

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-2>

УДК 005.21:631.11

## СКЛАДОВІ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### COMPONENT SYSTEMS OF ADAPTATION OF MARKET STRATEGY

**Гулик Тетяна Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національна металургійна академія України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0411-7743>**Найдовська Ангеліна Олексіївна**асистент,  
Національна металургійна академія України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3426-9422>**Забігай Владислав Володимирович**здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
Національна металургійна академія України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1058-4751>**Hulyk Tatyana, Naydovska Angelina, Zabihay Vladyslav**  
National Metallurgical Academy of Ukraine of Dnipro

У статті розглянуто складові системи адаптації маркетингової стратегії, охарактеризована сутність та особливості її адаптації. Обґрунтовано, що розробка маркетингової стратегії залежить від соціокультурних факторів. Дані фактори не тільки визначають доцільність виходу на ринок з точки зору присутності на ньому вільних ніш, структури попиту на товар або послугу і ступеня впливу на бізнес різних інститутів, а й дозволяють зробити висновки про адаптаційні можливості фірми в умовах ринку. Визначено принципи, яким повинна відповідати стратегія відповідно до запропонованої моделі. Доведено, що в сучасних умовах актуальним є формування та використання адаптаційної моделі маркетингової стратегії в залежності від сегментації ринку, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок кращого врахування потреб споживачів, їх соціокультурних особливостей.

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, маркетингова стратегія, менеджмент, стратегічна діяльність, ринкова діяльність, конкурентоспроможність, адаптація, товар.

В статье рассмотрены составляющие системы адаптации маркетинговой стратегии, охарактеризованы сущность и особенности её адаптации. Обосновано, что разработка маркетинговой стратегии зависит от социокультурных факторов. Данные факторы не только определяют целесообразность выхода на рынок с точки зрения присутствия на нем свободных ниш, структуры спроса на товар или услугу и степени влияния на бизнес разных институтов, но и позволяют сделать выводы об адаптационных возможностях фирмы в условиях рынка. Определены принципы, которым должна соответствовать стратегия согласно предложенной модели. Доказано, что в современных условиях актуально формирование и использование адаптационной модели маркетинговой стратегии в зависимости от сегментации рынка, что позволяет повысить эффективность деятельности предприятия за счет более полного учета потребностей клиентов, их социокультурных особенностей.

**Ключевые слова:** стратегический маркетинг, маркетинговая стратегия, менеджмент, стратегическая деятельность, рыночная деятельность, конкурентоспособность, адаптация, товар.

The article examines the components of the marketing strategy adaptation system, characterizes the essence and features of its adaptation. It has been substantiated that the development of a marketing strategy depends on sociocultural factors. These factors not only determine the feasibility of entering the market in terms of the presence of free niches on it, the structure of demand for a product or service, and the degree of influence of different institutions on business, but also make it possible to draw conclusions about the adaptive capabilities of a firm in

market conditions. The principles that the strategy should comply with according to the proposed model have been determined. It has been proved that in modern conditions the formation and use of an adaptation model of a marketing strategy depending on market segmentation is relevant, which makes it possible to increase the efficiency of an enterprise by taking into account more fully the needs of customers, their socio-cultural characteristics. Market adaptation is a set of marketing activities implemented by an enterprise in order to penetrate a new market or maintain existing market positions in the event of changes in the market. To sell a product in a selected market, it is necessary to adapt the set of marketing communications or product to market conditions. Adaptation can cover all components of the marketing complex (or 4P complex), which include the product, price, place of sale and method of communication with intermediaries and consumers. Achieving the strategic goals of the enterprise largely depends on the correctness and depth of marketing strategy. Properly chosen marketing strategy activates management activities that are aimed at taking into account the needs of market participants and effective interaction with them. Socio-cultural features of consumers of the company's products, other features of the external environment require the company to form adapted marketing strategies within the joint business strategy. This adaptation is especially relevant for companies that are radically changing the geography of their sales. Adaptation solutions for different markets (their segments) cause many variations of marketing strategy for certain products of the enterprise, which further helps to strengthen the competitive position of the enterprise in different markets.

**Keywords:** strategic marketing, market strategy, management, strategic activity, market activity, competitiveness, adaptation, product.

