

Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу

Гулик Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Національної металургійної академії України

Крюк В.В.

магістр
Національної металургійної академії України

Статтю присвячено сутності поняття ринкової стратегії та висвітленню її місця в системі міжнародного маркетингу. Досліджено проблему необхідності формування системи логічної та обґрунтованої маркетингової діяльності в процесі прийняття рішення про розширення асортименту, застосування сучасних управлінських технологій в умовах інтернаціоналізованого маркетингового середовища й оперативної оцінки ефективності результатів економічної діяльності. Визначено етапи маркетингової діяльності компанії в процесі міжнародної діяльності, а також виділено найбільш важливі з погляду особливостей маркетингу в окремі алгоритми.

Ключові слова: стратегія, ринкова стратегія, міжнародний маркетинг, маркетингова діяльність, розвиток підприємства, макро- та мікросередовище.

Гулик Т.В., Крюк В.В. СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Статья посвящена сущности понятия рыночной стратегии и освещению ее места в системе маркетинга. Исследована проблема необходимости формирования системы логической и обоснованной маркетинговой деятельности в процессе принятия решения о расширении ассортимента, применения современных управленческих технологий в условиях интернационализованного маркетинговой среды и оперативной оценки эффективности результатов экономической деятельности. Определены этапы маркетинговой деятельности компании в процессе международной деятельности, а также выделены наиболее важные с точки зрения особенностей маркетинга в отдельные алгоритмы.

Ключевые слова: стратегия, рыночная стратегия, международный маркетинг, маркетинговая деятельность, развитие предприятия, макро- и микросреда.

Gulyk T.V., Kruk V.V. SIGNIFICANCE OF THE CONCEPTS OF THE MARKET STRATEGY AND ITS PLACE IN THE INTERNATIONAL MARKETING

The article is devoted to the essence of the concept of market strategy and the coverage of its place in the marketing system. The problem of the need to form a system of logical and reasonable marketing activities in the decision-making process on expanding the range, the use of modern management technologies in an internationalized marketing environment and the operational assessment of the effectiveness of economic performance is investigated. The stages of the company's marketing activities in the course of international activities are defined, and the most important, in terms of marketing features, are outlined in separate algorithms.

Keywords: strategy, market strategy, international marketing, marketing activities, enterprise development, macro and micro environment.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні ринкова стратегія є життєво необхідним джерелом існування підприємства, оскільки вона є основою для всіх сфер ринкової діяльності, мета яких – досягнення успіхів у процесі задоволення сукупних потреб суспільства. Ринкова стратегія застосовуються як ефективний інструмент маркетингу, що включає практику доведення до споживачів необхідної

для підприємства інформації та розглядається як процес управління рухом товарів на всіх етапах. Міжнародний маркетинг являє собою важливу умову встановлення діючого зворотного зв'язку між попитом та пропозицією в міжнародному масштабі, є своєрідним гарантом того, що виготовлена продукція, пройшовши всі етапи виробничого процесу, знайде свій шлях до кінцевого споживача за кордоном.

Термін «міжнародний маркетинг» відноситься до діяльності міжнародних фірм, сфера виробничої і комерційної діяльності яких поширюється на закордонні країни. Маркетинг міжнародної фірми спрямований на орієнтацію науково-технічної і виробничо-збутової діяльності, на потреби конкретних національних ринків.

Міжнародний маркетинг – це комплекс заходів фірми щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності за межами своєї країни.

Із розвитком ринкових відносин маркетингова діяльність відіграє все більшу роль у функціонуванні підприємства. Для утримання позицій на ринку, забезпечення збуту продукції підприємство звертається до маркетингових заходів, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства.

Сьогодні існує багато визначень маркетингової діяльності, у тому числі кожне підкреслює один із боків маркетингу. Неоднозначне трактування сутності маркетингу зумовило той факт, що останнім часом багато дослідників стали уникати прямих визначень, пропонуючи розглядати кілька можливих методологічних підходів до характеристики маркетингу.

