

Чебакова Тетяна Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: t.chebakova@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0370-4981

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Chebakova Tetiana
PhD associate professor,
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine
e-mail: t.chebakova@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0370-4981

DEVELOPMENT OF A MARKETING STRATEGY FOR AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. У статті досліджено особливості розробки маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації, яка суттєво змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, комунікації зі споживачами та управління брендом. Розглянуто сучасні виклики, з якими стикаються підприємства в умовах цифрової економіки, зокрема необхідність адаптації до змін у поведінці споживачів, що зумовлені активним використанням цифрових технологій та онлайн-сервісів. Визначено роль цифрових технологій у формуванні маркетингової стратегії, включаючи такі аспекти, як використання штучного інтелекту, великих даних, аналітики споживчої поведінки, автоматизації маркетингових процесів та багатоканальної взаємодії з клієнтами. Досліджено питання персоналізації маркетингових комунікацій у контексті підвищення ефективності реклами, залучення клієнтів та покращення користувацького досвіду через інтеграцію CRM-систем, чат-ботів та алгоритмів рекомендацій. Проаналізовано проблематику кібербезпеки та захисту персональних даних у процесі реалізації цифрових маркетингових стратегій, зокрема відповідність до міжнародних стандартів, таких як GDPR. Окреслено ключові елементи успішної маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації, що включають омніканальність, інтеграцію цифрових платформ, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та адаптацію до змін ринкового середовища. Розглянуто методи оцінки ефективності маркетингової стратегії, включаючи застосування ключових показників ефективності (KPI), аналітичних інструментів Google Analytics, соціальних медіа та маркетингових панелей даних. Досліджено особливості впровадження інноваційних маркетингових стратегій у малих та середніх підприємствах (МСП) з урахуванням їхніх обмежених ресурсів та можливостей масштабування цифрових рішень. Запропоновано рекомендації щодо формування стратегії цифрового маркетингу, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, оптимізувати маркетингові витрати та створювати стійкі довгострокові відносини зі споживачами. У підсумку підкреслено значення інтеграції цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємств як необхідну умову для їхнього сталого розвитку, адаптації до змін ринку та успішної конкуренції у цифровій економіці.

Ключові слова: маркетингова стратегія, цифрова трансформація, цифровий маркетинг, омніканальність, персоналізація, штучний інтелект, великі дані, аналітика споживачів, автоматизація маркетингу, конкурентоспроможність, інновації, CRM-системи, кібербезпека, KPI, користувацький досвід.

Abstract. The article examines the features of developing an enterprise's marketing strategy in the context of digital transformation, which significantly changes traditional approaches to doing business, communicating with consumers, and managing a brand. It examines the modern challenges that enterprises face in the digital economy, in particular, the need to adapt to changes in consumer behavior caused by the active use of digital technologies and online services. It identifies the role of digital technologies in shaping a marketing strategy, including aspects such as the use of artificial intelligence, big data, consumer behavior analytics, automation of marketing processes, and multi-channel interaction with customers. It examines the issue of personalizing marketing communications in the context of increasing advertising effectiveness, attracting customers, and improving user experience through the integration of CRM systems, chatbots, and recommendation algorithms. It analyzes the issues of cybersecurity and personal data protection in the process of implementing digital marketing strategies, including compliance with international standards such as GDPR. The key elements of a successful marketing strategy in the context of digital transformation are outlined, including omnichannel, integration of digital platforms, flexibility in making management decisions, and adaptation to changes in the market environment. Methods for assessing the effectiveness of a marketing strategy are considered, including the use of key performance indicators (KPIs), Google Analytics analytical tools, social media, and marketing data panels. The features of implementing innovative marketing strategies in small and medium-sized enterprises (SMEs) are studied, taking into account their limited resources and the ability to scale digital solutions. Recommendations are offered for forming a digital marketing strategy that allows increasing the competitiveness of enterprises, optimizing marketing costs, and creating sustainable long-term relationships with consumers. As a result, the importance of integrating digital technologies into the marketing activities of enterprises as a necessary condition for their sustainable development, adaptation to market changes, and successful competition in the digital economy is emphasized.

Key words: marketing strategy, digital transformation, digital marketing, omnichannel, personalization, artificial intelligence, big data, consumer analytics, marketing automation, competitiveness, innovation, CRM systems, cybersecurity, KPIs, user experience.