**Постановка проблеми.** Досягнення стратегічних цілей підприємства в значній мірі залежить від коректності та глибини опрацювання маркетингової стратегії. Правильно обрана маркетингова стратегія активує управлінську діяльність, яка спрямована на врахування потреб суб'єктів ринку та ефективну взаємодію з ними. Соціокультурні особливості споживачів продукції підприємства, інші особливості зовнішнього середовища вимагають від підприємства формування адаптованих маркетингових стратегій у межах спільної ділової стратегії. Особливо така адаптація актуальна для підприємств, які кардинально змінюють географію своїх продажів. Адаптаційні рішення для різних ринків (їх сегментів) обумовлюють виникнення множини варіацій маркетингової стратегії для певних продуктів підприємства, що у подальшому сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства на різних ринках.

Питання маркетингової стратегії та її складових вивчалися великою кількістю теоретиків та практиків, проте системної класифікації маркетингових стратегій підприємства на даний час немає. Також у сфері формування та реалізації маркетингових стратегій існує значна кількість неопрацьованих питань, що зумовлює необхідність пошуку конкретних алгоритмів та підходів до впровадження у діяльність підприємства маркетингових інструментів, які підвищують ефективність маркетингових зусиль підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи стратегічної діяльності підприємств, сутність стратегій та їх місце в системі міжнародного маркетингу, складові адаптаційної маркетингової стратегії розглядаються в працях таких вітчизняних та іноземних вчених-мар-

кетологів, таких як: М. Айзенберг, Дж. Бернет, С. Блек, О. Братко, Л. Германова, А. Старостіна, О. Голубков, О. Гут, П. Джоббер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Лук'янець, О. Каніщенко, С. Моріарті, Т. Примак, Г. Почепцов, Г. Рижков, Т. Решетілова, Є. Ромат, С. Хамініч та інших. Однак особливості формування адаптаційної моделі маркетингових стратегій підприємства з урахуванням соціокультурних та інших особливостей зовнішнього середовища є не достатньо вивченим і потребує подальших досліджень та уточнень відповідно до розвитку теорії стратегічного управління.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є аналіз наукових підходів щодо сутності маркетингових аспектів стратегічного управління, формування та використання адаптаційної моделі маркетингової стратегії підприємства, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприятиме ефективній реалізації стратегії розвитку ринку (виходу на нові ринки та глибшому проникненню на освоєні ринки).

**Виклад основного матеріалу.** Управлінський механізм системи маркетингового менеджменту будується на основі наступних складових:

- 1) стратегічний маркетинговий аналіз: аналіз маркетингового середовища, аналіз ринкових можливостей, сегментування ринку, позиціонування товару;
- 2) маркетинговий синтез: визначення генеральної маркетингової мети;
- 3) стратегічний маркетинг: розробка маркетингових стратегій;
- 4) операційний маркетинг: розробка комплексу політик маркетингу та його інтеграція в стратегічний план маркетингу;

5) маркетинговий контроль: контроль ефективності [2, с. 33].

Важливим етапом адаптації маркетингової стратегії є виявлення факторів, які впливають на роботу підприємства на різних ринках або їх сегментах, тобто проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища, у якому планує функціонувати підприємство. Основними факторами, що досліджуються є:

- потреби та бажання клієнтів, моделі поведінки, культурні умови використання;
- умови різної економічної ситуації;
- юридичні, податкові, політичні бар'єри;
- концентрація конкуренції;
- зовнішнє зростання та придбання іноземних місцевих брендів тощо.

Для того, щоб продати товар на обраному ринку потрібно адаптуватися до умов ринку. На різних ринках відрізняються вподобання споживачів (колір, дизайн, назва тощо), ціннісні характеристики товару, моделі поведінки.

Щодо умов різної економічної ситуації, то мова йде про рівень доходів населення та відповідно їх реакцію на ціни.

Аналіз концентрація конкуренції дозволяє визначитися з тим, як виділитися з поміж конкурентів, як привернути увагу споживачів та переманити їх, тощо.

Після визначення особливостей тих, ринків, де планує працювати підприємство, необхідно чітко розробити цілі роботи на кожному з них.

Для визначення системи цілей та їх валідації з генеральною ціллю необхідно використовувати ієрархічний підхід до цілеполягання (рис. 1).

Розробка маркетингової стратегії передбачає визначення шляхів досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей даного підприємства. Місце цього етапу в структурі стратегічного управління маркетингом (стратегічного маркетингу) є визначальним, оскільки саме на цьому етапі відбувається планування стратегічної поведінки та визначається система стратегічних маркетингових цілей (рис. 2).

