

УДК 378;371.134

DOI:

Тетяна Кравченко, аспірантка спеціальності 011 "Освітні, педагогічні науки"  
Мукачівського державного університету

### КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГУ У НАУКОВОМУ ДОРОБКУ А. ПЕЙНА

У статті здійснено аналіз наукової праці "Маркетинг відносин для отримання конкурентних переваг завоювання і утримання клієнтів" (авторський колектив під керівництвом А. Пейна). Виявлено, що автори виокремили компетенції, які сприяють формуванню конкурентоспроможності фахівця з маркетингу: діагностичні, аналітичні та прогностичні, компетенція соціальної комунікації, компетенції моделювання, проектування, прогнозування, комунікативна і перцептивна компетенції. Підкреслено, що продуктивними засобами формування умінь можуть виступати проектна діяльність, розв'язання завдань, розбір проблемних ситуацій, реалізація різних професійно-орієнтованих елементів освітньої діяльності, а також моделювання проблемних економічних, ринково орієнтованих ситуацій. Зроблено висновок, що компетентісний підхід має значний потенціал і є платформою, яка може об'єднати і комплексно реалізувати різні напрями у сфері активного, розвиваючого, діяльнісного навчання.

**Ключові слова:** компетентісний підхід; маркетинголог; компетенції; А. Пейн.

**Лит. 11.**

Tetiana Kravchenko, Postgraduate Student majoring in 011 "Educational, Pedagogical Sciences"  
Mukachevo State University

### COMPETENCE APPROACH IN TRAINING MARKETING SPECIALISTS IN THE SCIENTIFIC HERITAGE OF A. PAYNE

The article analyzes the scientific work "Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers" (a team led by A. Payne), which practically formulates the main positions on the competencies of a successful and competitive marketing services marketer in the European and international market. It has been revealed that the authors identified competencies that contribute to the formation of the competitiveness of a marketing specialist: diagnostic, analytical and predictive competencies, social communication competence, modeling, design, forecasting competencies, communicative and perceptual competence. It has been noted that diagnostic competencies for a marketer provide an opportunity to develop successful marketing relationship strategies, to highlight potential weaknesses in one or more domain markets and barriers that may arise as a result of such neglect. Analytical competencies contribute to the formation of the ability to analyze the dynamics of sales and manage the sales forecast, manage the advertising budget and calculate the return on investment, compare several solution options and choose the best option, set priorities for projects, and always look for causality in customer behavior. It has been emphasized that project activities, problem solving, analysis of problem situations, implementation of various professionally oriented elements of educational activities, as well as modeling problematic economic, market-oriented situations can act as productive means of forming predictive skills. These competencies create the intellectual framework, conceptual models, and guiding ideas that enable marketers in a company to identify opportunities to add value to a product or service to consumers and generate that value at a profit. It has been concluded that the competence-based approach has significant potential and is a platform that can combine and comprehensively implement various developments in the field of active, developmental, activity-based learning.

**Keywords:** competency approach; marketing specialist; competence; A. Payne.

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство в Україні і світі перебуває у стані активних змін, які є характерними для всіх сфер життя. Соціальна та економічна глобалізація, інтенсифікація технологій, що часто випереджає осмислення нових можливостей, економічні та політичні кризи – усе це дає підстави стверджувати про стадію розвитку суспільства, на якій зміни є звичним фоном повсякденності і вимагають негайного, випереджального реагування на суспільні і духовні трансформації.

Зміни, що відбувались в Європі на початку ХХІ ст., зокрема економічне зростання та соціокультурне піднесення, спричинене науково-технічною революцією, розпочатою у ХІХ ст., а також процесами демократизації, прийняттям ідеології лібералізму та перемогою культури споживання населення стали основою ідеї побудови суспільства, заснованого на знаннях, що зумовило прагнення до соціального й індивідуального розвитку [2].

Науковці, дослідники наголошують на необхідності, але недостатності традиційних знань,

умінь і навичок для досягнення успішності і затребуваності особистості в сучасному суспільстві. Необхідним є комплекс якостей, що включає в себе, окрім професійних знань, умінь і навичок досвід практичної діяльності, адекватну соціальну поведінку, здатність і готовність до самоосвіти тощо.

