

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ: КЛАСИЧНИЙ ТА НОВІТНІЙ ПІДХОДИ

MARKETING GROWTH STRATEGIES: CLASSICAL AND MODERN APPROACHES



Михайло ОКЛАНДЕР,
доктор економічних наук,
Одеський національний
політехнічний університет

Mykhaylo OKLANDER,
PhD Economics,
Odessa National
Polytechnic University



Ольга ЗАМЛИНСЬКА,
Одеський державний
аграрний університет

Olga ZAMLYNSKA,
Odessa State
Agrarian University

Логіка ідеології функціонування в конкурентному ринковому просторі передбачає чотири вектори руху підприємства:

- виживання;
- стабілізація;
- зростання;
- скорочення.

Зростання — це вектор, який посилює ініціативу, стимулює мотивацію до перемоги в конкурентній боротьбі. Тому маркетингові стратегії зростання передбачають збільшення обсягів продажу, прибутку, частки ринку, розміру підприємства, зменшення собівартості.

У класичному розумінні зростання може бути реалізовано в трьох площинах:

- 1) площині традиційного ринку — інтенсивне зростання;
 - 2) площині логістичного ланцюга і конкурентного середовища — інтегративне зростання;
 - 3) площині виду економічної діяльності — диверсифікаційне зростання.
- Відповідно класична маркетингова стратегія зростання може проявлятися в трьох моделях:

1) модель інтенсивного зростання за рахунок активізації використання власних ресурсів — актуальна тоді, коли підприємство ще не повністю реалізувало маркетингові можливості, пов'язані з продовженням життєвого циклу традиційних товарів на традиційних ринках збуту. Має три види:

1.1) посилення позицій на ринку — збільшується продаж існуючих товарів на існуючих ринках збуту за рахунок посилення комунікативного впливу, зниження цін і використання знижок, скорочення числа традиційних клієнтів для концентрації на VIP-клієнтах, залучення нових клієнтів, стимулювання більш частішої покупки товару, фокусування на найбільш рентабельних цільових сегментах ринку, покращення якості товарів, підвищення стандартів і різноманітності сервісу, раціоналізації каналів розподілу, оптимізації збутової мережі;

1.2) розвиток ринку — збільшується продаж існуючих товарів на нових ринках збуту за рахунок переорієнтації на нові цільові сегменти ринку, формування нових каналів розподілу й використання нових збутових стратегій, розбудови мережі франшизи, створення торгових представництв;

1.3) розвиток товару — збільшується продаж нових товарів на існуючих ринках збуту за рахунок модернізації та появи нових характеристик товару (підвищення універсальності, екологічності, потужності, естетичності, соціальної або емоційної цінності, безпеки, зручності користування, зміна смаку, запаху, забарвлення), освоєння виробництва нового товару, збільшення ширини та глибини товарного асортименту (пропозиція набору властивостей для різних

цільових сегментів, випуск доповнюючих товарів), поліпшення якості товару, використання нової розфасовки чи упаковки;

2) модель інтеграційного зростання за рахунок придбання зовнішніх активів — актуальна тоді, коли підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи стратегічно важливі ланки логістичного ланцюга і діяльність конкурентів. Має три види:

2.1) регресивна вертикальна інтеграція — знижуються матеріальні витрати за рахунок придбання підприємств-постачальників, які є стратегічно важливими джерелами поставок матеріальних компонентів виробництва. Окрім вартісних вигод, інтеграція необхідна також для забезпечення надійності роботи підсистеми матеріально-технічного постачання. Така інтеграція є доцільною на підприємствах з високим рівнем матеріальних витрат у собівартості;

2.2) прогресивна вертикальна інтеграція — знижуються збутові витрати за рахунок придбання каналів розподілу. Для споживчих товарів інтеграція необхідна для придбання торгових мереж. Для інвестиційних товарів — це придбання підприємств-покупців, які є наступною ланкою в технологічному процесі виробництва товару;

