

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-11>

УДК 339.94

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

MARKETING STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION

Колешня Яна Олександрівна

кандидат економічних наук,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4856-4898>

Савічева Тетяна Юріївна

магістр,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1934-1625>

Koleshnia Yana, Savicheva Tetiana

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

У статті розглядається процес створення маркетингової стратегії підприємства в процесі інтернаціоналізації. Описуються підходи до визначення терміну «інтернаціоналізація» та визначаються його відмінності від глобалізації. Розглянуто процес міжнародного розвитку. Подано підходи до трактування міжнародного маркетингу. Описано відмінності міжнародного маркетингу від національного, звичайного маркетингу. Було проаналізовано думки та визначення декілька дослідників і зазначено 5 ключових відмінностей міжнародного маркетингу. Проаналізовано ключові детермінанти формування стратегії. Реалізація стратегії виступає дуже важливим етапом виходу підприємства на міжнародні ринки, проходить декілька фаз та залежить від багатьох факторів. Виділено рівні реалізації міжнародної маркетингової стратегії в залежності від фаз розвитку маркетингу за кордоном.

Ключові слова: маркетингова стратегія підприємства, інтернаціоналізація, міжнародний маркетинг.

В статье рассматривается процесс создания маркетинговой стратегии предприятия в процессе интернационализации. Описываются подходы к определению термина «интернационализация» и определяются его отличия от глобализации. Рассмотрен процесс международного развития. Поданы подходы к трактовке маркетинга. Описаны различия международного маркетинга от национального, обычного маркетинга. Были проанализированы мнения и определения несколько исследователей и указано 5 ключевых отличий маркетинга. Проанализированы ключевые детерминанты формирования стратегии. Реализация стратегии выступает очень важным этапом выхода предприятия на международные рынки, проходит несколько фаз и зависит от многих факторов. Выделены уровни реализации международной маркетинговой стратегии в зависимости от фаз развития маркетинга за рубежом.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия предприятия, интернационализация, международный маркетинг.

This article considers the process of creating a marketing strategy of the enterprise in the process of internationalization. Approaches to the definition of the term "internationalization" are described and its differences from globalization are determined. The process of international development is considered. Approaches to the interpretation of international marketing are given, it is determined that they contain characteristics inherent in traditional marketing. It was found that international marketing has its own specifics, which follows from the peculiarities of the functioning of international markets and business conditions. The differences of international marketing from national, usual marketing are described. The opinions and definitions of several researchers were analyzed and 5 key differences of international marketing were revealed: the highest degree of complexity; higher level of risk; growing consumer demand for goods, which requires special attention to marketing strategy in foreign markets; more complex process of strategy development due to the need to take into account cultural features, the state of the economy, etc.; the complexity of management decisions due to the need to develop not only product and market strategies, but also the strategy of entry, expansion into the international market. It has been determined that international marketing

combines a strategic and tactical approach to solving certain situations, and the strategic approach is considered in more detail. The key determinants of strategy formation are analyzed, including internal and external input elements, success factors, output elements (strategic decisions). The implementation of the strategy is a very important stage of the company's entry into international markets, goes through several phases and depends on many factors. The following phases are singled out: absence of international marketing strategy, informal international marketing strategy, systematic formalized international marketing strategy, integral international marketing strategy. Levels of realization of the international marketing strategy depending on phases of development of marketing abroad are allocated.

Keywords: marketing strategy, internalization, international marketing.

Постановка проблеми. Інтернаціоналізація – важливий та рішучий крок для підприємств, які прагнуть виходити на міжнародні ринки зі своєю продукцією та послугами. Однак посилення конкурентної боротьби, розширення меж присутності компанії ставить нові завдання та виклики, зокрема необхідність враховувати при позиціонуванні товарів та послуг культурні, соціальні, історичні, економічні відмінності, рівень розвитку технологій тощо.