Розкриваючи сутність стратегічного маркетингу, необхідно відзначити те, що в економічній літературі не існує єдиного визначення поняття «стратегічний маркетинг». Наприклад, за визначенням всесвітньо відомого бельгійського маркетолога Ж-Ж. Ламбена: «Стратегічний маркетинг – це постійний та систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів, які мають особливі властивості, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу» [4, с. 405–408].

При розробці маркетингової стратегії підприємства, які працюють на різних ринках, повинні враховувати локальні відмінності в мовних, культурних, юридичних та регуляторних вимогах та каналах розподілу. Пропозиція стандартної продукції на всіх територіях може привести до провалу, якщо продукт не відповідає стандартам, вимогам та правилам місцевого ринку.

Адаптація дозволяє підприємству досягти успіху на окремих ринках, розвиваючи глибоке

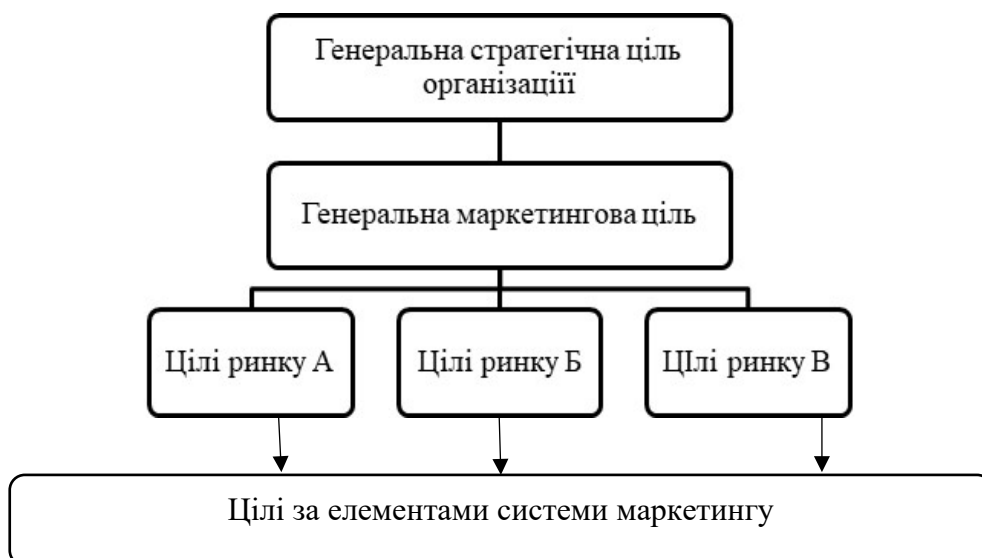
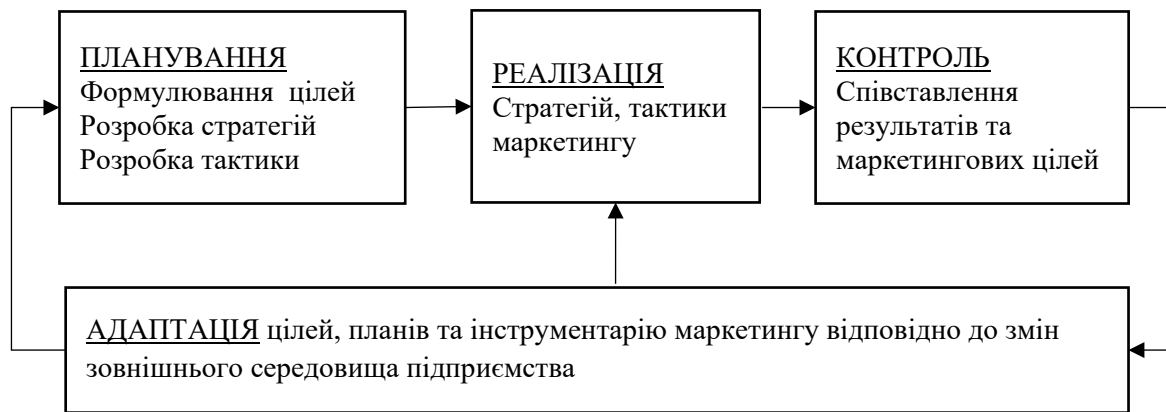


Рис. 1. Ієрархія цілей маркетингу в системі управління

Джерело: власна розробка авторів на основі [3, с. 45–47]



**Рис. 2. Функції маркетингового управління підприємством**

*Джерело: власна розробка авторів на основі [3, с. 45–47]*

розуміння місцевих вимог та змінюючи різні аспекти маркетингової стратегії. Адаптація до ринку – комплекс маркетингових заходів, які реалізує підприємство з метою проникнення на новий ринок або збереження наявних позицій на ринку за зміни кон'юнктури.

