е изд.] – СПб. : Питер, 2010. – 816 с.
6. **Король А. Н.** Основные тенденции в развитии закупочной деятельности / А. Н. Король, А. Е. Елисеев // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2008. – № 2. – С. 13 – 15.
7. **Письмак В. О.** Теоретичні аспекти здійснення закупівель в сучасних умовах // Науковий прогрес на межі тисячоліть – 2010: міжнародна науково-практична конференція 27 квітня – 5 травня 2010 року, Прага. – 2010, С. 56 – 58.
8. **Письмак В. О.** Класифікація закупівельної діяльності та постачальників // Економічний дисбаланс країни: проблеми та шляхи вирішення : Міжнародна науково-практична конференція. – Львів, 2012. Ч. 2. – С. 18 – 20.
9. **Ястремська О. М.** Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади : наукове видання / О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с.
10. **Сток Дж. Р.** Стратегическое управление логистикой : Пер. с 4-го англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
11. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикланд ; пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. **Чечетова Т. М.** Сравнительная характеристика матричных методов оценки рыночной позиции предприятия / Т. М. Чечетова // Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве. Труды 6-й Международной научно-технической конференции, 10-11 октября. – Харьков : ХНПК «ФЭД», 2002. – С. 242 – 244.
13. **Grunig James E.** Strategic Management, Publics and Issues / James E. Gruing, Fred C. Repper // Excellence in Public Relations and Communication Management / Ed. by James E. Gruing – N.J., 1992. – P. 135 – 139.
14. **Wilson R. M. S.** Strategic marketing management: planning, implementation and control / R. M. S. Wilson, C. Gilligan. – Butterworth-Heinemann, 2005. – 867 p.
15. **Виханский О. С.** Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2007. – 296 с.
16. **Попкова Е. П.** Классификация маркетинговых коммуникаций. Как избежать путаницы / Е. П. Попкова, О. Е. Акимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 50 – 56.
17. **Райко Д. В.** Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.
18. **Лянцевич М.** Разработка стратегии CRM: В поисках сущности управления отношениями с клиентами / М. Лянцевич [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://consulting.ru.2002.http://www.consulting.ru/main/mgmt/texts/ml3/178ml.htm>
19. **Cutlip S. M.** Effective Public Relations: 7th Edition / S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom. – N.J. : Englewood Cliffs, 1994. – P. 6.
20. **Grunig James.** What Kind of Public Relations do you Practice? New Theory of Public Relations Four Models / James Grunig // Pr Reporter: Purview. – 1984, April 9, – Vol. 27. – P. 1.
21. **Куликов П. М.** Стратегическое управление взаимодействием предприятия с внешней средой в процессе инвестирования / П. М. Куликов, Т. Е. Сигаева // Бизнес Информ. – 2009. – № 12. – С. 60 – 63.
22. **Литовченко І. Л.** Удосконалення класифікації засобів маркетингової комунікативної діяльності / І. Л. Литовченко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Збірник наукових праць. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. – № 649. – С. 97 – 104.