Збільшення міжнародної залученості компаній характерне не лише для великих підприємств, адже глобалізація та розвиток технологій (зокрема, електронної комерції, технологій Індустрії 4.0, цифрових платформ) дають змогу малому та середньому бізнесу виходити на зовнішні ринки з використанням власних переваг – гнучкості, оперативного реагування. Проте особливості інтернаціоналізації вимагають враховувати особливості зовнішнього маркетингу, а високий рівень конкуренції, насиченості ринків – формування відповідної маркетингової стратегії.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності забезпечується плановим обґрунтуванням заходів та рішень, що приймаються у процесі інтернаціоналізації. Тому вхід на зовнішні ринки супроводжується детальним вивченням стану ринків, попиту, конкуренції, співвіднесення їх з власними можливостями і потребує розроблення виваженої маркетингової стратегії. Грамотно складена, детально прописана та успішно реалізована маркетингова стратегія інтернаціоналізації дозволяє компанії перейти від пасивної адаптації до активного використання ринкових можливостей та розвинути перспективні напрямки діяльності на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науковці часто розглядають сутність, роль та значення інтернаціоналізації та глобалізації для діяльності підприємства, наприклад, П.Г. Ільчук, І.Ю. Крамар. Окремо багато досліджень присвячено формуванню маркетингової стратегії, наприклад у роботах В.П. Залізнюк. Взаємозв'язок маркетингової стратегії та зовнішньоекономічної діяльності розглядають П.Г. Ільчук, О.Ю. Могилевська, О.А. Іващенко, І.В. Тюха, С.Д. Супрун.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Саме тому важливим є розуміння відмінності внутрішнього та зовнішнього маркетингу, особливостей стратегічного планування у міжнародному маркетингу, детермінант міжнародної маркетингової стратегії, її фаз.

Постановка завдання. Метою дослідження є характеристика процесу формування маркетингової стратегії під час інтернаціоналізації підприємства та визначення її особливостей, а також знаходження шляхів успішної реалізації міжнародної маркетингової стратегії з метою виходу компанії на міжнародні ринки.

Методологія. Для визначення шляхів та способів вдосконалення маркетингової стратегії в процесі інтернаціоналізації підприємства було використано такі методи дослідження: історично-логічний та причинно-наслідковий – для визначення процесу міжнародного розвитку; графічного опису – для дослідження взаємозв'язку фаз розвитку міжнародного маркетингу та рівнів застосування міжнародної маркетингової стратегії; аналізу – для визначення відмінностей міжнародного та національного маркетингу, інтернаціоналізації та глобалізації; методу критичного аналізу – для обґрунтування шляхів успішної реалізації міжнародної маркетингової стратегії з метою виходу компанії на міжнародні ринки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи термін інтернаціоналізації компаній, доцільно звернутися до думки відомих дослідників. Зокрема, Пітер Дікен відмічає, що процес інтернаціоналізації підприємства – це поширення його економічної діяльності через національні кордони [1]. В економічній енциклопедії зазначається наступний термін: інтернаціоналізація виробництва – це розвиток міжнародних економічних зв'язків і відносин між суб'єктами господарської діяльності та перехід меж національної економіки [2]. О.Д. Фролова говорить про те, що інтернаціоналізація є послідовним процесом збільшення міжнародної залученості компанії, з чого випливають зміни в організаційних формах підприємства, пристосування рішень бізнесу до міжнародного сере-

довища та налагодження зв'язків з компаніями в інших країнах [3].

Якщо проаналізувати думки багатьох дослідників та ознайомитися з їх теоріями, можна побачити, що терміни «інтернаціоналізація» та «глобалізація» часто вживаються як синоніми. Однак на нашу думку дані поняття хоч і мають взаємозв'язок та схожість, однак мають різне значення. Термін «глобалізація» часто пов'язують з ім'ям відомого соціолога Роланда Робертсона, який у 1985 р. визначив глобалізацію як скоуп змін, що мають своєю основною метою об'єднання світу в єдине ціле [3]. Деякі експерти вважають, що в процесі глобалізації різні соціальні системи (суспільства, країни та континенти) стають подібними і втрачають свої відмінності в культурній, правовій, соціальній та економічній сферах в результаті технічного прогресу та стрімкого економічного розвитку. Тому можна говорити, що інтернаціоналізація для підприємства є цілеспрямованою діяльністю, пов'язаною з виходом на один чи декілька зарубіжних ринків, тоді як глобалізація – незалежний процес, що полегшує інтернаціоналізацію за рахунок зниження чи усунення торговельних бар'єрів, появи макрологістичних систем, спрощення процесів налагодження контактів, стандартизації міжнародних економічних процесів тощо.

