

Наталія О. Небаба<sup>1</sup>, Світлана О. Гапоненко<sup>2</sup>

## МЕЙНСТРИМИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті проаналізовано основні акценти у наукових концепціях щодо еволюції та сутності категорії «стратегія» та «стратегія підприємства», на базі чого були внесені відповідні доповнення до визначення сутності категорії «стратегія» та надано власне визначення поняття «стратегія підприємства». У роботі приведена авторська концептуальна модель стратегії підприємства, виділено етапи аналізу зовнішнього середовища підприємства для розроблення стратегічних альтернатив. Досліджено та доповнено основні напрями глобалізації, запропоновано введення нової економічної категорії «глобалізаційна стратегія» та «глобалізаційний маркетинг». Вперше запропоновано авторську концепцію глобалізаційного маркетингу.*

**Ключові слова:** підприємство, стратегія підприємства, концепції розвитку, концептуальна модель стратегії підприємства, глобалізація, глобалізаційна стратегія, глобалізаційний маркетинг.

Таб. 1. Рис. 3. Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-227-138-148

Наталія А. Небаба, Светлана А. Гапоненко

## МЕЙНСТРИМЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

*В статье проанализированы основные акценты в научных концепциях относительно эволюции и сущности категории «стратегия» и «стратегия предприятия», на базе чего были внесены соответствующие дополнения к определению сущности категории «стратегия» и представлено собственное определение понятия «стратегия предприятия». В работе приведена авторская концептуальная модель стратегии предприятия, выделены этапы анализа внешней среды предприятия для разработки стратегических альтернатив. Исследованы и дополнены основные направления глобализации, предложено введение новой экономической категории «глобализационная стратегия» и «глобализационный маркетинг». Впервые предложена авторская концепция глобализационного маркетинга.*

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия предприятия, концепции развития, концептуальная модель стратегии предприятия, глобализация, глобализационная стратегия, глобализационный маркетинг.

Natalia A. Nebaba, Svitlana O. Haponenko

## MAINSTREAMS OF GLOBALIZATION: MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

*The article analyzes the main accents in scientific concepts on the evolution and essence of the category «strategy» and «enterprise strategy», on the basis of which the author made appropriate additions to the definition of the essence of the category «strategy» and gave his own definition of «enterprise strategy». The author's conceptual model of the enterprise strategy is given in the work, the stages of the analysis of the external environment of the enterprise for development of strategic*

<sup>1</sup> University of Customs and Finance. Dnipropetrovsk. Ukraine.

<sup>2</sup> Oles Honchar Dnipro National University. Dnipro. Ukraine.

*alternatives are allocated. The author researches and supplements the main directions of globalization, proposes the introduction of a new economic category «globalization strategy» and «globalization marketing». For the first time the author's concept of globalization marketing is offered.*

*Keywords: enterprise, enterprise strategy, development concepts, conceptual model of enterprise strategy, globalization, globalization strategy, globalization marketing.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 11.05.2020.*

**Постановка проблеми.** Розвиток підприємств у сучасних умовах глобалізації потребує виважених кроків та обґрунтованих засобів планування в розрізі всіх напрямів діяльності, прогнозування показників ефективності господарювання, механізмів організації та координації дій між підрозділами та елементами соціально-економічної системи, а головне – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на основі тривалого задоволення потреб споживачів за рахунок підтримання ореолу цінності товару чи послуги, що створює підприємство. Для вирішення цих завдань необхідне всебічне застосування маркетингових засобів, які носять довготерміновий всеохоплюючий характер. Отже, невід’ємними атрибутами ефективного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах є відповідна стратегія маркетингу, яка має бути інтегрованою у всі сфери діяльності суб’єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемами впливу глобалізаційних процесів на формування та розвиток маркетингових стратегій підприємств на різних етапах еволюції займалися такі видатні вчені, як А. Чандлер, К. Ендерсон, К. Христенсен, Г. Мінцберг, І. Ансофф, Г. Стейнер, М. Портер та інші [1–5].