Особливо актуальною така проблема є для сфери професійної підготовки. Поглиблення участі Великобританії у міжнародному поділі праці, що характеризується зростанням експортної та імпоротної квот, наявністю потужних фінансових і промислових баз за кордоном, говорить про те, що ця країна має високу ступінь залученості до світогосподарських зв'язків. Вона перебуває на другому місці в світі за обсягом накопиченого капіталу за кордоном, а експорт капіталу як основної форми зовнішньоекономічної діяльності багатьох країн зумовлює необхідність постійного врахування особливостей ринку, перспектив його розвитку і оперативного реагування на зміну попиту [4], що вимагає високих професійних якостей спеціалістів з ринковоорієнтованої діяльності, зокрема фахівців з маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підготовка фахівців з маркетингу в нашій країні і за кордоном була предметом дослідження багатьох науковців. Серед них: Е. Загашвілі, яка вивчала міжнародний маркетинг англійських компаній і зовнішньоекономічну політику уряду Великобританії та роль персоналу у розвитку маркетингу [4]; Т. Байбардіна, Н. Гришкова, Л. Міщенко, Т. Процько, які вивчали формування інноваційного потенціалу фахівців з маркетингу в умовах інтеграції Європейського освітнього простору [1]; М. Вачевський, який вивчав теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійних компетенцій [3]; М. Лощилова, яка детально проаналізувала розвиток професійної і вищої освіти Великобританії [5]; О. Сергеева, основою дослідження якої були особливості професійної освіти у Великобританії [6]; Р. Толстяков, що розробив концепцію випереджального маркетингу в системі соціально-економічних відносин професійної освіти в умовах економіки знань [7]. Значної уваги проблемам розвитку маркетингу і вивченню бар'єрів засобів масової інформації для соціальних маркетингових втручань надавали англійські дослідники Г. Кемп, Л. Ігл, Дж. Верн (G. Kemp, L. Eagle, J. Vern;) [8]; ролі маркетингової комунікації у розвитку соціальних відносин та порівняльному аналізу соціальної діяльності підприємств у Великобританії та Японії присвятили свої студії Г. Лю, Т. Енг, С. Такеда (G. Liu, T. Eng, S. Takeda)

[9]. Цікавими для нашого дослідження є погляди провідних дослідників щодо компетентісного підходу до професійної діяльності фахівців з маркетингу в умовах трансформаційних змін [10]. Ми звернулися до досвіду відомих у Великобританії вчених, які проводять дослідження маркетингу та, на нашу думку, чітко визначають необхідні професійні компетентності фахівців, що забезпечать реалізацію завдань ринку (А. Пейн, М. Крістофер, М. Кларк, Х. Пек) та до їхньої наукової праці "Маркетинг відносин для отримання конкурентних переваг завоювання і утримання клієнтів" [11], в якій, на нашу думку, викладено основні орієнтири компетентісного підходу до діяльності і професійної підготовки фахівців з маркетингу.

**Мета статті:** обґрунтувати основні положення щодо компетентісного підходу у підготовці фахівців з маркетингу в науковому доробку вчених Великобританії.

**Виклад основного матеріалу.** Насамперед зазначимо, що у підготовці фахівців у Великобританії компетентісний підхід є визначальним. Аналіз наукових джерел [7; 10; 11] засвідчує, що фахівців з маркетингу повинні володіти управлінськими та лідерськими компетенціями поряд з професійними знаннями та навичками, щоб бути ефективним і конкурентоспроможним на ринку праці. Навчання, яке базується на компетенціях, розвиває цінні характеристики і навички у людей, що надає можливість кращого працевлаштування та навчання протягом усього життя.