Між маркетингом та традиційною системою збуту існує суттєва різниця. Збут – це сукупність організаційно-технічних та комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг [1, с. 65–67]. На відміну від нього маркетинг базується на вивченні та задоволенні потреб споживачів, спрямовує ресурси фірми на виробництво товарів та послуг, яких потребує ринок, адаптується та трансформується відповідно до змін зовнішнього середовища та запитів покупців. Дослідження сутності маркетингової діяльності на базі функціонального підходу дає змогу зробити висновок, що збут слід розглядати як функціональний підвид маркетингу [2, с. 44]. Ухвалення стратегічного рішення в будь-якій компанії полягає у виборі правильної стратегічної альтернативи, яка ґрунтується на постановці цілей фірми й на глибокому аналізі її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Більшість провідних фахівців у галузі стратегічного менеджменту визнає, що стратегія – це формування зв'язків між фірмою і зовнішнім навколишнім середовищем. Ними досить давно розроблені як різні рівні стратегії (корпоративний, бізнес, функціональний тощо), так і види стратегій на кожному з рівнів. Слід зазначити, що у цілому в економічній літературі, присвяченій особливостям орга-

нізації й управління міжнародним бізнесом, представлена велика кількість класифікацій і видів стратегій, які можуть бути використані компаніями під час виходу на ринки зарубіжних країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемі розвитку стратегічного маркетингу в діяльності підприємств присвячено роботи видатних зарубіжних маркетингологів та менеджерів, серед яких – М. Портер [3, с. 142], Г. Хубей, Д. Сондерс, Н. Пірсі, Дж. О'Шоннесі [4, с. 21], Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойль. В останні роки значна плеяда видатних українських науковців присвятила свої розробки визначеній проблемі, серед яких необхідно відзначити таких, як Н. Куденко, З. Шершньова [5, с. 542], С. Оборська, О. Сумець, О. Виханський [6], О. Ковтун, А. Длігач та ін. В їхніх роботах розглядаються сутність та зміст стратегічного маркетингу, його методи та методологія, можливості застосування вітчизняними підприємствами.

Найбільш сучасна класифікація міжнародних стратегій бізнесу була розроблена американськими вченими Калленом та Парботеєм. Основна відмінність їх підходу від попередніх полягає у тому, що вони перекладають акцент у розробленні та прийнятті міжнародних стратегічних рішень із кінцевого продукту, який пропонує фірма зарубіжними покупцям, на бізнес-процеси, у ході яких вона цей продукт розробляє, виробляє, просуває і реалізує на глобальному ринку. Цей підхід найбільшою мірою відповідає тенденціями, які нині відбуваються у світовій економіці, коли кордони між країнами стираються та фірма дивиться на світовий ринок не лише як на майданчик для реалізації своєї готової продукції, а й як на глобальну платформу розміщення операцій та окремих етапів діяльності [7, с. 43].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розкритті теоретико-методичних засад формування поняття ринкової стратегії та її місця в системі міжнародного маркетингу й визначенні проблемних питань його практичного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Доказ важливості маркетингу для просування продукції підприємства на ринок та розвитку суб'єкта господарювання як цілісної системи не вимагає значних аргументів. Сьогодні будь-якому керівнику ясно, що без упровадження комплексу маркетингу на підприємство його успішна діяльність неможлива. Американська асоціація маркетингу,

як свідчить Ф. Котлер [8], під маркетинговим управлінням розуміє «процес планування та реалізації політики ціноутворення, просування і розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідів, так і організації».

Така діяльність організацій здійснюється в певному середовищі, елементи якої вступають у взаємодію один з одним. У багатьох своїх книгах Ф. Котлер [8] для пояснення взаємодіючих на ринку суб'єктів використовує одну й ту ж схему, яка з деякими змінами представлена на рис. 1.

Ухвалення рішення щодо процесу виходу та стратегії комерційної діяльності на ринку має відбуватися на основі постійного та регулярного моніторингу внутрішньокорпоративних напрямів компанії та кон'юнктури вибраного ринку, а також послідовної реалізації певних маркетингових заходів з урахуванням результатів та наслідків попередніх етапів стратегічного маркетингового планування.

На процес стратегічного маркетингового планування впливає певна група чинників, що визначають політику фірми на тому чи іншому ринку. Ці чинники не тільки визначають доцільність виходу на ринок із погляду присутності на ньому вільних ніш, структури попиту на товар або послугу і ступеня впливу на бізнес різних інститутів, а й дають змогу

зробити висновки про адаптаційні можливості фірми в умовах ринку.

Крім того, маркетингова поведінка компанії залежить від інтенсивності проникнення та складності здійснюваних операцій. Більшість компаній, не маючи досвіду організації інтенсивних форм просування товарів та послуг, використовує хаотично різні методи. У цих умовах основні функції маркетингу переводяться на посередників, залучених в операції. Проблема полягає у неможливості розвитку основ маркетингу, адекватного сучасним умовам організації виробничо-комерційної та маркетингової діяльності в конкурентно напруженому економічному просторі.