Досить довго експансія на міжнародний ринок була привілеєм великих корпорацій, які накопичували капітал таких країн, як США, Японія і працювали зокрема у світових галузях (наприклад, Toyota, General Motors, Ford – в автомобільній галузі; Airbus, Boeing – авіабудівництво; IBM, Sony, Apple – виробництво комп'ютерів; Nestlé, Coca-Cola, Pepsi – продукти харчування та напої; BP, Shell, Exxon Mobil – нафтова промисловість і т.д.). Глобалізація дозволяє виходити на зовнішній ринок і середнім та малим підприємствам, оскільки уніфікує та робить більш зрозумілими та прогнозованими економічні умови ведення діяльності. Міжнародні корпорації почали відкриватися в різних країнах, а також у тих галузях, які традиційно не вважаються глобальними (наприклад, роздрібна торгівля в Інтернеті, ресторанний бізнес, освіта). Не останню роль відіграє і цифровізація, активний розвиток електронної торгівлі, міжнародних платіжних систем, поява цифрових платформ – всі ці фактори дозволяють спростити частину господарських процесів підприємств і дати змогу сконцентрувати зусилля на плануванні зовнішньоекономічної діяльності. За висновками експертів, підприємства почали інтернаціоналізацію через те, що компанії почали досліджувати та завойовувати

зовнішні ринки на більш ранніх етапах життєвого циклу товару, ніж це було раніше.

На основі аналізу власних можливостей та стану ринку, на який націлене підприємство, воно може обирати адекватну стратегію інтернаціоналізації (від реалізації товарів та послуг через посередників чи продаж франшизи до створення власного підприємства на території певної країни), однак у будь-якому разі необхідне як короткострокове планування, так і розробка бачення та напрямів дій на більш тривалий період. І важливим елементом розробки стратегії виступає розроблення маркетингової (у випадку здійснення зовнішньоекономічної діяльності – зовнішньої маркетингової) стратегії з урахування особливостей міжнародного маркетингу.

Теорії міжнародного розвитку з'явилися під впливом загальної теорії маркетингу, в якій акцент робився на ключових знаннях і здібностях компанії в поєднанні з можливостями зовнішнього ринкового середовища. На думку С. Гаймера та К. Кіндлебергера, ключовими факторами успішного виходу на зовнішній ринок є технологічні та маркетингові навички.

Формування міжнародної маркетингової стратегії є однією з функцій міжнародного маркетингу. Вчені запропонували багато визначень міжнародного маркетингу. Наприклад, П. Гаурі, Ф. Катеора, В.А. Алексунін, Л.І. Матвейчук, Є.Ф. Жуков визначають міжнародний маркетинг як:

– здійснення підприємницької діяльності, що спрямовує потік продукції та послуг компанії до споживачів у більш ніж в одній країні для отримання прибутку [5];

– система планування, впровадження, контролю та аналізу заходів, що впливають на багатонаціональне ринкове середовище та пристосовуються до його умов у компанії, яка працює в більш ніж одній країні [6];

– діяльність міжнародних фірм, сфера виробництва та комерційна діяльність яких поширюється на зарубіжні ринки [7];

– маркетинг товарів та послуг за межами країни, де знаходиться компанія [8].

Дані визначення міжнародного маркетингу відображають діяльність, яка притаманна і національному маркетингу також. Зокрема, в обох концепціях використовуються загальні принципи, методи та маркетингові інструменти. Однак, враховуючи особливості міжнародного ринкового середовища, міжнародний маркетинг має свою специфіку, яка впливає з особливостей функціонування міжнародних ринків та умов ведення бізнесу:

1) міжнародний маркетинг характеризується найвищим ступенем складності, що зумовлено особливостями міжнародного ринкового середовища, необхідністю вивчення законів багатьох країн, культурними відмінностями, а також труднощами маркетингових досліджень на зовнішніх ринках. Ці особливості вимагають створення спеціальних дослідницьких підрозділів в компанії, які зможуть збирати інформацію про зовнішні ринки та проводити відповідні дослідження;

2) процес прийняття рішень у міжнародному маркетингу характеризується вищим ступенем ризику порівняно з маркетинговими рішеннями на внутрішньому ринку;

3) інтенсивність конкуренції на зовнішніх ринках збільшує потреби споживачів до товарів. Через це підприємству потрібно приділити більше уваги до маркетингової стратегії поза національним ринком;

4) міжнародний маркетинг передбачає більш складний процес розробки стратегії з урахуванням особливостей іноземних культур, відмінностей в економічних системах країн та можливостей міжнародної співпраці;

5) управлінські рішення в міжнародному маркетингу є більш складними і передбачають не лише розробку товарної та ринкової стратегій, але також стратегію виходу, експансії на міжнародний ринок та інші стратегічні рішення щодо міжнародної ринкової діяльності.