Основоположним теорії стратегічного планування вважається А. Чандлер [1]. Він ототожнював стратегію із раціональним плануванням та вважав її найвищою формою планової діяльності підприємства. Надалі концепцію стратегічного планування ретельно розглядали науковці Гарвардської школи бізнесу (зокрема, К. Ендерсон, К. Христенсен, Г. Мінцберг та ін.). Особливої уваги заслуговує модель стратегії І. Ансоффа [3]. Заслуговують на увагу дослідження Г. Стейнера, який акцентував увагу на взаємозв’язку між стратегічним (довготерміновим), середньостроковим і тактичним плануванням. Актуальними на сьогоднішній день залишаються дослідження Г. Мінцберга, який запропонував концепцію стратегії у 1987 р., основу на п’яти векторах: стратегія як план, як маневр, як патерн дій, як позиція, як перспектива. Розглядаючи стратегію як план, необхідно застосовувати низку методів для її формування, зокрема «мозковий штурм», PEST і SWOT-аналізи, у результаті чого обирається найкращий варіант розвитку з-поміж низки альтернативних варіантів. Погляд на стратегію як маневр передбачає оцінювання конкурентоспроможності підприємства і розроблення відповідних дій як спосіб реакції на дії конкурента з урахуванням законів економіки та конкуренції [4]. Стратегія як патерн дій розглядається з двох позицій, по-перше, як чітко спланований порядок дій, по-друге, як сукупність пропозицій щодо вдосконалення стратегії, які виникають у процесі виконання стратегії. Розглядаючи стратегію як позицію насамперед доцільно брати до уваги рівень конкурентоспроможності компанії та її конкурентні переваги. Одним із

найвпливовіших науковців у галузі менеджменту, конкуренції, стратегії слід вважати М. Портера. Стратегію науковець розглядав у контексті забезпечення конкурентоспроможності компанії і насамперед ототожнював конкурентне стратегічне середовище з галуззю, у якій функціонує підприємство [5].

**Метою дослідження** є створення концептуальної моделі стратегії підприємства в умовах глобалізаційного маркетингу на основі наукових праць з еволюції концепцій розвитку стратегічного планування та розвитку концептуальних моделей стратегії підприємства, а також дворівневого дослідження зовнішнього середовища підприємства.

**Основні результати дослідження.** Узагальнюючи теорії класиків щодо виявлення концептуальної сутності стратегії, варто визначити етапи становлення відповідних учень. Ми погоджуємось із позицією В. Катькало щодо доцільності виділення чотирьох етапів розвитку теорії стратегічного планування, разом із тим, вважаємо за доцільне виділити п'ятий етап (табл. 1).

*Таблиця 1. Етапи еволюції концепцій розвитку стратегічного планування, удосконалено автором за [6]*

Період	Автор концепції	Сутність концепції
перший етап (1960 – перша половина 1970 рр.)	А. Чандлер, І. Ансофф, К. Ендрюс	стратегія розглядається як система планування, метод формування довгострокових цілей
другий етап (кінець 1970 – 1980 рр.)	Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Куїн	стратегія розглядається як інструмент позиціонування в конкурентній боротьбі та формування компетенцій організації, розвиток власних сильних сторін та врахування можливостей
третій етап (кінець 1980–1990 рр.)	Дж. Барні, Б. Вернерфельт, К. Прахалад, С. Монтгомері, Г. Хамел	стратегія залежить від ресурсного забезпечення з одного боку, з іншого боку, будь-яка стратегія потребує ресурсного обґрунтування
четвертий етап (перше десятиліття двадцять першого століття)	Д. Тіс, К. Ейзенхардт, Г. Пізано, Х. Такеучі, І. Нонака	стратегія формується на основі концепції динамічних здібностей організації, яка об'єднує еволюційну, ресурсну, трансакційну концепції, а також концепції лідерства, підприємництва, організаційного навчання і передбачає полягає перехід від стратегічного вибору до відповідних змін
п'ятий етап (друге десятиліття двадцять першого століття)	запропоновано автором	концепція глобалізаційної стратегії, яка полягає в тому, щоб максимально врахувати детермінанти глобалізації, які в сучасних умовах впливають на всі суб'єкти господарювання