Як показує досвід, зв'язки здійснюються не системно та планово, а спонтанно й персоналізовано, тобто завдяки особистому ентузіазму окремих керівників, що прямо не пов'язано зі створенням та використанням постійних конкурентних переваг та міцного міжнародного іміджу. Це супроводжується формуванням пасивної бізнес-стратегії.

Внесемо ясність, стосовно яких стратегій йтиметься далі. У загальноприйнятому варіанті піраміди стратегій (рис. 2) далі будемо говорити про блок «Бізнес-стратегія – ринкова стратегія – маркетингова стратегія».

З рис. 2 можна побачити, що маркетингова стратегія впливає з ринкової страте-



Рис. 1. Система взаємодії суб'єктів ринку під час організації на підприємствах маркетингового управління

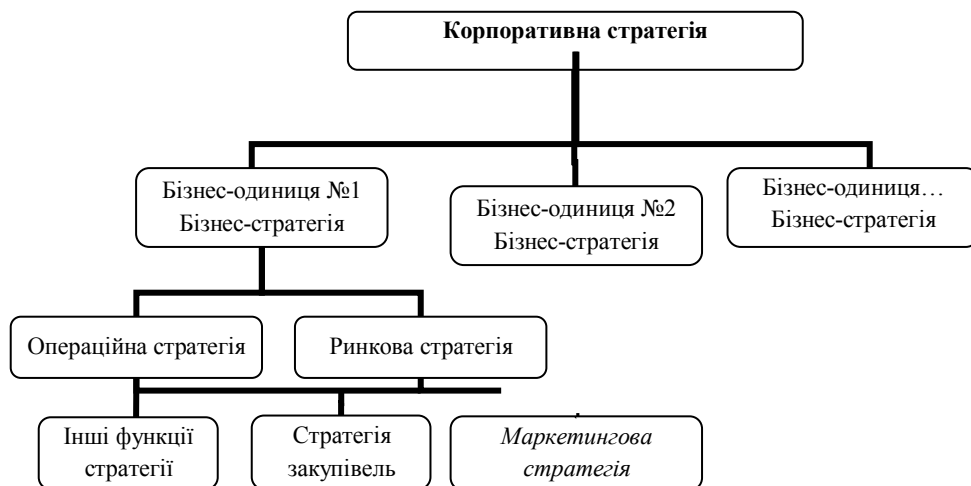


Рис. 2. Види корпоративних стратегій фірми

гії. Ринкова стратегія зазвичай завжди ґрунтується на певній ринковій меті. Стратегія формується відповідно до цієї мети, яка й визначає період часу, на який буде спрямована ринкова стратегія. У кожній компанії приймається своя власна ринкова стратегія, вона залежить від того, якого роду товари і послуги надає компанія.

Для того щоб визначити сутність поняття ринкової стратегії, треба звернутися до трактування цього терміна. Багато вчених визначали сутність поняття «ринкова стратегія», основні з яких наведено в табл. 1.

За допомогою різних визначень поняття «ринкова стратегія» можна вказати відмінні особливості, що допомагають визначити ринкову стратегію з погляду маркетингу від інших ринкових стратегій.

З аналізу табл. 1 видно, що термін «ринкова стратегія» є досить багатограним за своєю суттю. Кожний підхід трактує визначення цього поняття з різних боків. Отже, розглянувши різні трактування поняття «ринкова стратегія», ми можемо сформулювати власне: ринкова стратегія – це використання різноманітних елементів маркетингу за допомогою аналізу макро- та мікрофакторів середовища компанії для завоювання конкурентної позиції (з урахуванням узгодження та реалізації заходів із маркетингу) на вибраному ринку.

І.Ф. Кошелупов виділяє два окремих види ринкової стратегії: товарно-ринкову стратегію та ресурсно-ринкову стратегію, причому обидві ці стратегії є складниками стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На думку автора, товарно-ринкова стратегія включає у себе рішення за такими

аспектами, як номенклатура та асортимент продукції, а також ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення. При цьому ресурсно-ринкова стратегія включає у себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів.

Більшість авторів сходиться на тому, що під товарно-ринковою стратегією слід розуміти комплекс стратегічних рішень, які визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її реалізації. Таке визначення свідчить про те, що цей вид стратегії включає дві групи рішень: перша відноситься безпосередньо до товару, друга – це рішення, які відносяться до реалізації цього товару на ринку товарів та послуг. Тобто така стратегія включає дві: власне товарну стратегію та стратегію підприємства на товарному ринку. Товарна стратегія, своєю чергою, розділяється на номенклатурно-асортиментну, інноваційну та об'ємно-масштабну.