Міжнародний маркетинг поєднує в собі стратегічний та тактичний підхід до розв'язання тих чи інших ситуацій (рис. 1) [9].

Розглянемо детальніше стратегічний підхід. Під час розробки міжнародної маркетингової

стратегії дуже важливим є стратегічне планування, яке відображається як одна з функцій управління та є основою для управлінських рішень. На етапі стратегічного планування компанії визначають свої місії, аналізують стратегічні позиції, досліджують зовнішні та внутрішні фактори, які сприяють формуванню конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розробка стратегії, на основі якої здійснюється управління підприємством.

Формування міжнародної маркетингової стратегії – один з основних етапів стратегічного управління. До ключових детермінантів формування стратегії можна віднести (рис. 2):

1. Внутрішні вхідні елементи, від яких залежать цілі розробки маркетингової стратегії. Саме від досліджень внутрішніх мотивів інтернаціоналізації компанії, ресурсів, якими володіє підприємство та загальних цілей бізнесу залежить початковий етап розробки та формування міжнародної маркетингової стратегії. Цей етап є важливим, тому що він визначає вектор розвитку та інтернаціоналізації підприємства.

2. Зовнішні вхідні елементи, які допомагають підприємству обрати ринок та визначитися з напрямком руху компанії у міжнародне середовище. Аналізуючи зовнішні вхідні елементи, такі як: міжнародне середовище, об'єм, місткість ринку та наявна конкуренція, – компанія може прогнозувати шляхи інтернаціоналізації та обрати найбільш вигідні та сприятливі шляхи виходу на конкретний ринок.

3. Чинники успіху, до яких можна віднести: швидкість реакції підприємства на зміни в міжнародному середовищі, гнучкість дій, ефект

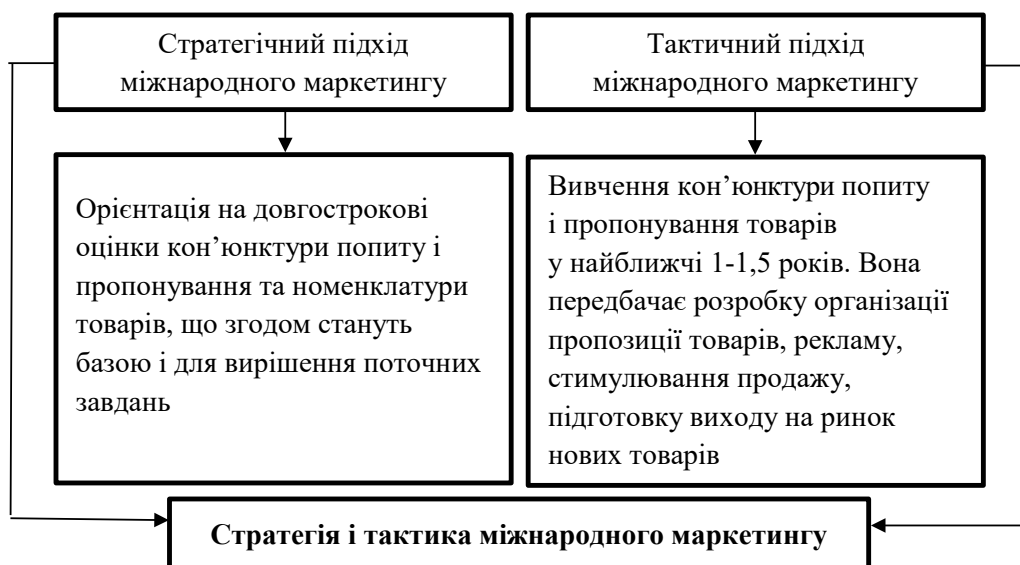


Рис. 1. Стратегічний і тактичний підхід міжнародного маркетингу

Джерело: [9, с. 167]



Рис. 2. Детермінанти формування міжнародної маркетингової стратегії

Джерело: [10]

досвіду та варіативність методів. Саме ці soft skills, якими володіє компанія, значним чином впливають на успішність реалізації міжнародної маркетингової стратегії.