2.3) горизонтальна інтеграція — посилюється позиція підприємства за рахунок придбання конкурента. Інтеграція необхідна для появи ефекту масштабу від збільшення розмірів підприємства, отримання доступу до каналів розподілу або цільових сегментів покупців;

3) модель диверсифікаційного зростання за рахунок початку виробництва нової продукції — актуальна тоді, коли підприємство має фінансові ресурси, не має можливостей для зростання або забезпечення рентабельності в традиційній діяльності, традиційний ринок перебуває в стадії спаду, сильні позиції конкурентів. Вона може бути наступальною для захоплення кращої ринкової позиції та захисною для заміни невдалих бізнес-напрямів і переходу в перспективнішу сферу діяльності. Модель має два види:

3.1) конвергентна диверсифікація — посилюється позиція підприємства за рахунок освоєння нових видів економічної діяльності, що доповнює традиційний виробничий профіль. На наявних виробничих потужностях одночасно з продовженням виробництва традиційних товарів починається виробництво нових конкурентоспроможних товарів;

3.2) дивергентна диверсифікація — посилюється позиція підприємства за рахунок освоєння нових видів економічної діяльності, що не пов'язані з традиційним виробничим профілем. Підприємство купує активи в інших галузях.

Отже, в класичній теорії стратегічного маркетингу виділяють три моделі та вісім видів маркетингової стратегії зростання промислового підприємства. Таке видове

У статті розглянуто маркетингові стратегії зростання, що передбачають збільшення обсягів продажу, прибутку, частки ринку, розміру підприємства, зменшення собівартості. Розроблено інтегровані моделі класичної та новітньої маркетингової стратегії зростання. Обґрунтовано, що в системі моделей маркетингової стратегії зростання є п'ять моделей: три класичні й дві новітні. Запропоновано принципи вибору маркетингових стратегій зростання промислових підприємств.

In the article marketing growth strategies that provide increased sales, profits, market share, and company size, reduce cost are observed. The integrated models of classical and modern marketing strategy of growth are developed. It is proved that in the models of marketing growth strategy there are five models: three classic and two modern. The principles of choice of industry enterprises' marketing growth strategies are proposed.

різноманіття обумовлене тим, що маркетингове середовище характеризується значною кількістю чинників, які доцільно враховувати при виборі стратегії. При цьому важливе значення має активізація інноваційної діяльності. Тільки на основі активного використання сучасних науково-технологічних розробок можливий випуск конкурентоспроможних товарів. Різні типи нових товарів визначають широкий спектр стратегічних цілей: лідерства за технологією, утримання частки ринку, лідерства за якістю, можливість запобігти занепаду.

А.А.Томпсон та А.Дж.Стрикленд запропонували матрицю вибору маркетингової стратегії підприємства в залежності від двох чинників: конкурентної позиції та динаміки зростання ринку (рис. 1).

У матриці зовнішніх придбань чинниками є вид економічної діяльності та модель стратегії зростання. Для нової матриці БКГ такими чинниками виступають: ефект диференціації товарів та ефект витрати/обсяг.

Запропонована в наведених матрицях систематизація процесу вибору маркетингової стратегії підприємства має цінність з наукової та навчальної точки зору. Проте вона має умовний, кабінетний характер і з огляду на граничну абстракцію спрощує складний творчий процес вибору маркетингової стратегії в діяльності підприємства. У дійсності на процедуру вибору впливає набагато більше чинників, і такі матриці повинні бути не двомірними, а багатомірними, мати не площинний, а просторовий характер.

Вибір моделі маркетингової стратегії зростання здійснюється з урахуванням спектру внутрішніх та зовнішніх чинників:

□ внутрішні чинники: мета підприємства і часовий чинник, ставлення керівництва до ризику і рівень підготовки фахівців, наявність фінансових ресурсів і структура капітальних вкладень, ступінь інноваційної активності і рівень НДДКР, відносини з контрагентами в ланцюгу поставок;

□ зовнішні чинники: рівень конкурентності ринку, етап економічного циклу, стан кредитно-фінансової системи, податкова політика, рівень інноваційності галузі, зовнішньоекономічна політика.