На нашу думку, під товарно-ринковою стратегією потрібно розуміти комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент, якість та обсяги виробництва, а також способи просування і реалізації продукції (товарів або послуг).

Помилково прирівнювати маркетингову стратегію до ринкової. Маркетингова стратегія передбачає такий самий вибір мети, дій та ресурсів, але для проведення маркетингових досліджень, тобто для досліджень ринку, споживачів (їхніх потреб) і конкуренції. А виходячи з отриманих результатів, організація складає ринкову стратегію та відповідає на питання: «Який продукт реалізовувати?», «Який про-

Підходи до визначення поняття «ринкова стратегія»

№	Автор, джерело	Трактування поняття
	Онлайн-енциклопедія Вікіпедія	Ринкова стратегія – сукупність маркетингових заходів, за допомогою яких компанія має намір досягнути запланованих обсягів продажу і прибутку.
1	Словопедія	Ринкова стратегія – це стратегія поведінки на ринку підприємницьких (господарських) суб'єктів (фірм, компаній тощо).
2	Л.В. Бармашова, Ю.І. Антонова [6, с. 442]	Ринкова стратегія виробляє правила і прийоми, щоб забезпечити економічно ефективне досягнення стратегічних цілей, що базуються на збудженні зацікавленості всіх учасників процесу розроблення та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей.
4	П. Фіск [2]	Ринкова стратегія – це «основа бізнес-стратегії, яка є найвищою інстанцією для маркетингологів та яка впливає на всі напрями розвитку бізнесу, фокус та пріоритети».
5	І. Ансофф [10, с. 123]	Ринкова стратегія фірми передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування оптимального рішення.
6	М. Портер [3]	Ринкова стратегія – це план досягнення цілей підприємства, а також точка перетину сильних сторін компанії та можливостей, які надає ринок. Ринкова стратегія – це осередок маркетингу.
7	А.О. Старостіна [11, с. 442]	Ринкова стратегія (market strategy) – це усвідомлений спосіб завоювання ринку за допомогою певних методів та інструментів аналізу ринкових можливостей та відбору цільових ринків.
8	М.В. Макаренко, О.М. Махаліна	Ринкова (економічна) стратегія – це сукупність приватних, взаємопов'язаних і взаємозумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги фірми.

дукт припинити закуповувати?», «На що перетворювати організацію?» та «Що для цього потрібно?», «Що потрібно зробити, щоб товар почали купувати на вибраному ринку?».

Для вирішення цих питань бізнесменові пропонується три сфери, за допомогою яких можна виробити відповідну стратегію.

Перша сфера – вибір певного сегменту ринку. Для того щоб охопити більшість споживачів, потрібно проводити величезні маркетингові та рекламні заходи, а якщо зосередитися на окремому сегменті, то витрати на працю та кошти скорочуються в рази. При цьому якщо ваша пропозиція збігається з можливостями (найчастіше фінансовими) споживачів, і точно вибрано період часу, коли ваш продукт необхідний, то бізнес почне стрімко набирати обертів, до чого теж потрібно бути готовим, щоб не втратити можливість.

Друга сфера пов'язана зі зниженням витрат організації. Для цього необхідно якісно вдосконалити виробництво та реалізацію продукції компанії, щоб низькими цінами заманити велику частку споживчого ринку. Плюс є в тому, що відсутня необхідність у маркетингових дослідженнях, що помітно скорочує витрати компанії.

Третя сфера. Ринкова стратегія тут спрямована на завоювання лідерства на ринку, спеціалізуючись на виробництві одного певного продукту.

Стратегічна група – група компаній певної індустрії, що наслідують тій самій або схожій стратегії на даному цільовому ринку. Диференціація товарна – виділення підприємством своїх товарів та послуг як особливих, відмінних від товарів та послуг конкурентів, забезпечення для них окремих ніш попиту. Фактори диференціації можуть бути різноманітні: специфічні споживчі властивості, особливо поліпшена якість, переваги технологічні, переваги організації виробництва, якісна перевага сировинних матеріалів, надійність товару, зручний арсенал супутніх продажів товарів, послуг, забезпечення ввічливого обслуговування товару тощо.