4. Вихідні елементи. До цих елементів можна віднести стратегічні рішення, які приймаються після формування міжнародної маркетингової стратегії. Саме на ці рішення припадає значна доля успіху, або невдачі у процесу інтернаціоналізації підприємства.

Отже, використанням цих елементів, а також результати аналізу та досліджень, формується маркетингова стратегія компаній у процесі інтернаціоналізації.

Реалізація міжнародної маркетингової стратегії виступає дуже важливим етапом виходу підприємства на міжнародні ринки, проходить декілька фаз та залежить від багатьох факторів. Виділимо декілька рівнів реалізації міжнародної маркетингової стратегії в

залежності від фаз розвитку маркетингу за кордоном (рис. 3) [10]:

1 Фаза – Відсутність міжнародної маркетингової стратегії. В цьому випадку компанія здійснює операції в міжнародному маркетинговому середовищі, але не бере участі у стратегічному плануванні маркетингової діяльності та використовує пасивні форми зовнішньоекономічної діяльності (наприклад, продаж залишків запасів сезонних товарів).

2 Фаза – Неформалізована міжнародна маркетингова стратегія. У даному випадку компанія використовує окремі маркетингові інструменти (наприклад, маркетингові дослідження зовнішніх ринків, участь у міжнародних виставках, заходи зі стимулювання збуту), однак системного аналізу та інтеграції цих інструментів в цілісну стратегію немає. Така стратегія не є детальною та не сформульована письмово, а скоріше базується на інтуїції та попередньому досвіді компанії.



Рис. 3. Взаємозв'язок фаз розвитку міжнародного маркетингу та рівнів застосування міжнародної маркетингової стратегії

Джерело: [10]

3 Фаза – Систематична формалізована міжнародна маркетингова стратегія. Тут компанія регулярно розробляє та впроваджує маркетингову стратегію, аналізуючи міжнародне ринкове середовище. Це дозволяє посилити позиції компанії на ринку та зменшити ризики. Однак формування міжнародної маркетингової стратегії базується на запозиченні та адаптації досвіду провідних міжнародних компаній.

4 Фаза – Цілісна міжнародна маркетингова стратегія. Це – фаза розвитку та зростання, коли компанія розробляє та реалізує інтегровану маркетингову стратегію, засновану на принципах цілісного маркетингу. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок ефекту синергії. При цьому міжнародна маркетингова стратегія є оригінальним ноу-хау самої компанії та включає нестандартні інноваційні маркетингові підходи та інструменти [10].

Від успіху реалізації міжнародної маркетингової стратегії може залежати процес інтернаціоналізації компанії. Підприємства, які діють у 4 фазі розвитку, мають найбільше шансів досягти успіху та розвиватися в міжнародному середовищі. Це пояснюється тим, що високий рівень конкуренції як з боку місцевих, так і іноземних компаній підсилюється тим, що глобалізація, яка полегшує інтернаціоналізацію, аналогічно зменшує бар'єри та

уніфікує економічні, технічні та технологічні умови здійснення діяльності для конкурентів. Тому важливим є формування переваг та їх активне просування. Слід враховувати, що незважаючи на уніфікацію, спричинену глобалізацією, високий рівень конкуренції потребує індивідуалізованого маркетингу, що враховує смаки, культурні особливості споживачів. Не останню роль у дотриманні цієї вимоги відіграють і сучасні технології, що збирають та накопичують інформацію про поведінку клієнта та обробляють її, полегшуючи процес розробки маркетингової стратегії.

При цьому важливим є як тактичний підхід, так і стратегічний, що у комплексі дає змогу оперативно здійснювати коригування планів відповідно до змін ринкових умов, смаків та потреб споживачів, реагувати на технологічні зміни, використовувати короткострокові можливості та реагувати на непередбачувані загрози.