Для обґрунтування авторської концепції, що характеризує п'ятий етап еволюції теорії щодо стратегічного планування, доцільно виявити сутність

категорії «стратегія» як довготерміновий деталізований план, який об'єднує в єдине ціле місію, цілі, цінності, норми та стандарти соціально-економічної системи та враховує вплив зовнішніх чинників, внутрішній потенціал, корпоративну культуру, переконання та інтереси всіх стейкхолдерів та являє собою ієрархічно упорядковану систему планів різних рівнів та механізмів їх досягнення.

Узагальнюючи погляди науковців щодо сутності категорії «стратегія», та доповнюючи їх власним тлумаченнями, варто зазначити, що цю категорію можна розглядати з різних позицій. Так, наприклад, Д.А. Ломоносов об'єднує концептуальні підходи науковців у 14 груп, при цьому, виділяє основний акцент у кожній із наукових парадигм (рис. 1).

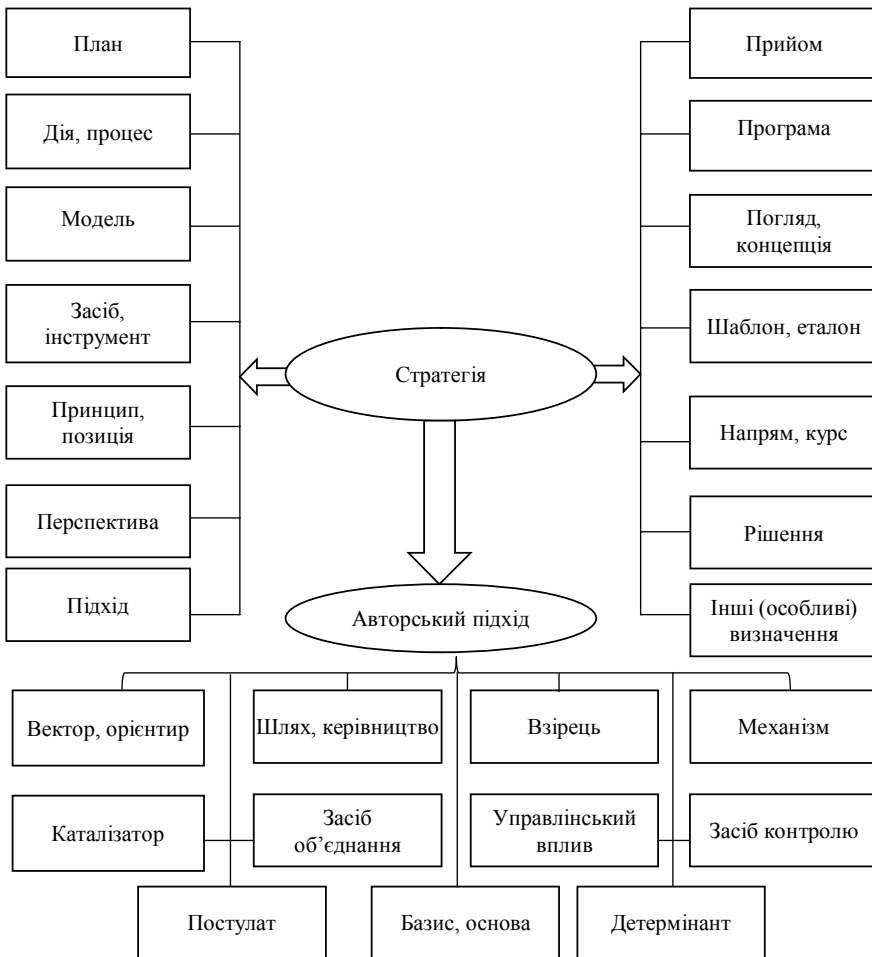


Рис. 1. Основні акценти у наукових концепціях щодо сутності категорії «стратегія», доповнено автором на основі [7]

Існуючі погляди варто доповнити авторськими акцентами. Так, зокрема, стратегію варто розглядати як вектор та орієнтир, оскільки стратегія, виконуючи роль найвищої форми ланової діяльності, декларує найбажаніші результати, які будуть отримані у результаті комплексу дій, а тому, орієнтуючись на ці показники, шлях розвитку соціально-економічної системи.