О.Михальова для вибору маркетингової стратегії підприємства наводить матрицю зовнішніх придбань і нову матрицю БКГ. В обох матрицях рішення також приймається в залежності від двох чинників (рис. 2, рис. 3).

Мета підприємства обумовлює унікальність вибору маркетингової стратегії. Мета є специфічною для кожного підприємства, відображає його прагнення. Навіть якщо існують передумови для зростання ринку, галузі, певного потенціалу підприємства, але поставлена мета не передбачає зростання, то не може бути обрана й маркетингова стратегія зростання. На її вибір впливає також часовий чинник. Підприємство функціонує в просторі й часі, тому заплановані зміни завжди мають часові обмеження. Маркетингова стратегія зростання може бути реалізована лише за принципом «точно вчасно».

Ставлення керівництва підприємства до ризику становить підґрунтя вибору маркетингової стратегії: керівництво може бути схильним до ризику – тоді вірогідність вибору маркетингової стратегії зростання є високою, або прагнути уникати ризику – тоді підвищується вірогідність обрання інших маркетингових стратегій. Недостатній рівень підготовки фахівців є обмеженням при виборі маркетингової стратегії зростання.

Фінансові ресурси підприємства – це каталізатор вибору маркетингової стратегії зростання, оскільки зміни в його діяльності (а саме вихід на нові ринки збуту, розробка нового товару, диверсифікація) потребують значних капітальних вкладень.

Інноваційно активні підприємства, як правило, обирають маркетингову стратегію зростання. Вони прагнуть до зайняття лідируючих позицій, максимального використання наявного потенціалу, зміцнення ринкового становища, шукають маркетингові можливості розгортання виробництва у перспективних галузях. Якщо при цьому галузь знаходиться на етапі спаду, то доцільною

Рис. 1. Матриця А.А.Томпсона, А.Дж.Стрикленда [1, с. 135]



Рис. 2. Матриця зовнішніх придбань О.Михальової [2, с. 175]

		Модель стратегії зростання	
		Диверсифікація	Інтеграція
Вид діяльності	Нові товари	Дивергентна диверсифікація	Вертикальна інтеграція
	Традиційні товари	Конвергентна диверсифікація	Горизонтальна інтеграція

Рис. 3. Нова матриця БКГ [2, с. 177]

		Ефект витрати/обсяг	
		Високий	Низький
Ефект диференціації товарів	Сильний	Спеціалізована діяльність	Фрагментарна діяльність
	Слабкий	Концентрована діяльність	Безперспективна діяльність

є модель диверсифікаційного зростання, якщо на стадії підйому — моделі інтенсифікаційного чи інтегрованого зростання.

Відносини з контрагентами в ланцюгу поставок можуть обмежувати можливості обрання маркетингової стратегії зростання. Якщо підприємство критично залежить від постачальників або покупців продукції, а вони обмежені в можливостях зростання, то обирається менш ризикова маркетингова стратегія. Аналогічна поведінка при виборі стратегії може бути обумовлена інституційними та макроекономічними обмеженнями: антимонопольним законодавством, рівнем конкурентності ринку, етапом економічного циклу, станом кредитно-фінансової системи, податковою політикою, зовнішньоекономічною політикою, екологічними та соціальними обмеженнями, залежністю від природних ресурсів, від політичного становища.

Вибір моделі маркетингової стратегії зростання обґрунтовується в процесі з'ясування питання: чи приведе її реалізація до досягнення поставленої мети? Відповідь – базовий критерій вибору. Якщо відповідь є позитивною і прогнозується, що реалізація стратегії обумовить появу нових конкурентних переваг, подальша оцінка здійснюється на основі системи додаткових критеріїв:

1) відповідність обраної моделі стратегії стану та вимогам маркетингового середовища. Проводиться аудит її відповідності очікуванням і вимогам контактних аудиторій, суспільним потребам, чинникам динаміки ринку й життєвого циклу товару;

2) відповідність обраної моделі стратегії потенціалу підприємства. Оцінюється те, наскільки обрана стратегія кореспондується з іншими стратегіями, відповідає рівню підготовки персоналу, враховує наявні організаційні, матеріально-технічні, фінансові можливості, чи використовуються оптимальні управлінські процедури;

3) прийнятність вірогідності ризику, що закладена в обраній моделі. Оцінка виправданості ризику здійснюється у трьох напрямках: а) реалістичності передумов, що покладені в основу вибору; б) перелік негативних наслідків у випадку провалу стратегії; в) порівняння ефекту від можливого позитивного результату з ризиком втрат від провалу реалізації стратегії.