А. Пейн, М. Крістофер, М. Кларк, Х. Пек видали наукову працю "Маркетинг відносин для отримання конкурентних переваг завоювання і утримання клієнтів" (1999), у якій практично сформулювали основні позиції щодо компетенцій успішного і конкурентоспроможного на європейському і міжнародному ринку маркетингових послуг маркетолога та яка надає широке, багатогранне уявлення про маркетинг відносин, який швидко розвивається сьогодні. Ця книга є частиною трилогії, до якої входять ще дві книги: "Маркетинг відносини" (1991) та "Шість ринків", яка була однією з перших спроб визначити нову концепцію взаємодії фахівця з маркетингу та споживача [11]. Структура праці "Маркетинг відносин для отримання конкурентних переваг завоювання і утримання клієнтів" є модифікованою версією моделі "Шість ринків".

Зосередимо увагу на тих компетенціях, які автори (А. Пейн, Х. Пек, М. Крістофер, М. Кларк) виокремлюють як визначальні для майбутнього фахівця з маркетингу.

Наголошується, що фахівцеві з маркетингу насамперед необхідне усвідомлення сутності ринкових доменів – внутрішніх ринків, реферальних ринків, ринків впливу, рекрутингових ринків, ринків постачальників та альянсів, а також найважливішого ринку – ринку клієнтів. Забезпечення взаємодії цих ринків і створення ефективної маркетингової системи можливе за умови компетентісного підходу до професійної діяльності фахівців з маркетингу.

Автори виокремили компетенції, які і визначають, на їх думку, конкурентоспроможність фахівця з маркетингу. Такими вони назвали *діагностичні, аналітичні та прогностичні компетенції, компетенцію соціальної комунікації, компетенції моделювання, проектування, прогнозування, комунікативну і перцептивну компетенції*.

Акцент зроблено на *діагностичних компетенціях*, які для маркетолога дають можливість розробляти успішні маркетингові стратегії взаємовідносин, здійснювати висвітлення потенційних слабких місць на одному або декількох ринках доменів та бар'єрів, які можуть виникнути в результаті таких нехтувань. Автор зазначає, що "Маркетинг відносин – це ринкова, орієнтована на клієнта загальна концепція управління, яка частково базується на поверненні до коренів маркетингу та початкової маркетингової концепції". Її ширша компетенція полягає у формуванні та підтримці вигідних, взаємовигідних відносин шляхом об'єднання необхідних сторін та ресурсів для надання найкращої можливої пропозиції щодо вартості для замовника. "Пошук, діагностування виробництва і надання правильного поєднання переваг як продуктів, так і послуг роздрібним клієнтам при мінімально можливих загальних витратах" є практично основним завданням професійної діяльності маркетолога" [11, 409].

У науковій праці підкреслюється, що для маркетолога *вкрай важливими є аналітичні компетенції*, тобто він повинен уміти аналізувати динаміку продажів, управляти їх прогнозом продажів і рекламним бюджетом, розраховувати ефективність вкладень, порівнювати кілька варіантів рішень і вибирати кращий варіант, встановлювати пріоритети для проектів, завжди шукати причинно-наслідковий зв'язок у поведінці клієнтів. А. Пейн зазначає, таким чином, що "одним з найбільш важливих змін в маркетинговій думці, що відбулися за останні два десятиліття, стало визнання того, що "люди – це бренд". Отже, значна увага приділяється залученню, навчанню і мотивації співробітників,

які можуть розділяти цінності бізнесу і проектувати ці цінності на кожній точці взаємодії з клієнтами і споживачами" [11, 408].

Важливий акцент рецензованого дослідження полягає у визначенні пріоритетності людського чинника у розвитку економічних відносин, оскільки, як зазначається у ньому, досить дивним є те, що "більшість компаній більше зосереджуються на визначенні прибутковості продукції, а не на споживачах. Парадокс полягає в тому, що саме клієнти приносять прибуток, а не продукція. Продукти створюють витрати, а клієнти – прибуток" [11, 411], тобто професійну підготовку фахівців з маркетингу необхідно будувати на філософії людиноцентризму. Пропонується застосовувати таку модель, що продемонструвала переваги ідеї, яку вона дає, підтверджуючи її цінність як практичного аналітичного інструменту для пояснення та прогнозування успіху чи невдачі на ринку.