Таким чином, стратегія є керівництвом до дії, прописані всі норми, правила і цінності, дотримуючись яких можна досягти головної стратегічної мети. По-суті, стратегія є тим ідеалом або ж взірцем, до якого прагне об'єкт у довготерміновому періоді та описує таке майбутнє, яке задовольнить всіх стейкхолдерів, однак, слід зауважити, що стратегічний прогноз може бути як кращим, так і гіршим порівняно із минулим. У цьому і є головна відмінність між стратегічним і просто довготерміновим плануванням. У стратегії більш ретельно враховані чинники зовнішнього середовища, ресурсні можливості та внутрішній потенціал. Звісно, стратегічна мета має бути направлена насамперед на розвиток, разом із тим, інколи доцільне планування показників на рівні, нижчому за досягнутий.

Стратегія є базою (основою) для управлінської діяльності, насамперед для початку планування, організації та координації діяльності, формування мотиваційного механізму, визначення контрольних точок. Стратегія є постулатом та детермінантом, що характеризує концепцію соціально-економічної системи в цілому, і є каталізатором щодо розвитку та прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегія об'єднує всі елементи соціально-економічної системи, а також працівників, інвесторів та власників, тобто всіх зацікавлених осіб для досягнення поставленої мети. Отже, стратегія є механізмом досягнення цілей, тобто являє собою сукупність методів та важелів, які використовуються у процесі формування цілей та досягнення результатів.

Таким чином, формування та реалізація стратегії носить синергічний ефект, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів, оптимізує витрати, об'єднує всі елементи в єдине ціле і орієнтується на довготерміновий позитивний результат. Стратегія може розроблятися у різних сферах та на різних управлінських рівнях: стратегія підприємства, міста, регіону, країни. При цьому, від стратегії кожного окремого підприємства залежить ефективність розвитку галузі, регіону, держави. Стратегію підприємства можна визначити як довготерміновий план розвитку, що пов'язує місію, цілі, норми, стандарти та цінності, інтереси працівників, менеджерів, власників, інвесторів, споживачів, забезпечує раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат, формування сприятливого мікроклімату в колективі та корпоративної культури, передбачає зовнішні впливи та глобальні тенденції з метою тривалого утримання споживачів, задоволення їх потреб, довготермінового отримання прибутку, забезпечення конкурентоспроможності та синергічного ефекту. Головною умовою розробки стратегії підприємства є її взаємозв'язок з місією, яка являє собою основну концепцію розвитку, пояснює, з якою метою створено підприємство, у якій сфері функціонує, також у місії відображаються головні цінності економічної

системи, формується образ (внутрішня побудова, стандарти, норми, правила, принципи діяльності елементи корпоративної культури тощо) та кредо (фірмовий стиль поведінки в ринковому середовищі, сюди належить бренд, слоган, правила взаємодії з клієнтами, конкурентами та іншими контрагентами). Стратегія передбачає розроблення тактики – сукупність засобів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, тактичні цілі носять середньостроковий характер і включають в себе низку короткострокових оперативних цілей і задач різних типів та рівнів. Однією із найбільш розповсюджених помилок під час стратегічного планування є ототожнення стратегії і тактики, що є хибним, оскільки унеможливорює забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Формування стратегії здійснюється на основі ранжування стратегічних альтернатив, тобто різних варіантів стратегічного розвитку залежно від змінюваних умов на ринку та в цілому в зовнішньому та внутрішньому середовищі. На основі прогнозів обирається найбільш прийнятна стратегія.