Узагальнюючим критерієм вибору моделі маркетингової стратегії зростання є значення прогнозних показників обсягів продажу у випадку реалізації моделі та величини витрат на її реалізацію.

Прогнозна величина обсягів продажу розраховується за формулою:

$$P_{\text{прог}} = O_{\text{прог}} \times P$$

де $P_{\text{прог}}$ – прогнозна величина обсягів продажу;

$O_{\text{прог}}$ – прогнозна величина обсягів продажу без урахування ризику;

P – величина вірогідного ризику, у %.

Класичний стратегічний маркетинг був орієнтований на перемогу в конкурентній боротьбі за рахунок низьких витрат, диференціації, бенчмаркінгу. Підприємства, що орієнтуються на класичний підхід, намагаються перемогти конкурентів і зайняти зручну для захисту позицію.

У результаті узагальнення фахових літературних джерел розроблено інтегровану модель класичної маркетингової стратегії зростання. Маркетингові стратегії зростання, що містяться в цій моделі, призначені для використання на конкурентних ринках. Це фактично маркетингові стратегії конкуренції червоного океану. Їх місія полягає в обранні напряму перемоги в конкурентній боротьбі. У межах класичної маркетингової стратегії зростання представлено три моделі і вісім видів конкурентних стратегій. Вказано джерело розвитку кожної моделі, тактичні напрями реалізації моделей, внутрішні й зовнішні чинники вибору стратегії, методичний підхід до оцінки обраної стратегії (рис. 4).

Нині на противагу класичній конкурентній стратегії починають зароджуватись і формуються засади концепції модерністської маркетингової стратегії зростання інновації цінності. Ця стратегія є стратегією блакитного океану – ринкового простору, який вільний від конкуренції. Відомо, що отримати прибуток можливо двома способами: забрати чуже або створити своє нове. Все частіше більш прийнятним у світовій практиці для підприємців стає другий шлях: створення блакитного океану – впровадження нових ідей, створення нових галузей, ринків, уникаючи таким чином конкуренції. Блакитний океан – це не інновації, а нові стратегічні рішення, нова маркетингова можливість, яку реалізує підприємство, враховуючи незадоволений попит; залучення клієнтів з інших ринків. Новітня маркетингова стратегія зростання інновації цінності полягає не в протистоянні конкурентам, а в співробітництві з контрагентами.

Виклики та можливості, які ставить сучасний ринок (зростаюча роль глобальної конкуренції, скорочення життєвих циклів товарів, зміни попиту), можуть бути надто великими, щоб їх могло самостійно долати одне підприємство. Сучасне конкурентне середовище, по-перше, вимагає від підприємств опанування нових підходів до конкурування, а саме створення нових ринкових просторів задля уникнення «лобової» конкуренції та налагодження стосунків з конкурентами для ефективної реалізації спільних інноваційних проектів. По-друге, сучасний ринок – це складна система, яка утворюється з ланцюгів поставок: постачальників, підприємств, посередників, споживачів. Співпрацюючи один з одним, розроблюючи та освоюючи інновації, підприємства формують блакитні океани або екосистему інновації.

Рис. 4. Інтегрована модель класичної маркетингової стратегії зростання





Отже, конкуренція в сучасних умовах – це не суперництво, а співробітництво. Позитивна роль останнього особливо проявляється в сучасних умовах інформаційно-технологічної економіки. Взаємодія між контрагентами ринку призводить до виникнення системного ефекту. Така ефективність може набувати різних форм:

- алокативної (ефективність розподілу ресурсів між альтернативними варіантами їх використання);
- виробничої (ефективність за рахунок оптимізації розміру підприємства);
- динамічної (ефективності галузі як структури, що розвивається; упродовження інновацій; розвиток стимулів до інвестування).