JEL codes: M31 L22, M10

Постановка проблеми. Сучасний розвиток бізнес-середовища відзначається високою динамічністю та глибокими структурними змінами, спричиненими цифровою трансформацією. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, блокчейн, автоматизація маркетингових процесів та аналітика споживчої поведінки, суттєво змінює традиційні підходи до маркетингового управління підприємствами. У цих умовах маркетинг перестає бути лише інструментом просування товарів і послуг, а перетворюється на стратегічний фактор, що визначає конкурентоспроможність компанії на ринку.

Водночас процес цифрової трансформації ставить перед підприємствами низку складних викликів. Одним із ключових аспектів є швидка еволюція технологій та необхідність їх інтеграції в маркетингову діяльність. Багато компаній стикаються з проблемами адаптації до нових цифрових інструментів, що може спричинити втрату ринкових позицій у разі недостатньої гнучкості. Зростання конкуренції на цифрових платформах, розвиток омніканальних стратегій та персоналізованих маркетингових комунікацій вимагають від підприємств не лише оперативного реагування, а й випереджувального планування.

Зміни в поведінці споживачів також суттєво впливають на маркетингові стратегії підприємств. Зростаюча популярність онлайн-покупок, активне використання соціальних мереж, прагнення до персоналізованого досвіду взаємодії з брендом потребують від компаній впровадження нових підходів до взаємодії

зі споживачами. Традиційні маркетингові методи втрачають ефективність, а їх заміна на цифрові інструменти потребує значних фінансових та людських ресурсів.

Крім того, підприємства, що здійснюють цифрову трансформацію маркетингової діяльності, стикаються з викликами кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. Регуляторні вимоги щодо обробки та зберігання даних, зокрема Загальний регламент про захист даних (GDPR) у ЄС, накладають додаткові обмеження та зобов'язання на бізнес, що впливає на маркетингові стратегії.

Також важливим чинником є нестабільність економічного середовища, що ускладнює прогнозування ринкової ситуації та ефективне планування маркетингових кампаній. Коливання попиту, зміни у вподобаннях споживачів, макроекономічні кризи, зростаючі витрати на рекламу та просування в цифровому середовищі — усе це створює додаткові ризики для підприємств.

З огляду на вищезазначене, постає необхідність розробки ефективної маркетингової стратегії підприємства, що враховувала б особливості цифрової трансформації, сучасні тенденції ринку, новітні технології та інноваційні підходи. Така стратегія має забезпечити підприємству не лише адаптацію до змін, а й конкурентні переваги, що дозволять йому ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

Аналіз досліджень і публікацій. Сучасна стратегія розвитку підприємств в умовах змін вимагає гнучких підходів до управління, що враховують ентропійні виклики та цифрову трансформацію [12]. М. Портер та Е. Тейсберг підкреслюють важливість створення цінності на основі результатів у контексті конкурентоспроможності систем охорони здоров'я [3]. Інноваційний підхід у сфері охорони здоров'я запропонований К. Крістенсенем передбачає радикальне пересмислення структури послуг [4]. Класичні концепції стратегічного управління Ансоффа залишаються релевантними й нині для оцінки ризиків та сценарного планування [1]. Барні розглядає ресурси фірми як основу довгострокової конкурентної переваги, наголошуючи на важливості унікальних активів [3]. Дж. Дей підкреслює значення ринково орієнтованих організацій для стійкого розвитку в умовах постійних змін [4]. Кравенс і Пірсі зосереджують увагу на стратегічному маркетингу як інструменті адаптації до глобального середовища [5]. Нарешті, Холленсен акцентує на необхідності глобальної маркетингової координації в умовах міжкультурних бар'єрів [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активне дослідження питань цифрової трансформації маркетингових стратегій, існує низка аспектів, що залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого аналізу. Зокрема, невирішеними раніше залишаються такі питання:

- Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію з урахуванням індустріальної специфіки. Більшість досліджень розглядають загальні аспекти цифрової трансформації маркетингу, проте відсутні глибокі галузеві аналізи, що враховували б специфіку окремих секторів економіки. Важливим є дослідження того, як цифрові інструменти адаптуються в різних галузях та як оптимально їх використовувати в залежності від типу бізнесу.

- Вплив цифрових технологій на формування та зміну споживчої поведінки. Хоча багато досліджень розглядають поведінку споживачів у цифровому середовищі, бракує комплексних моделей, що пояснюють взаємозв'язок між

використанням новітніх маркетингових технологій (штучний інтелект, великі дані, нейромаркетинг) та динамікою змін у споживчих перевагах.

– Баланс між персоналізацією маркетингових комунікацій та дотриманням стандартів захисту персональних даних. Більшість підприємств стикаються з труднощами у використанні персональних даних клієнтів у межах маркетингових кампаній через жорсткі регуляторні вимоги (GDPR, CCPA тощо). Невирішеним залишається питання розробки ефективних методик персоналізації, які не порушують прав користувачів на конфіденційність.