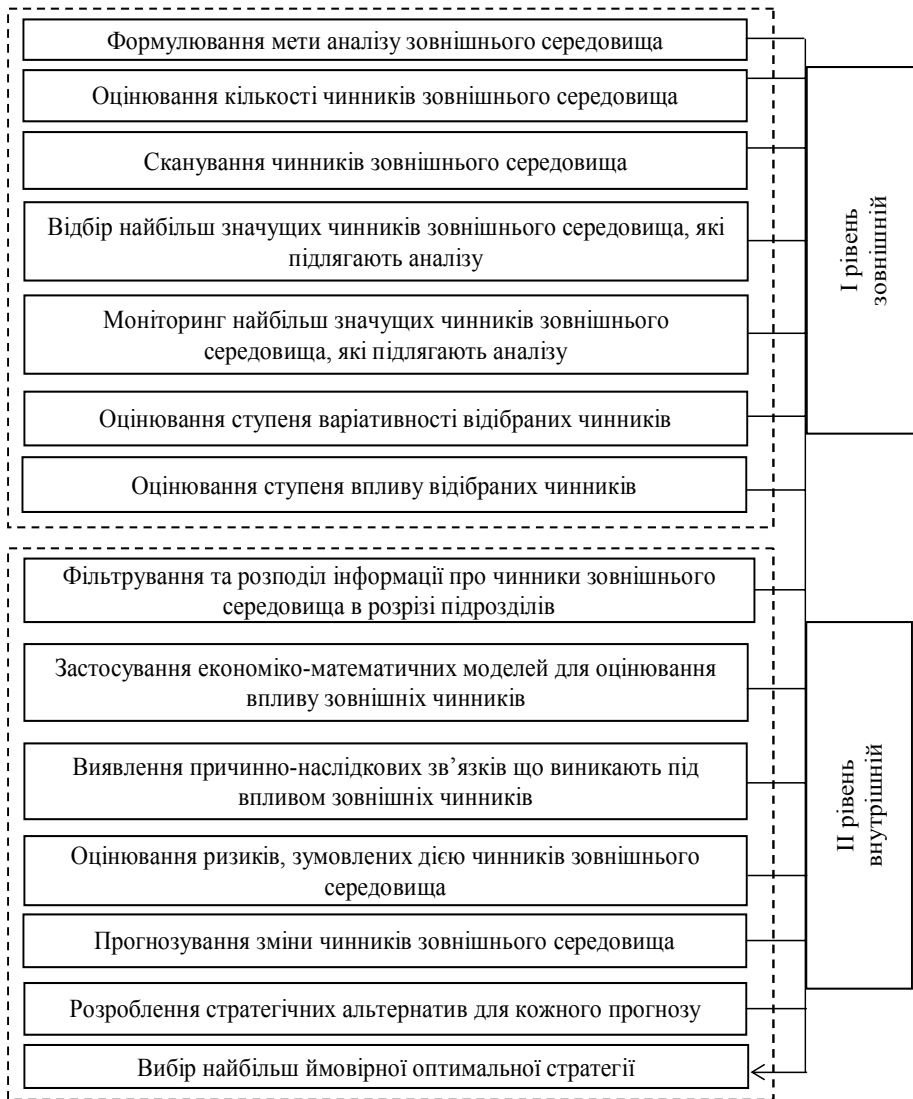
Розроблення та вибір стратегічних альтернатив здійснюється на основі оцінювання сценаріїв – реалістичного, песимістичного, оптимістичного. Кожна із стратегічних альтернатив враховує насамперед можливі зміни в зовнішньому середовищі, оскільки внутрішнє середовище підприємство формує самостійно і його зміни передбачити простіше, порівняно із зовнішніми чинниками. Аналіз зовнішнього середовища здійснюється на двох рівнях (рис. 2).

Першим етапом аналізу зовнішнього середовища є постановка мети оцінювання, це може бути вивчення конкурентів, споживачів, економічного, політичного, екологічного стану середовища, дослідження кон'юнктури ринку, соціального забезпечення, рівня доходів тощо. Залежно від мети необхідно відібрати ті чинники, які найбільше впливають на підприємство та сприяють чи заважають здійснювати ефективну діяльність.

Після сканування (зовнішнього оцінювання і впорядкованого простежування за чинниками) та моніторингу (розпізнавання їх дії та ступеня впливу) найбільш значущі чинники відбираються, інформація про їх дію фільтрується і розповсюджується всередині підприємства по підрозділам залежно від сфери впливу.