Ринкова стратегія компанії, насамперед, залежить від багатьох чинників. Компанія може використовувати глобальну ринкову стратегію, а саме розробити всесвітню адаптацію, це найдорожча стратегія, передбачає пристосування товару до вимог кожного окремого національного ринку. Так, відсутність у межах Європейського Союзу єдиних

технічних норм нерідко призводить до виробництва одного й того ж товару в численних варіантах.

А також компанія може адаптувати ринкову стратегію для кожного ринку, тобто розробити адаптацію на основних ринках, – зосередження на найсприятливіших для компанії цільових ринках та модифікація маркетингового комплексу, передусім товару, згідно з вимогами та вподобаннями цих ринків.

Сьогодні ж у середніх та невеликих фірм є перевага перед великими: вони більш гнучкі й легше пристосовуються до коливань ринку. Невеликій фірмі не обов'язково використовувати весь комплекс маркетингових інструментів, вона може зосередитися на одному або декількох, маючи можливість вибору та комбінації, концентрації на тому напрямі, на якому фірма має переваги.

У табл. 2 перерахована основні характеристики кожного напрямку.

Головна мета розроблення комплексу маркетингу – забезпечення стійких конкурентних переваг компанії, завоювання міцних ринкових позицій. У здійсненні маркетингових досліджень виділяють два напрями: внутрішній та міжнародний. В економічній діяльності вітчизняних підприємств регулювання економічних зв'язків орієнтоване на міжнародний маркетинг. З огляду на це, маркетинг-менеджмент слід визначити як теорію та практику прийняття управлінських рішень на основі аналізу чинників міжнародного ринкового середовища [12, с. 256].

Дослідження проблеми необхідності формування системи логічної та обґрунтованою маркетингової діяльності в процесі прийняття рішення про розширення асортименту, застосування сучасних управлінських технологій в умовах інтернаціоналізації маркетинго-

вого середовища і оперативної оцінки ефективності результатів економічної діяльності вимагає визначення етапів маркетингової діяльності компанії в процесі міжнародної діяльності (табл. 3), а також виділення найбільш важливих із погляду особливостей маркетингу в окремі алгоритми.

Висновки з цього дослідження. Існує багато підходів до визначення доцільності застосування тих чи інших маркетингових інструментів у процесі виробничо-комерційної діяльності компанії. Фактично в кожному окремому випадку, як показує досвід, вибирається свій оригінальний набір маркетингових дій, які становлять більш-менш цілісну систему маркетингу.

Узгодженість, власне системність заходів залежать від підприємницьких традицій та ринкових напрямків компанії, конкурентної напруженості на ринку, рівня та інтернаціоналізації діяльності, міжнародного іміджу тощо.

У результаті аналізу та узагальнення наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених-економістів запропоновано таке визначення економічної категорії «ринкова стратегія» в системі міжнародного маркетингу: ринкова стратегія – це використання різноманітних елементів маркетингу за допомогою аналізу макро- та мікрофакторів середовища компанії для завоювання конкурентної позиції на вибраному ринку.

Таким чином, під час формування маркетингового менеджменту на підприємстві слід виявити основні функції маркетингового менеджменту, а також визначити алгоритм, за допомогою якого буде формуватися маркетингова діяльність. У результаті проведених досліджень щодо послідовності процесу формування маркетингового менеджменту на підприємстві необхідно відзначити, що даний

Таблиця 2

Комплекс маркетингу, або маркетинговий комплекс

PRODUCT Продукт (товарна політика)	PRICE Ціна (цінова політика)	PLACE Місце (дистриб'юція і товарообіг)	PROMOTION Просування (інформація та стимулювання ринку)
властивості товару, якість і конкурентоспроможність, упаковка, асортимент, марка, збут і продаж, торгове і післяпродажне обслуговування, товарна політика, розроблення нового або модифікованого товару	цінова політика, рівень і структура ціни, динаміка ціни і уцінка, націнки, знижки, бонуси, пільги	сегментація, диверсифікація, дистрибуція, формування каналів руху товару, інтеграція, логістика: управління транспортуванням і складуванням	позиціонування товару, реклама, комунікаційна система, зв'язки з громадськістю, сервіс

