

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТНК: СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ДОСВІД КРАЇН ЄС

© 2016 ПАЛАМАРЧУК Н. О.

УДК 658.8:339.9

Паламарчук Н. О. Маркетингові стратегії ТНК: сучасні особливості формування та досвід країн ЄС

Метою статті є дослідження сучасних особливостей розробки маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій та узагальнення досвіду країн ЄС по їх формуванню. Проведене дослідження дозволило виокремити підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія», систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу, охарактеризувати рівні розробки міжнародної маркетингової стратегії, виокремити рівні її застосування та загальні орієнтири реалізації. На основі аналізу досвіду ТНК країн ЄС виділено характерні особливості їх маркетингових стратегій: здійснення активної підтримки існуючих брендів та безперервної розробки нових продуктів з метою забезпечення прибутковості; використання спільного підприємництва для реалізації різноманітних проектів та програм; впровадження інноваційної діяльності як основи для забезпечення конкурентоспроможності; ведення раціональної фінансової діяльності та забезпечення ефективної інвестиційної діяльності; забезпечення охорони навколишнього середовища та високого рівня безпеки виробництва; виконання програм у сфері соціальної відповідальності бізнесу. Перспективами подальших досліджень в даній сфері є дослідження маркетингових стратегій ТНК розвинених країн та адаптація їх досвіду для розвитку ТНК в Україні.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, ТНК, світовий розвиток, міжнародна діяльність, інтернаціоналізація, конкурентоспроможність.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

**Паламарчук Наталія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та бізнесу, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

**E-mail:** palamarchuk.natalia@gmail.com

УДК 658.8:339.9

UDC 658.8:339.9

## Паламарчук Н. А. Маркетинговые стратегии ТНК: современные особенности формирования и опыт стран ЕС

Целью статьи является исследование современных особенностей разработки маркетинговых стратегий транснациональных корпораций и обобщение опыта стран ЕС по их формированию. Проведенное исследование позволило выделить подходы к определению понятия «маркетинговая стратегия», систематизировать внутренние и внешние факторы влияния, охарактеризовать уровни разработки международной маркетинговой стратегии, выделить уровни ее применения и общие ориентиры реализации. На основе анализа опыта ТНК стран ЕС выделены следующие характерные особенности их маркетинговых стратегий: осуществление активной поддержки существующих брендов и непрерывная разработка новых продуктов с целью обеспечения прибыльности; использование совместного предпринимательства для реализации различных проектов и программ; внедрение инновационной деятельности как основы для обеспечения конкурентоспособности; ведение рациональной финансовой деятельности и обеспечение эффективной инвестиционной деятельности; обеспечение охраны окружающей среды и высокого уровня безопасности производства; выполнение программ в сфере социальной ответственности бизнеса. Перспективами дальнейших исследований в данной сфере является исследование маркетинговых стратегий ТНК развитых стран и адаптация опыта для развития ТНК в Украине.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, ТНК, мировое развитие, международная деятельность, интернационализация, конкурентоспособность.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

**Паламарчук Наталья Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики и бизнеса, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченка, 460, Черкассы, 18006, Украина)

**E-mail:** palamarchuk.natalia@gmail.com

## Palamarchuk N. O. The Marketing Strategies of TNCs: the Contemporary Features of Formation, Experience of the EU Member States

The article is aimed at studying the contemporary features of elaboration of marketing strategies for transnational corporations and generalizing experience of the EU Member States on their formation. This study provided to allocate approaches to the definition of the concept of «marketing strategy», systematize both the internal and the external factors of influence, characterize levels of elaboration of the international marketing strategy, allocate the levels of its application and the general orientations for implementation. Based on the analysis of the experience of TNCs in the EU Member States, the following characteristic features of their marketing strategies have been allocated: active support of the existing brands and continuous development of new products with the purpose of ensuring profitability; use of joint entrepreneurship for implementation of various projects and programs; introduction of innovation activity as the basis for ensuring competitiveness; providing the sound financial activity and ensuring the efficient investment activity; ensuring environmental protection and a high level of safety of production; implementation of programs in the sphere of social responsibility of business. Prospects for further research in this direction will be studying the marketing strategies of TNCs in the developed countries and adaptation of their experience for development of TNCs in Ukraine.

**Keywords:** marketing strategy, TNCs, global development, international activity, internationalization, competitiveness.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 13.