На основі кількісного оцінювання за допомогою економіко-математичних моделей та виявлення причинно-наслідкових зв'язків, формуються прогнози щодо майбутнього стану зовнішнього середовища і під кожний варіант розробляється стратегічна альтернатива. Після цього, до виконання приймається найбільш оптимальна та вірогідна стратегія, причому, всі інші залишаються на випадок необхідності декомпонування стратегії під впливом перманентних змін зовнішнього середовища.

Розвиток системи стратегічного планування та управління зумовив виникнення нових тенденцій та підходів до формування стратегії. На наше переконання, останнє десятиліття характеризується суттєвим посиленням глобалізаційних викликів, що відображається у підходах до формування стратегії. Для характеристики сучасної стратегії вважаємо за доцільне ввести нову економічну категорію «глобалізаційна стратегія».



**Рис. 2. Етапи аналізу зовнішнього середовища підприємства для розроблення стратегічних альтернатив, розроблено автором**

З метою формулювання її визначення необхідно розглянути сутність глобалізації. Підхід до глобалізації через міжнародну інтеграцію передбачає зближення країн для вирішення певних питань, у тому числі економічних, інтернаціоналізація здебільшого розглядається як адаптація товарів до вимог, традицій конкретних країн, на противагу цьому поняттю вживається термін «локалізація», що характеризує наділення товарів особливими функціями, притаманними традиціям кожної країни. Розвиток інформаційно-комунікаційних систем суттєво посприяв прискоренню глобалізаційних



процесів, оскільки швидке розповсюдження інформації сприяє поширенню цінностей інших країн, зокрема лідерів міжнародного ринку. Важливим проявом глобалізації є також діяльність міжнародних організацій і транснаціональних корпорацій (компаній, діяльність яких здійснюється в кількох країнах та зокрема на різних континентах), під їх впливом формуються споживчі цінності.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин все більшого значення набуває маркетинг, оскільки першоосновою господарської діяльності підприємств є вивчення попиту, створення цінності товару в думках споживачів, тобто проведення маркетингових досліджень, що є передумовою виробничої діяльності. На нашу думку, основним вектором сучасної глобалізації є глобалізаційний маркетинг. Для розуміння даної концепції необхідно виявити загальну сутність маркетингу. Дану категорію розглядає низка науковців, кожен з яких вносить у концепцію маркетингу свої риси.

Активно маркетинг почав розвиватись у ХХ столітті [8]. Розвиток маркетингової діяльності в Україні відбувається досить активно, впроваджується міжнародний досвід, створюються підприємства, що займаються маркетинговими дослідженнями.

Можна зробити висновок, що Україна активно інтегрує в глобалізаційний маркетинговий простір, однак, рівень розвитку маркетингу в цілому залишається на рівні, нижчому потенційно можливого, що зумовлено низкою причин:

- тривалий час економіка України розвивалась на основі виробничої концепції, тобто головна мета полягала не в дослідженні споживчих потреб, а завантаженні виробничих потужностей;

- у той час, як у всьому світі маркетинг почав активно розвиватись у середині ХХ ст.;

- розвиток внутрішнього виробництва товарів і послуг нині перебуває на значно нижчому рівні порівняно з іншими країнами, що відображається на активності впровадження маркетингових концепцій в діяльність національних підприємств;

- торгівля здійснюється переважно імпортними товарами, які вже розрекламовані виробниками;

- у галузевому розрізі в Україні домінує аграрна сфера, де маркетинг застосовується лише фрагментарно;

- рівень конкуренції на українському ринку нижчий, порівняно із країнами з розвинутою ринковою економікою, що знижує потребу в маркетингу;

- недостатній рівень кваліфікації фахівців з маркетингу, зумовлений відсутністю достатньої кількості провідних маркетингових компаній, готових до роботи з молодими спеціалістами та розповсюдженні знань з маркетингу.