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене, можна зазначити, що наукова новизна даного дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень розроблення маркетингової стратегії підприємства у процесі інтернаціоналізації, зокрема визначено, що інтернаціоналізація – це цілеспрямована діяльність компанії, тоді як глобалізація виступає процесом, що полегшує інтернаціоналізацію; узагальнено особливості

міжнародного маркетингу, ключові детермінанти формування стратегії, фази та відповідні їм рівні розвитку міжнародної маркетингової стратегії. Врахування наведених положень забезпечує системний підхід до стратегічного планування, який допомагає зміцнити позиції компанії на ринку, зменшити ризики та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Компанії можуть сприяти формуванню успішної міжнародної маркетингової страте-

гії, використовуючи запропоновані у статті інструменти. У процесі формування міжнародної маркетингової стратегії дуже важливо виявити всі вхідні внутрішні та зовнішні елементи, які впливають на стратегічні рішення та мають вирішальне значення для вибору вихідних елементів стратегії. Більше того, міжнародна маркетингова стратегія повинна бути цілісною, конкретною, детальною та сформульованою у письмовій формі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dicken P. *Global shift: Transforming the World Economy*. 3rd Edition. London : Paul Chapman Publishing, 1998. 512 p.
2. Економічна енциклопедія. У 3 т. Т. 1. / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
3. Фролова Е.Д., Родионова И.А., Шишминцев М.Ю. Особенности интернационализации деятельности компаний в сфере профессиональных деловых услуг. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Экономика»*. 2012. № 2. С. 29–38 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-izmereniya-internatsionalizatsii-hozyaystvennoy-deyatelnosti-v-usloviyah-globalizatsii/viewer> (дата обращения: 25.05.2021).
4. Robbins T., Shepherd W., McBride J. (Eds.) *The Relativization of Societies: Modern Religion and Globalization. Cults, Culture, and the Law*. Chicago, 1985.
5. Ghauri P., Cateora P. *International Marketing*, 3rd revised edition. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2010. 728 p.
6. Алексунин В.А. *Международный маркетинг : уч. пособие*. 3-е изд. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2005. 160 с.
7. Матвейчук Л.И. *Международный маркетинг : уч. пособие*. URL: http://abc.vvsu.ru/Books/Meshd_ma/page0011.asp (дата обращения: 25.05.2021).
8. *Международные экономические отношения : Учебник для вузов / Жуков Е.Ф., Капаева Т.И., Литвиненко Л.Т. и др.; под ред. Е.Ф. Жукова*. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 485 с.
9. Лазарєва О.В. *Міжнародний менеджмент : навч. посібник*. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. 188 с.
10. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845> (дата звернення: 25.05.2021).

REFERENCES:

1. Dicken, P. (1998) *Global shift: Transforming the World Economy*. 3rd ed. London, UK: Paul Chapman Publishing.
2. Havrylyshyn, B.H. (2000) *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Vydavnychyj tsentr "Akademiia", vol. 1.
3. Frolova, E.D., Rodionova, I.A. and Shishminceva, M.Ju. (2012) "Features of the internationalization of companies in the field of professional business services". *Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Serija "Jekonomika"*, vol. 2, pp. 29–38. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-izmereniya-internatsionalizatsii-hozyaystvennoy-deyatelnosti-v-usloviyah-globalizatsii/viewer> (accessed 25 May 2021).
4. Robbins, T., Shepherd, W. and McBride, J. (1985) *The Relativization of Societies: Modern Religion and Globalization*, Cults, Culture, and the Law. Chicago, USA.
5. Ghauri, P. and Cateora, P. (2010) *International Marketing*. 3rd revised ed. New York, USA: McGraw-Hill Higher Education.
6. Aleksunin, V.A. (2005) *Mezhdunarodnyj marketing* [International Marketing]. Moscow: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K^o».
7. Matvejchuk, L.I. *Mezhdunarodnyj marketing* [International Marketing]. Available at: http://abc.vvsu.ru/Books/Meshd_ma/page0011.asp (accessed 25 May 2021).
8. Zhukov, E.F. et al. (2000) *Mezhdunarodnye jekonomicheskie otnoshenija* [International economic relations]. Moscow: JuNITI-DANA.
9. Lazarijeva, O.V. (2009) *Mizhnarodnyj menedzhment* [International management]. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly.
10. Spivakovska, T.V. (2013) "Formation of international marketing strategy". *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845> (accessed 25 May 2021).