**Palamarchuk Nataliia O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and Business, Cherkasy State Technological University (460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, 18006, Ukraine)

**E-mail:** palamarchuk.natalia@gmail.com

В умовах глобалізації світового розвитку для підприємств різних країн актуалізується потреба розвитку міжнародної діяльності, що дозволяє розширити ринки збуту, підвищити конкурентоспроможність, налагодити ділові зв'язки, відшукати нових бізнес-партнерів. Міжнародна маркетингова стратегія сприяє підвищенню ефективності міжнародної діяль-

ності на основі ретельного аналізу зарубіжних ринків, систематизації інформації про постачальників, конкурентів та споживачів.

Унікальним досвідом з розробки та реалізації міжнародної маркетингової стратегії володіють транснаціональні корпорації. Ці стратегії реалізуються з високим рівнем ефективності, що забезпечує корпораціям зро-

стання конкурентоспроможності на світовому ринку. Важливою особливістю міжнародних маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій (ТНК) є їх значна гнучкість в умовах динамічної світової кон'юнктури, висока орієнтація на забезпечення прибутковості, значна поінформованість про смаки та вподобання споживачів. Маркетингові стратегії ТНК побудовані з урахуванням сучасних процесів інтернаціоналізації світового господарства та враховують економічні, політико-правові та соціально-культурні особливості міжнародного середовища.

Дослідження сучасних особливостей формування маркетингових стратегій ТНК та узагальнення досвіду їх формування в країнах ЄС має важливе значення для вітчизняних підприємств. Це дозволить розробити власні маркетингові стратегії з урахуванням сучасного світового досвіду та спрямувати їх на розвиток виробництва та зростання прибутковості.

*Метою* статті є дослідження сучасних особливостей розробки маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій та узагальнення досвіду країн ЄС по їх формуванню.

**Д**ослідженню особливостей визначення та розробки маркетингових стратегій присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них Котлер Ф., Карлофф Б., Ламбен Ж.-Ж., Портер М., Хершген Х., Циганкова Т., Канищенко О., Лукьяненко Д., Новицький В. та інші. Разом з тим, у сучасних умовах світового розвитку зростає потреба систематизації процесу формування маркетингової стратегії ТНК та дослідження досвіду розвинених країн щодо практичної реалізації міжнародної маркетингової стратегії.

Котлер Ф. визначає маркетингову стратегію як вибір цілей, принципів чи правил, які в певний час зумовляють напрям маркетингової діяльності підприємства, визначаючи поєднання та використання засобів та ресурсів відповідно до мінливої ринкової ситуації [1]. Карлофф Б. трактує поняття «маркетингової стратегії» як узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [2]. Ламбен Ж.-Ж. розкриває зміст маркетингової стратегії через сукупність засобів досягнення маркетингових цілей із маркетинг-міксу [3]. Хершген Х. під маркетинговою стратегією розуміє принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей [4].

При розробці маркетингової стратегії слід враховувати внутрішні та зовнішні чинники впливу. До внутрішніх чинників належать мета та завдання діяльності підприємства, виробничі та фінансові ресурси, структура та методи управління, кадрові та інноваційне забезпечення, товарна політика. Зовнішні чинники визначаються загальною соціально-економічною ситуацією в країні та галузі, через рівень конкуренції, податкову та кредитно-фінансову ситуації, характеристику споживачів.

Крім цього, важливе значення має підхід підприємства до розробки маркетингової стратегії та рівень її застосування [5]. Залежно від фаз розвитку (ускладнен-

ня) міжнародного маркетингу виділяють такі підходи до міжнародної маркетингової стратегії:

1. Підприємство використовує пасивні форми зовнішньоекономічної діяльності та не займається розробкою міжнародної маркетингової стратегії.

2. Підприємство застосовує окремі складові міжнародної маркетингової діяльності, маркетингова стратегія носить фрагментарний і неформалізований характер.

3. Підприємство активно застосовує підходи провідних зарубіжних фірм до здійснення міжнародної маркетингової діяльності, маркетингова стратегія розробляється на системній та формалізованій основі.

4. Підприємство здійснює систематичну та активну міжнародну маркетингову діяльність, маркетингова стратегія вирізняється оригінальним та інноваційним підходом.