Для забезпечення функціональної діяльності в рамках "Домену ринку постачальників та альянсів", які автор виокремлює як стратегічний аутсорсинг, розвиток мережі постачальників, управління ланцюгами поставок, створення взаємовідносин "виграш-виграш" у ланцюгу поставок та створення успішних союзів, визначається компетенції *соціальної комунікації, суть якої полягає у створенні високоінтенсивних відносин між постачальником та споживачем*. А. Пейн зазначає: "Є два ключові фактори, що визначають бажаність високоінтенсивних відносин типу "один на один" у бізнес-контексті. Перший – це прибутковість споживачів, а другий – можливості, які існують або створюють додаткову цінність для цих клієнтів шляхом налаштування пропозиції" [11, 411]. "На цьому рівні споживачів загальний прибуток був би набагато вищим, ніж зараз, це спеціально розроблені рішення для їхніх власних конкретних "проблем" купівлі. Іншими словами, замовник і постачальник визнають перевагу, яку можна отримати завдяки тіснішим стосункам" [11, 413].

Для маркетолога *важливою є компетенція моделювання, проектування, прогнозування*. Наприклад, для створення брендингу А. Пейн пропонує такий алгоритм: "Обслуговування клієнтів тут визначається як сукупність усіх контактів між постачальником та замовником, які разом поєднуються для підвищення цінності "пропозиції" для цього клієнта. Іншими словами, обслуговування споживачів є результатом спільного впливу всіх точок контакту між фірмою та її клієнтами" [11, 410]. Окрім цього, він наголошує, що "концепція активного та

індивідуального обслуговування є настільки ж актуальною як для ринків бізнесу, так і для споживчих ринків; таким чином, компанії прагнуть використовувати різні канали та пакети послуг для задоволення потреб споживачів із дуже різними потребами” [11, 412].

Водночас надзвичайно цінними для фахівця з маркетингу є *прогностичні компетенції*, здатність вибудовувати стратегію. “Стратегія – це мистецтво створення цінності. Вона формує інтелектуальні рамки, концептуальні моделі та керівні ідеї, що дозволяють маркетологам компанії виявляти можливості підвищення цінності продукту чи послуги для споживачів та отримання цієї вартості з прибутком. У цьому відношенні стратегія – це спосіб, яким компанія визначає свій бізнес та пов’язує між собою єдині два ресурси, які справді важливі в сучасній економіці: знання та стосунки або компетенція та клієнти організації” [11].

Формування прогностичних компетенцій фахівця з маркетингу є процесом опанування маркетингової діяльності, яка включає в себе отримання науковообґрунтованого варіанту розвитку швидкозмінної ситуації у минулому або майбутньому (підстави прогнозування), який інтегрує економічні, педагогічні, психологічні, юридичні знання, дії у соціально-економічному середовищі (реалізація процесу прогнозування), професійні, соціальні і особистісні цінності (визначення вибору варіанту прогнозу) тощо.

Продуктивними засобами формування прогностичних умінь можуть виступати проектна діяльність, розв’язання завдань, аналіз проблемних ситуацій, реалізація різних професійноорієнтованих елементів освітньої діяльності, а також моделювання проблемних економічних, ринковоорієнтованих ситуацій.

*Створення та впровадження маркетингу відносин, тобто підготовка маркетолога до комунікативної і перцептивної компетентності.* А. Пейн визначає, що такі компетентності необхідні маркетологу при проактивному/персоналізованому обслуговуванні, визначенні цінності поданої пропозиції постачальником, визначенні відповідних сегментів споживчої цінності, управління та підтримки доставленого задоволення. Це А. Пейн констатує у такому положенні: “При ретельному та активному управлінні цими відносинами можна не тільки відкрити двері для ринків, але вони можуть посилити або навіть замінити деякі інші маркетингові дії. Уміле управління відносинами із ЗМІ може бути в деяких випадках дешевшим та ефективнішим, ніж офіційна реклама” [11, 410].

**Висновки.** Отже, компетентнісний підхід має

значний потенціал і є платформою, що дає змогу об’єднати і комплексно реалізувати різні напрацювання в сфері активного, розвивального, діяльнісного навчання. Перехід до компетентнісного підходу є закономірною реакцією системи освіти на зміну умов соціально-виробничого середовища. Такі компетентності, як діагностична, аналітична, соціальна комунікація, компетенція моделювання і проектування, комунікативна і перцептивна є важливими для фахівців з маркетингу.