Адаптація може охоплювати всі складові комплексу маркетингу (або комплексу 4P), до яких включають продукт, ціну, місце реалізації та спосіб комунікації з посередниками та споживачами (таблиця 1).

У межах складової «Продукт» вважаємо за доцільне серед іншого звернути увагу на інформацію про продукт, що наводиться на упаковці та в документації. Така інформація повинна відображати місцеві вимоги. Потрібно обрати бюро перекладів, яке розуміє технічні аспекти продукту, щоб забезпечити точність опису продуктів та інструкцій з експлуатації у місцевих версіях. Графіка упаковки та кольори повинні відповідати місцевим культурним перевагам. Потрібно

пам'ятати, що певні кольори або зображення можуть спричинити зловживання на місцевих ринках, створюючи перешкоди для прийняття продукції клієнтами.

У межах складової «Ціна» потрібно оцінити доцільність адаптації цін шляхом їх диференціації в залежності від характеристик місцевого ринку (напруженості конкурентної боротьби, рівня доходів місцевого населення, соціокультурних традицій споживання тощо).

У межах складової «Місце» потрібно визначитися з варіантами каналів реалізації продукції. Підприємства, які продають продукцію через торговельний відділ на внутрішньому ринку, навряд чи матимуть ресурси для продажу безпосередньо клієнтам на міжнародних ринках. Адаптація продукції до місцевих потреб важлива, але забирає багато часу, тому для прискорення входження на нові ринки можуть використовуватися посередницькі структури, у тому числі аутсорсингові підприємства. Аутсорсинг є частиною проекту

Таблиця 1

**Комплекс маркетингу або маркетинговий комплекс 4P**

<b>PRODUCT</b> Продукт (товарна стратегія)	<b>PRICE</b> Ціна (цінова стратегія)	<b>PLACE</b> Місце (стратегія дистрибуції)	<b>PROMOTION</b> Просування (стратегія комунікації)
властивості товару, якість і конкурентоспроможність, упаковка, асортимент, марка, торгове і після-продажне обслуговування, розробка нового або модифікованого товару	Цілі ціноутворення, стратегії ціноутворення (співвідношення ціни і економічної цінності товару, співвідношення ціни і якості товару, визначення принципів єдності або диференціації цін залежно від ринків збуту тощо).	сегментація, формування каналів руху товару, інтеграція, співпраця з посередниками	позиціонування товару, реклама, комунікаційна система, зв'язки з громадськістю, сервіс

*Джерело: власна розробка авторів на основі [5, с. 45–47; 11, с. 50–68]*

адаптації, а спеціаліст з локалізації дає змогу швидше виводити продукти на міжнародний ринок. Агенції локалізації надають послуги з перекладу та зв'язку для підприємств, які хочуть досягти того, щоб їх зв'язок відповідав місцевим культурним, мовним, політичним, юридичним та діловим вимогам [6, с. 57–59].

Місцеві дистриб'ютори або агенти можуть прискорити закріплення позицій підприємства на новому ринку шляхом надання знань про місцевий ринок та необхідних контактів. Підприємство також може продавати продукти через веб-сайт, створюючи резервну копію своєї веб-присутності за допомогою місцевої програми маркетингової комунікації.

У межах складової «Просування» адаптація до місцевих умов передбачає, що творча робота включатиме відповідні повідомлення, зображення, пропозиції та креативну обробку, зберігаючи при цьому цінність та силу самої марки. Якщо підприємство виходить на ринки, де його продукт невідомий, то комунікації повинні зосереджуватися на «інформуванні» ринку. Працюючи з місцевими агентствами або спеціалістами з маркетингу, які розуміють потреби місцевих клієнтів, можна адаптувати свою комунікаційну програму. Якщо дозволяють бюджети, можна адаптувати свої найважливіші інструменти спілкування, включаючи електронну пошту, інформаційні бюлетені, рекламу, прямий маркетинг, публікації та журнали клієнтів.

Кожне підприємство може на свій розсуд вибирати, яку саме з складових 4P адаптувати до ринку, на який воно планує виходити. Можуть одночасно адаптуватися всі компоненти або дві головніші з них – продукт та просування (комунікація). У таблиці 2 наведена можлива матриця адаптації комунікацій і продукту та методи, які можна використовувати в тій чи іншій ситуації.