**З**алежно від чинників впливу та підходу до розробки маркетингової стратегії підприємство обирає загальні орієнтири міжнародної маркетингової діяльності [6]. Вона може бути спрямована на зростання, що передбачає постійне підвищення основних показників діяльності та потребує значного інноваційного забезпечення. Зростання може бути забезпечено за рахунок активного використання власних ресурсів підприємства, створення нової продукції, виходу на нові зарубіжні ринки, – усе це відбувається на основі ефективної реалізації унікальної маркетингової стратегії. Іншим засобом забезпечення зростання є придбання зовнішніх активів. Така форма зростання реалізується у формі злиття та поглинання.

Якщо підприємство прагне зберегти своє становище на ринку та цілком задоволене результатами своєї діяльності, то воно може використовувати підхід, що орієнтований на стабільність міжнародної маркетингової діяльності. При цьому міжнародна маркетингова стратегія буде носити виважений та поміркований характер. У такій ситуації вся діяльність підприємства передбачає помірну ризиковість та забезпечення стабільної прибутковості.

При виникненні певних ускладнень економічного та ринкового характеру підприємство може орієнтуватися на скорочення міжнародної маркетингової діяльності. У таких умовах підприємство може переорієнтувати власну діяльність, що дозволяє спрямувати ресурси в менш ризиковий вид діяльності та уникнути повної ліквідації. Частина підприємств прагне зберегти свої позиції через режим економії та за допомогою більш раціонального планування своєї діяльності захистити власні прибутки та скоротити витрати. При виникненні значних проблем і втрати конкурентних позицій підприємство може прийняти рішення про ліквідацію. У такому випадку здійснюється продаж усіх активів підприємства з метою покриття збитків від діяльності.

Розробка міжнародної маркетингової стратегії здійснюється на кількох рівнях [7]. На корпоративному рівні формуються основні напрями розвитку ТНК. Це необхідно для визначення загальної лінії розвитку та моделювання стратегії відповідно до зміни ринкової ситуації. Уособленням стратегії цього рівня є місія та завдання

розвитку підприємства, визначення перспектив розвитку підприємства в цілому та окремих його підрозділів.

Корпоративна стратегія активно підтримується та реалізується на рівні окремих підрозділів, але, разом з тим, вони розробляють стратегії відповідно до ситуації на конкретному закордонному ринку. У своїх стратегіях вони враховують особливості конкуренції на ринку, вдосконалюють та забезпечують раціональний виробничий процес, орієнтуються на особливості місцевих споживачів.

**О**собливе місце у стратегічному плануванні займає визначення функціональних стратегій. Вони розробляються на рівні окремих відділів підприємства, неодмінно враховують положення корпоративної стратегії та відповідають основним напрямкам стратегії окремих підрозділів, при цьому орієнтовані на проблеми забезпечення фінансів, кадрів, маркетингу, виробництва, інновацій, постачання.

Отже, схематично процес формування маркетингової стратегії ТНК у сучасних умовах світового розвитку можна представити таким чином (рис. 1).

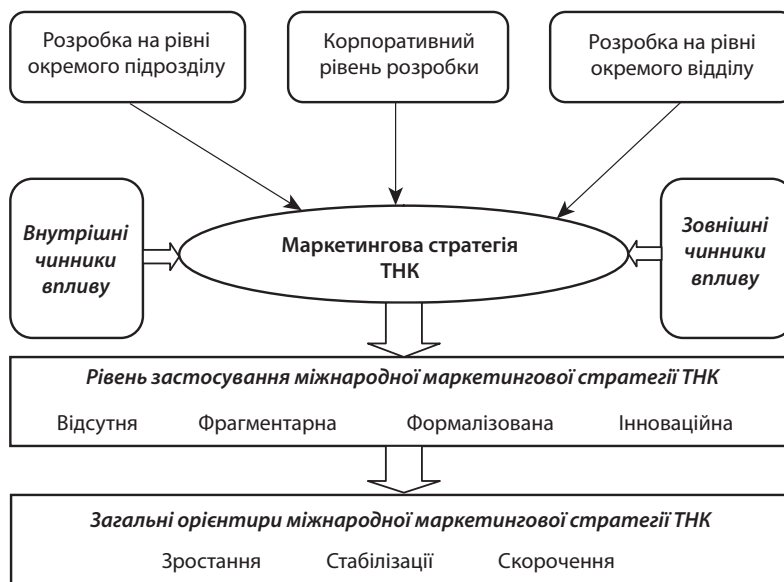


Рис. 1. Формування маркетингової стратегії ТНК у сучасних умовах світового розвитку

Джерело: авторська розробка.