Ці та інші причини гальмують розвиток маркетингової діяльності підприємств України. Разом з тим, маркетингова діяльність в державі еволюціонує, набуває нових рис і все більше зближується із загальносвітовими принципами маркетингу. Маркетинг у всьому світі все більше набуває універсальних характеристик, що пов'язано з глобалізацією всіх соціально-



економічних напрямів діяльності, починається нова ера – глобалізаційний маркетинг (рис. 3).

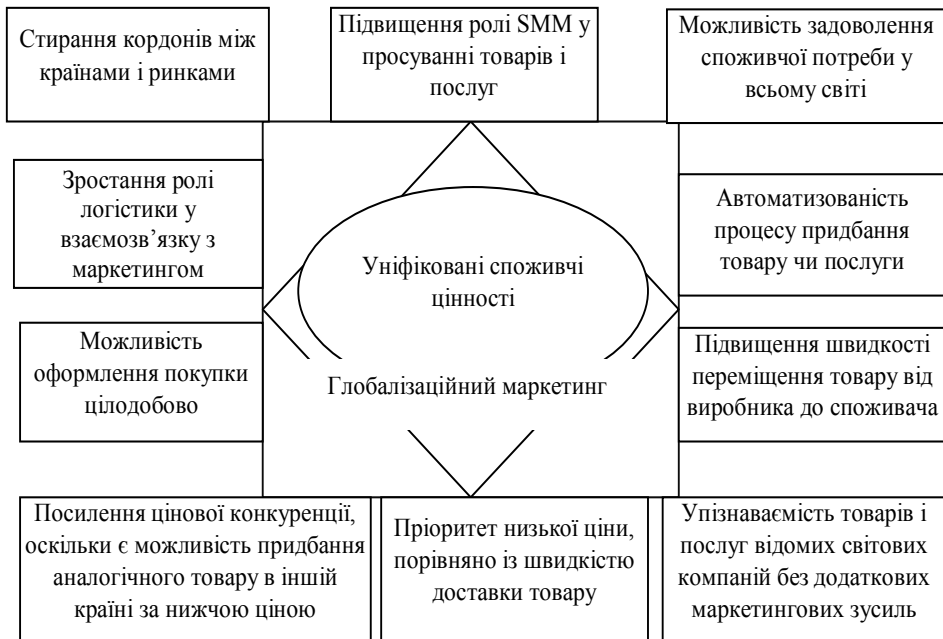


Рис. 3. Авторська концепція глобалізаційного маркетингу, розроблено автором

На наше переконання, глобалізаційний маркетинг – це новітній напрям, що ґрунтується на принципах уніфікації споживчих цінностей, сформованих у світі, і передбачає просування товарів і послуг незалежно від рівня (локальний, регіональний, державний, міжнародний, глобальний) із урахуванням уніфікованих глобалізованих потреб споживачів за посередництвом маркетингового комплексу.

**Висновки.** Сучасний глобалізаційний маркетинг насамперед характеризується уніфікацією споживчих потреб: у зв'язку із поглибленням глобалізації у всіх сферах, культури різних країн суттєво перетинаються, як наслідок, товари і послуги, які стають популярними для однієї країни і культури, досить швидко поширюються та впроваджуються у більшості країн, цьому також сприяють маркетингові комунікації. За таких умов концепція глобалізаційного маркетингу має прийматись всіма підприємствами, які прагнуть ефективного маркетингу. Оскільки, навіть якщо підприємець орієнтується на локальний ринок, він має враховувати елементи концепції глобалізаційного маркетингу при формуванні комплексу «4 Р», маркетингової стратегії та загальної глобалізаційної стратегії підприємства в цілому.