Етапи маркетингового управління діяльністю компанії

Назва етапу	Опис
Інформаційний	– аналіз компанії та її можливостей; – моніторинг світового товарного ринку; – маркетингові дослідження ринку тощо
Аналітичний	– висування, оцінка та субординація цілей; – обґрунтування вибору та привабливості ринків; – фінансове обґрунтування
Стратегічного планування	– обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок; – визначення основних пріоритетів виробничо-комерційної поведінки фірми; – вибір стратегічного охоплення ринку
Прогнозування	– прогнозування обсягів продажу компанії; – складання бюджетів на перспективу; – оцінка і прогноз попиту; – відбір сегментів цільового ринку та ринкове позиціонування товару
Оперативний або тактичний	– розроблення оперативного плану на термін до п'яти років; – узгодження та реалізація заходів з маркетингу; – рішення проблем логістики та сегментації
Маркетинговий контроль	– формальний контроль; – неформальний контроль

процес складається з етапів, спрямованих на управління попитом потенційних споживачів, задоволення та обслуговування потреб ринку. Враховуючи розроблення даних етапів, їх подальше застосування забезпечить ефек-

тивне функціонування маркетингової діяльності підприємства, сприятиме досягненню поставлених цілей та успішному функціонуванню у жорстких умовах сучасних економічних відносин.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Основи реклами: підручник / Ю.С. Бернадська, С.С. Марочкіна, Л.Ф. Смотров; за ред. Л.М. Дмитрієвої. М.: Инфа-М, 2015. С. 81.
2. Фіск П. Маркетинг-геній. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/>.
3. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. N.Y.: The Free press. A Division of Macmillan Inc., 1990. 855 p.
4. О'Шоннесі Дж. Принципи управління організацією. М.: МТ Пресс, 1999. С. 21–22.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Виханський О.С. Стратегічне управління: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. М.: Гардарики, 1998. 164 с.
7. Cullen J.B., Parboteeah K.P. International business: Strategy and the Multinational Company. N.Y.: Routledge, 2009. P. 40–47.
8. Засади маркетингу. Професійне видавництво / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Вільямс; 14-е вид. М., 2014.
9. Бармашова Л.В., Антонова Ю.В. Формування ринкової стратегії підприємства. URL: http://barmashova.ru/nauchni_statii/formir_rinoch_strategii_predpriati/.
10. Ансофф И. Стратегічне управління; пер. з англ., 4-е вид. М.: Инфа-М, 2014. 365 с.
11. Маркетинг: термінологічний словник / А.О. Старостіна, Н.Ю. Кочкіна, В.В. Журило та ін.; за заг. ред. проф. А.О. Старостіної. К.: Інтерсервіс, 2017. 154 с.
12. Ярош-Дмитренко Л.А. Принципи формування конкурентних стратегій для промислових підприємств на міжнародних ринках. Курск, 2011. С. 255–258.

REFERENCES:

1. Bernadskaya Yu.S. Fundamentals of advertising: a textbook // Yu.S. Bernadskaya, SS Marochkina, L.F. Watching Ed. LM Dmitriyeva – M.: Infa-M, 2015. – P. 81.
2. Fisk P. Marketing-Genius. [Electronic resource]. Access mode: <http://www.management.com.ua/strategy/>
3. Porter M. The Competitive Advantage of Nations / Michael E. Porter. – N.Y.: The Free press. A Division of Macmillan Inc., 1990. – 855 p.

4. O'Shonnessi Dzh. Pryntsypy upravlinnya orhanizatsiyey.M.: MT Press, 1999. S.21-22
5. Shersh'n'ova Z. YE. Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk 2-he vyd., pererob. i dop. – K.: KNEU, 2004. – 699 s.
6. Vykhans'kyy O.S., Stratehycheskoe upravlenye: uchebnyk. – 2-e yzd., pererab. y dop. – M.: Hardaryka, 1998. – 164 s.
7. Cullen J.B., Parboteeah K.P. International business: Strategy and the Multinational Company. – N.Y.: Routledge, 2009. P. 40-47
8. Basics of marketing. Professional edition (14th edition) / Philip Kotler, Gary Armstrong, Williams. – M., 2014.
9. Barmashova LV, Antonova Yu.V. Formation of the market strategy of the enterprise / L.V. Barmashova, Yu.V. Antonov – [Electronic resource] Access mode: http://barmashova.ru/nauchni_statii/formir_rinoch_strategi_predpriati/
10. Ansoff I. Strategic management. Per. with English, review. 4th – M.: "Infa-M", 2014 – 365 p.
11. Marketing: terminology dictionary / Starostina AO, Kochkina N.U., Zhurilo V.V. etc. / For ed. prof. Starostina A.O. – K.: "Scientific-production enterprise" Interservis ", 2017. – 154 p.
12. Yarosh-Dmitrenko L.A. Principles of forming competitive strategies for industrial enterprises in international markets / – Kursk, 2011. – P. 255-258