Основи розвитку ТНК були закладені у XIX столітті. Цьому сприяли процеси масового та спеціалізованого виробництва, науково-технічний прогрес, загострення боротьби за ринки збуту, переваги використання принципу партнерства, що дозволяє мобілізувати ресурси та ефективно розподілити ризики.

Активізація діяльності ТНК сприяли розширеному доступу до ресурсів різних країн, розвитку різноманітних форм міжнародного бізнесу, використанню сучасних методів управління, інтенсифікації розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Важливою рисою діяльності ТНК є їх висока конкурентоспроможність на ринку послуг, особливо в науково-технічній сфері та у сфері фінансів.

У сучасних умовах світового розвитку ТНК стали одним з основних суб'єктів міжнародної економічної ді-

яльності. Специфіка їх розвитку відзначається подальшим розширенням діяльності у сфері послуг, активізацією інноваційної діяльності не лише на головних підприємствах, але і у структурних підрозділах по всьому світу, зміцненням позицій на швидкозростаючих ринках світу, високим впливом на міжнародну політичну ситуацію. ТНК вирізняються активною участю в міжнародних інвестиційних процесах та ефективною стратегією інноваційного розвитку.

500 найбільших ТНК світу розміщено у 33 різних країнах світу, їх сукупний дохід складає 27,6 трлн дол. США, в їх головних компаніях та структурних підрозділах працює 65 млн осіб [8]. Дані по 20 найбільших світових ТНК подано в табл. 1.

Сукупний дохід 20 найбільших ТНК світу становить 4556,211 млн дол. США. У загальній чисельності 20 найбільших ТНК світу 40% належить США, 25% – країнам ЄС, 20% – Китаю, 15% – Японії, Південній Кореї та Швейцарії.

Особливої уваги потребує дослідження маркетингової стратегії ТНК країн ЄС. Відповідно до рейтингу

The Fortune 2016 Global 500 серед країн ЄС до 20 найбільших ТНК відносяться Royal Dutch Shell (5 місце, дохід 272,156 млрд дол. США), Volkswagen (7 місце, дохід 236,600 млрд дол. США), British Petroleum (10 місце, дохід 225,982 млрд дол. США), Daimler (16 місце, дохід 165,800 млрд дол. США), EXOR Group (19 місце, дохід 152,591 млрд дол. США).

Розвиток компанії Shell спрямований на зміцнення високих позицій у нафтогазовій промисловості. З цією метою компанія вдосконалює свою організаційну структуру для забезпечення високої прибутковості та зростання дохідності акцій. Крім цього, активно здійснюються інвестиції в перспективні проекти, оптимізуються витрати та продаються неприбуткові підприємства, – усе це має забезпечити гнучкість компанії на ринку. У процесі ведення бізнесу передбачено дотри-



Найбільші ТНК світу, 2016 р.

Рейтинг	Назва ТНК	Доходи (млн дол. США)	Рейтинг	Назва ТНК	Доходи (млн дол. США)
1	Walmart	482,130	11	Berkshire Hathaway	210,821
2	State Grid	329,601	12	McKesson	192,487
3	Chine National Petroleum	299,271	13	Samsung Electronics	177,440
4	Sinopec Group	294,344	14	Glencore	170,497
5	Royal Dutch Shell	272,156	15	Industrial & Commercial Bank of China	167,227
6	Exxon Mobil	246,204	16	Daimler	165,800
7	Volkswagen	236,600	17	UnitedHealth Group	157,107
8	Toyota Motor	236,592	18	CVS Health	153,290
9	Apple	233,715	19	EXOR Group	152,591
10	BP	225,982	20	General Motors	152,356

Джерело: [8].

мання високого рівня безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища і дотримання соціальної відповідальності.

Значні інвестиції спрямовуються у видобуток і розробку глибоководної нафти, газу та хімікатів (родовища в Бразилії, Китаї, Пенсільванії, Мексиканській затоці), прибутки від чого очікуються у 2020 р. Перспективним напрямом діяльності є сланцева промисловість (родовища у США та Аргентині): на сучасному етапі інвестиції невисокі, але після 2020 р. саме сланцева промисловість має стати провідним інвестиційним проектом.