Отже, бачимо чотири варіанти адаптації маркетингової стратегії. У першому видку, якщо не змінюються ні товар, ні комунікація, використовується продуктово-комунікаційну спадкоємність. Тобто реалізуються однакові

товари з однаковими принципами просування на всіх ринках. Цей спосіб є найбільш поширеним в Західній Європі, оскільки європейська інтеграція розмила кордони між країнами, відбулося переміщення населення, отже комунікація і товар будуть майже однакові для всіх країн ЄС.

Другий варіант – зміна комунікації, без зміни товару. У цьому випадку підприємство адаптує тільки комунікаційну стратегію щодо просування товару. Наприклад, цукерки «Raffaello» в Італії позиціонуються, як подарунок на Новий Рік, а в Україні – як подарунок коханій людині, освідчення в коханні. В цих країнах реклама, як частина комунікації, буде різною за аудиторією, типами рекламних звернень тощо [7].

Третій варіант – зміна товару, без зміни комунікації. У цьому варіанті відбувається адаптація продукту, зміна його властивостей (якості, дизайну, функціоналу тощо). Така адаптація може бути доречною, якщо на ринку, на який хоче вийти підприємство, діють інші технічні та/або санітарні, екологічні вимоги.

Останній четвертий варіант – зміна комунікації та товару одночасно, тобто подвійна адаптація. Такий варіант адаптації є доцільним для ринків, споживачі яких мають суттєві соціокультурні відмінності, а сам ринок функціонує на інших економічних та правових засадах. Наприклад, для Китаю такі великі компанії як IKEA або Макдональдс повинні були змінювати назви закладів та магазинів, оскільки вони не перекладались на китайські ієрогліфи та означали інші слова. Комунікація повинна бути спрямована більше на емоційний фактор, ніж нести логічне повідомлення.

При адаптації реклами для забезпечення її ефективності під вимоги ринку (країни) слід вирішити низку проблем (табл. 3).

Узагальненим шляхом вирішення всіх зазначених (табл. 3) специфічних труднощів міжнародної реклами є знання, повага та розуміння політичних, економічних, культурних, психологічних, соціальних та інших особливостей кожної країни та її мешканців, для яких створюється та чи інша реклама.

Таблиця 2

## Адаптація комунікації та товару

	Товар не змінюється	Товар змінюється
Комунікація не змінюється	<i>Продуктово-комунікаційна спадкоємність</i>	<i>Адаптація продукту (характер використання)</i>
Комунікація змінюється	<i>Адаптація комунікації (сприйняття вигід)</i>	<i>Подвійна адаптація</i>

Джерело: розроблено авторами самостійно

Таблиця 3

## Специфічні проблеми міжнародної реклами та шляхи їх вирішення

Проблема	Шляхи вирішення
Труднощі перекладу	Співпраця з двомовним укладачем рекламних звернень, який до кінця розуміє зміст тексту, складеного на одній мові та може точно передати зміст повідомлення на іншій мові.
Відмінність у звичаях та традиціях народів та країн	Вивчення традицій та культури тих народів, для яких буде створюватися реклама. Застосування нових методів продажів, що враховують місцеві обмеження.
Інерція, опір, відторгнення та політика	Вирішити дану проблему майже неможливо, оскільки її рішення значною мірою залежить від країни, в яку направляється реклама. Проте перед виходом на ринок в нову для підприємства країну (регіон) важливо вивчити те, які відносини склалися між країною, з якої походить підприємство, та країною, в яку виник намір просувати продукцію, а далі враховувати результати проведеного аналізу
Конкурентне середовище. Протекціонізм	Оскільки патріотичні заклики купувати товари національних товаровиробників досить активні в кожній країні, важливо проконсультуватися з місцевими торговими організаціями щодо того, як найбільш ефективно провести рекламні та PR-кампанії.
Відмінності в економічній, політичній та соціальній системах	Використовувати міжнародні видання, якщо в країні, для якої спрямована реклама існують певні обмеження або труднощі. Використовувати для реклами супутникове телебачення, частіше за все реклама на даних каналах може бути спрямована на досить широку аудиторію потенційних споживачів.

*Джерело: власна розробка авторів*

У той же час, зрозумілим є той факт, що до кожної з цих специфічних проблем міжнародної реклами має бути застосований свій окремий та особливий підхід з боку маркетологів та рекламодавців.