*Перспективами подальших досліджень* є вивчення особливостей формальної і неформальної освіти у Великобританії у професійній підготовці фахівців з маркетингу.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Байбардина Т.Н., Гришкова Н.С., Мищенко Л.В., Процко Т.Л. Формирование инновационного потенциала специалистов по маркетингу в условиях интеграции Европейского образовательного пространства. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2016. № 1 (57). С. 197–206. URL: <http://lib.i-bteu.by/bitstream/handle/22092014/2844> (дата звернення: 30.03.2021)
2. Біницька К., Бучківська Г., Біницька О., Греськова В. Європейська система забезпечення якості вищої освіти: досвід Республіки Польща. *Молодь і ринок*. №2 (181). 2020. С. 47–54.
3. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійних компетенцій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія та методика професійної освіти”. Київ, 2008. 41 с.
4. Загашвили Э. С. Международный маркетинг английских компаний и внешнеэкономическая политика правительства Великобритании. URL: <http://economy-lib.com/mezhdunarodnyu-marketing-angliyskih-kompaniy-i-vneshneekonomicheskaya-politika-pravitelstva-velikobritanii#ixzz6pj6KmSU5> (дата звернення: 01.04.2021)
5. Лощилова М. А. Профессиональное самоопределение школьников (на примере Великобритании). *Профильная школа*. 2012. №5. С. 15–23.
6. Сергеева О. В. Особливості професійної освіти у Великій Британії. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2010. Вип. 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnads\\_2010\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnads_2010_5_15). (дата звернення: 15.03.2021)
7. Толстяков Р. Р. Концепция опережающего маркетинга в системе социально-экономических отношений профессионального образования в экономике знаний. *Социально-экономические явления и процессы*. 2009. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-operezhayuschego-marketinga-v-sisteme-sotsialno-ekonomicheskikh-otnosheniy-professionalnogo-obrazovaniya-v-ekonomike> (дата звернення: 15.03.2021)
8. Kemp G. A., Eagle L., Verne J. Massmedia barriers to social marketing interventions: the example of sun

protection in the UK. *Health promotion international*. 2010. T. 26. №. 1. С. 37–45. URL: <https://academic.oup.com/heapro/article/26/1/37/677802> (дата звернення: 15.03.2021)

9. Liu G., Eng T. Y., Takeda S. An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2015. T. 39. №. 2. С. 267–298. URL: [http://perpustakaan.unitomo.ac.id/repository/An%20Investigation%20of%20Marketing%20Capabilities%20and%20Social%20Enterprise%20Performance%20in%20the%20UK%20and%20Japan%20\(pages%20267%E2%80%93298\).pdf](http://perpustakaan.unitomo.ac.id/repository/An%20Investigation%20of%20Marketing%20Capabilities%20and%20Social%20Enterprise%20Performance%20in%20the%20UK%20and%20Japan%20(pages%20267%E2%80%93298).pdf) (дата звернення: 15.02.2021)

10. Normann, R. Ramirez, R., From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, July–August, 1993, pp. 65–77

11. Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers by Adrian Payne (Author, Editor), Christopher Martin (Author), Moira Clark (Author), Helen Peck (Author), Chartered Institute of Marketing (Corporate Author). Published in association with The Chartered Institute of Marketing, 1999. 510 с. URL: [https://www.academia.edu/32677694/Relationship\\_Marketing\\_for\\_Competitive\\_Advantage](https://www.academia.edu/32677694/Relationship_Marketing_for_Competitive_Advantage) (дата звернення: 15.02.2021)

#### REFERENCES

1. Baybardina, T.N., Grishkova, N.S., Mischenko, L.V. & Protsko, T.L. (2016). Formirovanie innovatsionnogo potentsiala spetsialistov po marketingu v usloviyah integratsii Evropeyskogo obrazovatel'nogo prostranstva [Formation of the innovative potential of marketing specialists in the context of the integration of the European educational space]. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2 No. 1 (57). p. 197–206. Available at: <http://lib.i-bteu.by/bitstream/handle/22092014/2844> (Accessed 30 March 2021) [in Russian].