Shell передбачає позиціонування компанії як такої, що переходить до використання енергетичної системи з низьким вмістом вуглецю. Для забезпечення даного стратегічного підходу в лютому 2016 р. Shell придбала BG Group, що розширило її діяльність у сфері використання скрапленого природного газу [9].

Volkswagen Group проводить політику репозиціонування на світовому ринку. У найближчій перспективі вона позиціонує себе як провідний світовий постачальник сталої мобільності, поступово відходячи від позиціонування себе як автомобільного виробника. Діяльність компанії орієнтована на зміни основного бізнесу компанії та пошук нових джерел доходу. Інвестиції на ці зміни забезпечуються за рахунок підвищення ефективності та оптимізації інвестиційного портфеля компанії.

Основна ініціатива Volkswagen Group – це електрифікація, вона передбачає виробництво більше 30 нових електронних транспортних засобів до 2025 р., чисельність працюючих – 2–3 млн осіб, операційна рентабельність продажів до 2025 р. – 15%. З цієї метою поточний портфель групи з 340 різних варіантів буде аналізуватися та постійно переглядатися для забезпечення зростання прибутковості, врахування особливостей регіональних ринків та потреб споживачів. На сучасному етапі розвитку Volkswagen Group продовжує розвиток своєї діяльності на території Північної

Америку та Китаю, активно ведуться переговори щодо активізації діяльності в Азії.

Інноваційним проектом Volkswagen Group є розробка програми штучного інтелекту для забезпечення автономного водіння. Ліцензію на цю розробку планується отримати до 2020 р. Ще одним інноваційним проектом є розробка унікальної технології батареї для електричних транспортних засобів [10].

British Petroleum (BP) – нафтогазова, нафтохімічна та вугільна ТНК Великої Британії. Її бізнес-модель охоплює всі види діяльності: від розвідки до маркетингу. Гнучкість діяльності забезпечується широко інтегрованим портфелем, який збалансований за типами ресурсів, регіонами та бізнесом, що адаптується до основних умов. Основними пріоритетами діяльності є ефективна операційна діяльність, високі стандарти безпеки, раціональна фінансова політика відповідно до світових цін. Конкурентні переваги забезпечуються ефективною видобувною діяльністю, високими технологічними можливостями, міцними взаєминами з клієнтами, активно-му розвитку бренду.

Компанія British Petroleum має значний досвід реалізації проектів у рамках спільного партнерства. BP бере участь у проектах в районі Шах-Деніз, у проекті Південного коридору, співпрацює з 10 національними та міжнародними нафтовими компаніями з метою побудови найдовшого у світі трубопроводу – з Азербайджану до Італії. З 2009 р. BP та Китайська національна нафтогазова корпорація налагоджують співробітництво з Південною нафтовою компанією Іраку з метою модернізації та збільшення виробництва [11].

Німецький автомобілебудівний концерн Daimler AG – одна з найбільших за оборотом компаній Німеччини і один з провідних світових автовиробників. Основна мета компанії – стає зростання прибутку та загальної вартості ТНК. Досягнення даної мети передбачається на основі:

- ✦ забезпечення лідируючих позицій у галузі технологій та інновацій за допомогою розробки

унікальних автомобільних технологій на базі цифрових технологій із забезпеченням їх екологічної безпеки;

- ✦ створення провідних брендів у всіх підрозділах та забезпечення високої якості та цінності продукції для всіх клієнтів;
- ✦ створення унікальної корпоративної культури для співробітників компанії, заснованій на пристрасності, повазі, чесності та дисципліні;
- ✦ забезпечення високої прибутковості (досягнення рентабельності власного капіталу на рівні 17%, а середньої рентабельності продажів – на рівні 9%, для окремих підрозділів передбачено такі показники рентабельності продажів: 10% для Mercedes-Benz Cars, 8% для Daimler Trucks, 9% для Mercedes-Benz Vans і 6% для Daimler Buses) [12].

EXOR Group – італійська інвестиційна компанія, яка є однією з провідних інвестиційних компаній в Європі. Її діяльність спрямована на здійснення довгострокових інвестицій в глобальні компанії в диверсифікованих галузях в Європі та США. Основними інвестиційними проектами EXOR Group є: FCA (29,15%), CNHINDUSTRIAL (26,92%), FERRARI (22,91%), THEECONOMIST (43,4%).