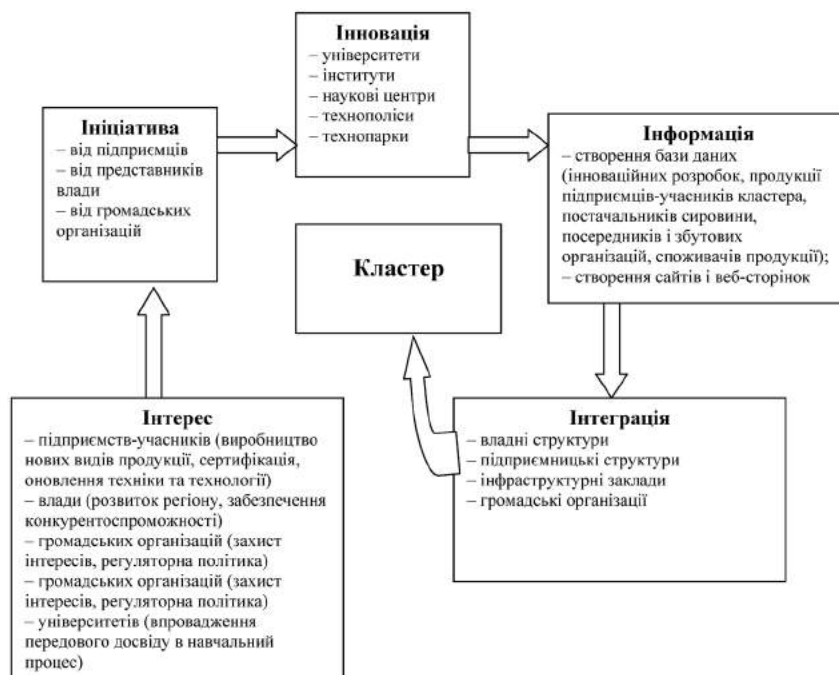
Екосистеми інновацій повинні стати фундаментами для реалізації модерністської маркетингової стратегії зростання промислових підприємств. До такої системи мають бути залучені різні учасники ринку, які є частиною галузевого ланцюга поставок, що об'єднує всі стадії виробництва, починаючи від придбання сировини, її перероблення, збирання й закінчуючи збутом кінцевому покупцю. У межах екосистеми промислові підприємства можуть одночасно і конкурувати, і кооперуватись для вирішення різних завдань, і це явище отримало назву «кооперація» [3, с. 23].

Таким чином, новітня маркетингова стратегія зростання може бути реалізована в рамках моделі блакитного океану. Реальність економічного зростання промислового підприємства залежить від усіх учасників екосистеми інновацій.

Н.Чухрай потенційними партнерами підприємства називає вісім видів інституційних одиниць, з якими підприємство може підтримувати міжфункціональну співпрацю: [4, с. 142-144]:

- уряд – партнерські відносини набувають форми субсидій, грантів, а також фонди, політична підтримка, трансфери, удосконалення нормативно-законодавчої бази;
- постачальники-виробники засобів виробництва – партнерські відносини набувають форми матеріально-технічного постачання виробничого процесу;
- дослідні й освітні інституції – партнерські відносини набувають форми результатів НДДКР, підготовки кадрів, аутсорсингу дослідно-конструкторських і проектних робіт;
- субпідрядники – партнерські відносини набувають форми додаткових знань, ноу-хау, аутсорсингу виробничих процесів;
- консультанти – партнерські відносини набувають форми розроблення інноваційних проектів, удосконалення бізнес-процесів, фінансових, юридичних і страхових послуг;
- покупці – партнерські відносини набувають форми визначення нових вимог ринку, генерування ідей, вирішення проблем із впровадженням і адаптацією інновацій до потреб ринку;