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises* Cambridge. M. A. MIT Press, 1962.
2. Robinson R. *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*. Boston, 1991. 590 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление ; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування ; пер. з англ. К., 2008. 241 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
6. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. Монография. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. 548 с.
7. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації. Українське Причорномор'я в національних і міжнародних координатах розвитку: стратегія та тактика виробничо-господарських систем. Збірник наукових праць. 2011. №45. С. 156-160.
8. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2011 to 2019, with a forecast for 2020 and 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global>
9. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Учебное пособие. 2003. Издательство: «Вильямс» Формат: 1200 с.
10. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс. 2003. 388 с.
11. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб: Питер, 2007. 544 с.
12. Петруня Ю., Мищенко А. Маркетинг: Учеб. пособие. Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2006. 124 с.
13. Григорчук Т.В. Маркетинг: частина друга: навч. посіб. для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна» 2007. 236 с.
14. Дикий О.В. Формування конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві в умовах глобалізації бізнесу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. К.: Інституту міжнародних відносин. Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2005. 16 с.
15. Дятловская И. «Мосты в будущее»/ &Стратегии 2005, №5-6. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. К.:Видавничий центр "Академія", 2001. 848 с.
16. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». 2004. № 499. С. 72-78.
17. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. 276 с.
18. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія / О.С. Телетов. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
19. Шубін О.О. Економічна стратегія підприємств в умовах конкурентного середовища. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Д.: Інститут економіки промисловості НАН України. 2004, 36 с.

- 
1. Chandler A. D. (1962) *Strategy and Structure Chapters in the history of American Industrial Enterprises* Cambridge. M. A. MIT Press,
  2. Robinson R. (1991) *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*. Boston. 590 p.
  3. Ansoff I. (1989) *Strategic management / I. Ansoff; abbr. lane. with English; scientific ed. and ed. prev. LI Evenko*. 519 p.
  4. Mintzberg G. (2008) *Rise and fall of strategic planning / G. Mintzberg; lane. from English*. 241 p.
  5. Porter M. (1998) *Competition Strategy / Per. from English A. Olyinyk, R. Silsky. K. : Foundation*. 390 p.
  6. Katkalo V.S (2008) *Evolution of the theory of strategic management. Monograph. SPb. : Publishing House Higher School of Management*. 548 p.
  7. Lomonosov D.A (2011) *The essence of the concept of "strategy" and its differences from tactics and operational actions. Economic innovations. Ukrainian Black Sea coast in national and international coordinates of development: strategy and tactics of production and economic systems. Collection of scientific works. №45, Pp. 156–160.*

8. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2011 to 2019, with a forecast for 2020 and 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global>
9. Philip Kotler, Gary Armstrong (2003) Basics of Marketing. Textbook. Publisher: William Format. 1200 p.
10. Drucker P. (2003) Management practice. M.: Williams, 388 p.
11. Doyle P., Stern F. (2007) Marketing Management and Strategies. СПб: Питер. 544 p.
12. Petrunya Y., Mishchenko A. (2006) Marketing: Textbook. allowance. Dnepropetrovsk: DUEP Publishing House. 124 p.
13. Grigorchuk T.V (2007) Marketing: part two: textbook. way. for distance learning. K .: University Ukraine. 236 p.
14. Dykyi O.V. Formuvannya konkurentnykh marketynhovykh stratehii na pidpryiemstvi v umovakh hlobalizatsii biznesu. Avtoreferat dysertatsii na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk. K.: Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn. Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, 2005. 16 s.
15. Diatlovskaia Y. «Mosty v budushchee»/ &Stratehyy 2005, №5-6. Ekonomichna entsyklopediia (u trokh tomakh). Tom 2. Vidp. redaktor S. V. Mochernyi. K.:Vydavnychiy tsentr "Akademiiia", 2001. 848 s.
16. Kudenko N.V. Dyskusiini problemy sutnosti i zmistu marketynhovoii stratehii pidpryiemstva. Visnyk NU «Lvivska politekhnikha» «Lohistyka». 2004. № 499. S. 72-78.
17. Mak-Donald M. Stratehicheskoe planirovanye marketynha. SPb.: Pyter, 2000. 276 s.
18. Tielietov O. S. Marketynh u promyslovosti: Monohrafiia / O.S. Tielietov. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2004. 248 s.
19. Shubin O.O. Ekonomichna stratehiia pidpryiemstv v umovakh konkurentnoho seredovyscha. Avtoreferat dysertatsii na zdobuttia naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk. D.: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. 2004, 36 s.