**Висновки.** У межах маркетингової стратегії підприємству необхідно визначитися із стратегіями по кожній складовій 4P комплексу (Product / Price/ Place / Promotion), але важливо розуміти, що ці складові маркетингової стратегії не можуть бути єдиними навіть у межах однієї асортиментної позиції товару підприємства, що обумовлено відмінностями споживачів (їх соціокультурними особливостями), правилами «гри на ринку» (особливостями законодавства та інших регулюючих

актів) та іншими зовнішніми факторами ринку, на який виходить підприємство. Головна мета розробки комплексу маркетингу – забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, завоювання міцних ринкових позицій. Тому стратегії потрібно адаптувати до умов та специфіки тих ринків або сегментів, на яких планує працювати підприємство. Адаптація до ринку – комплекс маркетингових заходів, реалізованих підприємством з метою проникнення на новий ринок або збереження позицій на ринку за зміни кон'юнктури.

Адаптація може відбуватися на рівні окремих стратегій 4P або зачіпати всі складові 4P. Тому доцільно говорити про адаптаційну модель маркетингової стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва : Диалектика-Вильямс, 2014. 496 с.
2. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 71 с.
3. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Дніпро : Вид-во ДУЕП, 2006. 68 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / пер. с англ. 9-е изд. Москва : Вильямс, 2005. 1200 с.
5. Гулик Т.В., Крюк В.В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 354–361. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-54>
6. Бернадська Ю.С. Основы рекламы / под ред. Л.М. Дмитриевой. Москва : Инфа-М, 2015. С. 113.
7. Кузьома О.Ю. Адаптація економіки України до вимог та правил СОТ. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 8. С. 106–113.

8. Гвоздецька І. В. Теоретико-методологічні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 6(28). С. 100–106. URL: <http://economics.opu.ua/files/archives/2016/n6.html> (дата звернення: 12.10.2021).
9. Калмикова Н.М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. 2013. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/906> (дата звернення: 10.10.2021).
10. Гулик Т.В., Кербікова А.С., Іваниця О.І. Гендерні чинники адаптації ринкових стратегій в умовах невизначеності. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 4(53). С. 67–72.
11. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2 : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.

## REFERENCES:

1. Kotler, Ph. (2014) *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing]. Moscow: Dialektika-Williams. (in Russian)
2. Rayevnyeva O. (2006) *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]: monohrafiya [a monograph]. Kharkiv: INZHEK, 295 p. (in Ukrainian)
3. Pavlova V. (2006) *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva: otsinka ta stratehiya zabezpechennya* [Competitiveness of the enterprise: assessment and security strategy]. Dnipro: DUEP, 68 p. (in Ukrainian)
4. Kotler Ph., Armstronh H. (2005) *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing]. Moscow: Williams. (in Russian)
5. Hulyk T., Kryuk V. (2018) *Sutnist' ponyattya rynkovoyi stratehiyi ta yiyi mistse v systemi mizhnarodnoho marketynhu* [The essence of the concept of market strategy and its place in the system of international marketing]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society] (electronic journal), vol. 19, pp. 354–361. Available at: <http://economyandsociety.in.ua> (accessed 12 October 2021).
6. Bernadskaya Yu. (2015) *Osnovy reklamy* [Advertising Basics] / pod red. L. Dmitriyevoy. Moscow: Infa-M, 113 p. (in Russian)
7. Kuz'oma O. (2010) *Adaptatsiya ekonomiky Ukrayiny do vymoh ta pravyl SOT* [Adaptation of Ukraine's economy to WTO requirements and rules]. *Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya*, 8, 106–113. (in Ukrainian)
8. Gvozdetska, I. (2016) *Teoretyko-metodolohichni aspekty upravlinnia marketynhovoio diyalnistiu pidpryyemstva* [Theoretical and methodological aspects of the marketing activities of the company]. *Economics: timerealities. Scientific Journal*, 6(28), 100–106. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archives/2016/n6.html> (in Ukrainian)
9. Kalmykova N. (2013) *Marketynhovyy menedzhment v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Marketing management in the enterprise management system]. Available at: <http://www.nbuv.gov.ua/node/906> (accessed 10 October 2021).
10. Hulyk T., Kerbikova A., Ivanytsya O. (2019) *Henderni chynnyky adaptatsiyi rynkovykh stratehiy v umovakh nevyznachenosti* [Gender factors in the adaptation of market strategies in conditions of uncertainty]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navihator»* [Research and Production Journal "Business Navigator"], vol. 4(53), pp. 67–72.
11. Dovbnya S.B., Naidovska A.O. (2021) *Enterprise strategy. Part 2: textbook. manual*. Dnipro: NMetAU, 92 p.