Рис. 5. Концепція необхідних умов створення кластерів за М.Войнаренком [8, с. 119]



Таблиця. Вибір стратегії управління партнерськими відносинами в екосистемі інновацій за інтегральним показником надійності [4, с. 137]

№ з/п	Назви груп за надійністю	Стратегії управління партнерськими відносинами
I група	«абсолютна надійність партнера»	Формування стратегічних союзів, організація відносин з партнерами на основі повної довіри, встановлення довготривалих партнерських взаємозв'язків, формування спільних інформаційних мереж, використання взаємних компетенцій, експертиз, передавання продукції під реалізацію, високі роздрібні знижки, угоди на пільгових умовах, премії, спільна реклама і експонування продукції
II група	«висока надійність партнера»	Формування партнерських відносин, оцінювання рівня їх надійності, обмін інформацією та інтелектуальною власністю, використання взаємних компетенцій, експертиз, передавання продукції під реалізацію, застосування знижок, угод на пільгових умовах, премій, спільної реклами і експонування продукції
III група	«середня надійність партнера»	Формування довготривалих відносин, контролювання рівня надійності цих відносин, застосування заходів регулювання цих відносин, використання застав або гарантій банку; створення відділу, який визначає спільні комерційні цілі, рівень необхідних запасів, розробляє рекламні кампанії, методи розподілу продукції
IV група	«низька надійність партнера»	Систематичний контроль за чітким дотриманням договірних зобов'язань, використання передоплати, застосування гарантій, пошук партнера із вищим рівнем надійності
V група	«відсутня надійність партнера»	Розірвання партнерських відносин і пошук партнера із вищим рівнем надійності

□ посередники – партнерські відносини набувають форми виявлення змін у попиті, збирання інформації про дії конкурентів, сприяння у комерціалізації інновацій;

□ конкуренти – партнерські відносини набувають форми поєднання зусиль щодо проведення досліджень, встановлення галузевих стандартів, спільного інвестування розробок.

А.Завгородній, З.Коваль пропонують виділяти п'ять груп надійності партнерських відносин (див. **табл.**).

Європейський досвід свідчить на користь кластерів — такої організаційної форми консолідації зусиль зацікавлених сторін співпраці підприємств, які стають «полюсами» зростання.

Поняття кластера увів М.Портер. За його визначенням, «кластери — це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, а також торговельних об'єднань), що в окремих сферах конкурують між собою, але разом із цим ведуть спільну роботу».

Забезпечення конкурентних переваг кластерів вимагає готовності до співробітництва, мотивації кожного елемента системи, прагнення до вдосконалення. Функціонування кластерів базується на взаємозв'язках, наявності організаційної структури, спільному інтересі [5, с. 205-206].

С.Соколенко визначає кластер як новий ефективний спосіб і систему взаємодії, постійного ділового спілкування територіально й економічно споріднених учасників виробничого процесу для отримання підсумкового синергетичного комерційного результату [6, с. 224].

Л.Федулова вважає, що кластер, будучи інтеграційним механізмом, дає змогу фірмам бути разом конкурентоспроможнішими [7, с. 324].

М.Войнаренко запропонував концепцію «5І», згідно з якою створення кластера вимагає забезпечення низки необхідних умов (**рис. 5**).

Стратегія кооперації є єдиною можливою формою існування кластеру. Зміст кластерів становить сукупність підприємств певної галузі, що знаходяться на одній тери-

торії. Інституційною підтримкою кластеру є адміністративний ресурс регіону, підприємства-лідери, цивілізовані ринкові правила. Кластерні об'єднання стають рушійною силою розвитку регіону, оскільки, перебуваючи в одному логістичному ланцюгу, наповнюють портфелі замовлень одне одного, тим самим сприяючи своєму розвитку. Нині уряди багатьох країн для стимулювання економічного розвитку територій формують відповідні стратегії, орієнтовані на кластери. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси, завантажувати потужності підприємств, створювати робочі місця.