2. Binytska, K., Buchkivska, H., Binytska, O. & Hreskova, V. (2020). Yevropeiska systema zabezpechennia yakosti vyshchoiosvity: dosvid Respubliky Polshcha [European quality assurance system of higher education: the experience of the Republic of Poland]. *Youth and the market*. No. 2. (181). pp. 47–54. [in Ukrainian].

3. Vachevskyi, M. V. (2008). Teoretyko-metodychni zasady formuvannia u maibutnikh marketolohiv profesiinykh kompetentsii [Theoretical and methodological principles of formation of professional competencies in future marketers]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv, 41 p. [in Ukrainian].

4. Zagashvili, E. S. (2021). Mezhdunarodnyy marketing angliyskikh kompaniy i vneshneekonomicheskaya politika pravitelstva Velikobritanii [International Marketing of British Companies and Foreign Economic Policy of the UK Government]. Available at: <http://economy-lib.com/>

mezhdunarodnyy-marketing-angliyskikh-kompaniy-i-vneshneekonomicheskaya-politika-pravitelstva-velikobritanii#ixzz6pj6KmSU5 (Accessed 1 April 2021) [in Russian].

5. Loschilova, M. A. (2012). Professionalnoe samoopredelenie shkolnikov (na primere Velikobritanii) [Professional self-determination of schoolchildren (on the example of Great Britain)]. *Profile school*. No. 5. pp. 15–23. [in Russian].

6. Serheieva, O.V. (2021). Osoblyvosti profesiinoi osvity u Velykobrytanii [Features of vocational education in the UK]. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2010\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_5_15). (Accessed 15 March 2021) [in Ukrainian].

7. Tolstyakov, R. R. (2009). Kontseptsiya operezhayuschego marketinga v sisteme sotsialno-ekonomicheskikh otnosheniy professionalnogo obrazovaniya v ekonomike znaniy [The concept of advanced marketing in the system of social and economic relations of vocational education in the knowledge economy]. *Social and economic phenomena and processes*. No. 1 Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-operezhayuschego-marketinga-v-sisteme-sotsialno-ekonomicheskikh-otnosheniy-professionalnogo-obrazovaniya-v-ekonomike> (Accessed 15 March 2021) [in Russian].

8. Kemp, G. A., Eagle, L., & Verne, J. (2010). Mass media barriers to social marketing interventions: the example of sun protection in the UK. *Health promotion international*. Issue. 26. No.1. pp. 37–45. Available at: <https://academic.oup.com/heapro/article/26/1/37/677802> (Accessed 15 March 2021) [in English].

9. Liu, G., Eng, T. Y. & Takeda, S. (2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 39. No.2. pp. 267–298. Available at: URL: [http://perpustakaan.unitomo.ac.id/repository/An%20Investigation%20of%20Marketing%20Capabilities%20and%20Social%20Enterprise%20Performance%20in%20the%20UK%20and%20Japan%20\(pages%20267%E2%80%93298\).pdf](http://perpustakaan.unitomo.ac.id/repository/An%20Investigation%20of%20Marketing%20Capabilities%20and%20Social%20Enterprise%20Performance%20in%20the%20UK%20and%20Japan%20(pages%20267%E2%80%93298).pdf) (дата звернення: 15.02.2021)

10. Normann, R. & Ramirez, R., From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, July–August, 1993, pp. 65–77. [in English].

11. Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers by Adrian Payne (Author, Editor), Christopher Martin (Author), Moira Clark (Author), Helen Peck (Author), Chartered Institute of Marketing (Corporate Author). Published in association with The Chartered Institute of Marketing, 1999. 510 p. Available at: [https://www.academia.edu/32677694/Relationship\\_Marketing\\_for\\_Competitive\\_Advantage](https://www.academia.edu/32677694/Relationship_Marketing_for_Competitive_Advantage) (Accessed 15 February 2021) [in English].

Стаття надійшла до редакції 10.02.2021