Основними критеріями для відбору інвестиційних проектів є: професійні та талановиті менеджери з досвідом роботи та здатністю створювати цінність («мислить і діє як власник»), економічні та фінансові результати діяльності підприємства, висока конкурентоспроможність на даному етапі розвитку або в майбутньому, участь у радах директорів компаній для внесення свого вкладу в загальний розвиток компанії, що отримую інвестиції [13].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Маркетингова стратегія ТНК визначає напрями розвитку маркетингової діяльності на основі врахування ринкової ситуації та з раціональним використанням ресурсів.

У сучасних умовах світового розвитку формування маркетингової стратегії ТНК відбувається на основі врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу та на різних рівнях організаційної структури. Маркетингова стратегія має визначати загальні орієнтири міжнародної діяльності та враховувати особливості різних рівнів застосування.

На основі аналізу досвіду ТНК країн ЄС можна виділити такі характерні особливості їх маркетингових стратегій:

1. Здійснення активної підтримки існуючих брендів та безперервної розробки нових продуктів з метою забезпечення прибутковості.
2. Використання спільного підприємництва для реалізації різноманітних проектів та програм.
3. Впровадження інноваційної діяльності як основи для забезпечення конкурентоспроможності.
4. Ведення раціональної фінансової діяльності та забезпечення ефективної інвестиційної діяльності.

5. Забезпечення охорони навколишнього середовища та високого рівня безпеки виробництва.

6. Виконання програм у сфері соціальної відповідальності бізнесу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: ИД «Вильямс», 2007. 656 с.
2. Карлофф Б. Деловая стратегия/пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. 583 с.
4. Хершген Х. Маркетинг: основы персонального успеха: учебник для вузов/пер. с нем. М.: ИНФРА-М, 2000. 334 с.
5. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
6. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. № 3. С. 20–24.
7. Оксентюк Б. Маркетингові стратегії розвитку міжнародних корпорацій. *Галицький економічний вісник*. 2014. Том 45. № 2. С. 170–176.
8. Fortune Global 500. URL: <http://beta.fortune.com/global500/list>
9. Our strategy. Shell Global. URL: <http://www.shell.com/investors/our-strategy.html>
10. «TOGETHE Strategie-2025» // Volkswagen Group. URL: <http://www.volkswagenag.com>
11. About BP // BP Global. URL: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp.html>
12. Our Strategy | Daimler > Company > Strategy. URL: <https://www.daimler.com/company/strategy/>
13. Exor S.p.A. URL: <https://www.exor.com/home.html>

## REFERENCES

- “About BP” BP Global. <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp.html>
- “Exor S.p.A.” <https://www.exor.com/home.html>
- “Fortune Global 500” <http://beta.fortune.com/global500/list>
- Khershgen, Kh. *Marketing: osnovy personalnogo uspekha* [Marketing: the basics of personal success]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Kotler, F. *Osnovy marketinga* [Principles of marketing]. Moscow: Viliams, 2007.
- Karloff, B. *Delovaya strategiya* [Business strategy]. Moscow: Ekonomika, 1991.
- Lamben, Zh.-Zh. *Strategicheskii marketing. Evropeyskaia perspektiva* [Strategic marketing. European perspective]. St. Petersburg: Nauka, 1996.
- Oksentiuk, B. “Marketinghovi stratehii rozvytku mizhnarodnykh korporatsii” [Marketing strategies for international corporations]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Vol. 45, no. 2 (2014): 170-176.
- “Our strategy. Shell Global”. <http://www.shell.com/investors/our-strategy.html>
- “Our Strategy | Daimler > Company > Strategy”. <https://www.daimler.com/company/strategy/>
- Oklander, M., and Zamlynska, O. “Marketinghovi stratehii zrostantia: klasychnyi ta novitnii pidkhody” [Marketing growth strategies: classical and contemporary approaches]. *Ekonomist*, no. 3 (2013): 20-24.
- Spivakovska, T. V. “Formuvannia mizhnarodnoi marketinghovoї stratehii” [The formation of international marketing strategy]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>.
- “TOGETHE Strategie-2025”. Volkswagen Group. <http://www.volkswagenag.com>