Розрізняються три основні види кластерів:

- регіональні кластери (орієнтуються на наукові установи (НДІ, університети);
- кластери вертикально інтегрованих структур (орієнтуються на підприємства, що утворюють логістичний ланцюг);
- галузеві кластери (орієнтуються на різні етапи технологічного процесу підприємств однієї галузі).

Аналізуючи вплив кластерів на економічні системи, можна зробити висновок, що в США близько 32% працездатного населення працює в кластерах, у Швеції 39% працездатного населення зайнято в кластерах. Рівень продуктивності праці в кластерах перевищує середньонаціональний на 44%. Кластерний сектор є каталізатором, продуктивною силою розвитку інших секторів, чинником підвищення конкурентоспроможності, оскільки покращує доступ до промислових ресурсів, сприяє обміну професійним досвідом, підвищує координацію роботи підприємств, відкриває можливості до інновацій, сприяє науково-дослідній діяльності, поширенню нових видів організації виробництва та передового досвіду [9].

У результаті узагальнення фахових літературних джерел розроблено інтегровану модель новітньої маркетингової стратегії зростання. Маркетингові стратегії зростання, що містяться в цій моделі, призначені для використання в умовах створення інновації цінності на нових неконкурентних ринках, а також в умовах функціонування ланцюга поставок. У межах новітньої маркетингової стратегії зростання представлено дві моделі стратегії. Вказано джерело розвитку кожної моделі, умови реалізації, принципи вибору моделей, база потенційного попиту моделі інноваційної цінності, партнери моделі кооперації, методичний підхід до оцінки обраної стратегії (рис. 6).

Таким чином, у системі моделей маркетингової стратегії зростання можна виділити п'ять моделей: три класичні й дві новітні.

Можна запропонувати принципи вибору маркетингових стратегій зростання промислових підприємств, а саме:

- 1) оптимальність – обрана стратегія пропонує найкращу концепцію вирішення проблеми на тривалій термін;
- 2) реальність – втілення обраної стратегії має відповідати ресурсам і можливостям промислового підприємства;
- 3) довготерміновість – реалізація стратегії повинна гарантувати виключення можливості виникнення певних проблем у майбутньому;
- 4) соціально відповідальний характер – стратегія має враховувати й узгоджувати інтереси промислового підприємства, покупців та суспільства;
- 5) адекватність існуючим проблемам – орієнтація стратегії на вирішення наявних проблем;
- 6) актуальність – стратегія повинна бути обрана своєчасно;
- 7) системність – стратегія має системно вирішувати проблеми учасників ланцюга поставок у частині реалізації спільних інтересів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 577 с.
2. Михалева Е. П. Маркетинг. Конспект лекцій / Е. П. Михалева. – М.: Высшее образование, 2010. – 224 с.
3. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгу вартості: монографія / Н. І. Чухрай, Р. Патора, Й. М. Петрович та інші; за наук. ред. Н. І. Чухрай. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 352 с.
4. Управління інноваційними процесами в межах екосистеми: монографія / Н. І. Чухрай, Р. Патора, А. Г. Загородній та інші; за наук. ред. Н. І. Чухрай. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 216 с.
5. Портер М. Э. Конкуренция: пер. с англ.: учебн. пособие / М. Э. Портер. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
6. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: укр. контекст. / С. И. Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 646 с.
7. Федулова Л. І. Кластерна політика в системі забезпечення технологічного розвитку регіонів / Л. І. Федулова // зб. наук. праць Луцького національного технічного університету «Економічні науки». Серія «Регіональна економіка». – Луцьк, 2010. – Вип. 7 (27). Ч.5. – С. 323-327.
8. Артеменко Л. Потенціал розвитку транскордонних регіонів на основі інноваційних кластерів / Л. Артеменко // Матеріали круглого столу [«Співпраця Україна – ЄС: модель інноваційного розвитку транскордонних регіонів»], (м. Львів: 21 листопада 2010 р.). – 225 с.
9. <http://www.genon.ru/GetAnswer.aspx?>

Рис. 6. Інтегрована модель новітньої маркетингової стратегії зростання