– Оптимізація витрат на цифровий маркетинг та вимірювання його ефективності. Зростання вартості цифрової реклами (контекстна реклама, соціальні мережі, програматик) створює потребу в пошуку нових підходів до оптимізації маркетингових бюджетів. Проте наразі відсутні універсальні методи оцінки ефективності таких витрат, що враховували б як кількісні, так і якісні показники впливу маркетингових кампаній.

– Антикризові маркетингові стратегії в умовах нестабільного економічного середовища. У сучасних реаліях багато компаній змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до умов економічної турбулентності, воєнних конфліктів, пандемій чи інших глобальних криз. Однак бракує комплексних досліджень, що пропонують ефективні алгоритми адаптації маркетингової діяльності до умов високої невизначеності.

– Роль штучного інтелекту та автоматизованих систем у стратегічному маркетинговому плануванні. Більшість підприємств використовують цифрові технології переважно в тактичних маркетингових заходах (таргетинг, автоматизація email-розсилок, SMM). Водночас залишається відкритим питання їхнього застосування на стратегічному рівні — у прогнозуванні ринкових трендів, визначенні конкурентних позицій та розробці довгострокових маркетингових стратегій.

Отже, для розробки ефективної маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації необхідно вирішити зазначені проблеми, що дозволить підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринкового середовища та максимально використати можливості новітніх технологій.

Метою статті є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективної маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації для підвищення його конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та оптимізації маркетингових витрат.

Методика дослідження. Логіка дослідження може бути представлена у вигляді послідовного У дослідженні використано комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Теоретичні методи:

1. Аналіз та узагальнення наукових джерел, нормативно-правових актів та сучасних підходів до цифрової трансформації маркетингових стратегій.
2. Системний підхід до вивчення впливу цифрових технологій на маркетингову діяльність підприємств.
3. Порівняльний аналіз традиційних і цифрових маркетингових стратегій.

Виклад основного матеріалу. Маркетингова стратегія є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, оскільки визначає підходи до досягнення ринкових цілей, управління конкурентними перевагами та взаємодії зі споживачами. Вона передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на формування та підтримку попиту, управління брендом і комунікаціями, а

також підвищення рівня лояльності клієнтів. В умовах цифрової трансформації маркетингова стратегія зазнає суттєвих змін, що пов'язано з активним впровадженням технологій штучного інтелекту, великих даних, автоматизації маркетингових процесів, персоналізації контенту та омніканальних комунікацій [1–4]. Вплив цифрових технологій на маркетинг обумовлений такими факторами:

- Зміна поведінки споживачів, які все частіше здійснюють покупки онлайн та очікують персоналізованих пропозицій.
- Посилення конкуренції в цифровому середовищі, що змушує компанії використовувати більш складні аналітичні інструменти.
- Доступність великих обсягів даних, які можна використовувати для прогнозування попиту та аналізу споживчих уподобань.

Залежно від специфіки діяльності підприємства, його цільового ринку та рівня цифрової зрілості маркетингові стратегії можуть класифікуватися за кількома критеріями:

1. За орієнтацією на споживачів:
 - Стратегії персоналізованого маркетингу (створення унікальних пропозицій для конкретних сегментів).
 - Масовий цифровий маркетинг (розрахований на широку аудиторію).
2. За рівнем технологічного впровадження:
 - Традиційні маркетингові стратегії з елементами цифрових технологій (наприклад, інтеграція соцмереж у класичні рекламні кампанії).
 - Повністю цифрові стратегії (засновані на використанні AI, Big Data, автоматизації маркетингових процесів).
3. За методами комунікації з ринком:
 - Контент-маркетинг (просування за допомогою корисного та релевантного контенту).
 - Перформанс-маркетинг (орієнтований на вимірювані результати, такі як ліди або продажі).
 - Омніканальні стратегії (поєднання онлайн- та офлайн-каналів) [5–8].

Розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації передбачає кілька ключових етапів:

1. Аналіз ринкового середовища та споживчих трендів
 - Використання методів маркетингових досліджень, таких як SWOT-, PEST-, конкурентний та споживчий аналіз.
 - Аналіз великих даних для визначення змін у поведінці споживачів.
2. Формування цільової аудиторії та сегментування ринку
 - Використання технологій AI та машинного навчання для визначення індивідуальних споживчих переваг.
 - Створення цифрових аватарів клієнтів (Customer Personas).
3. Визначення ключових каналів просування
 - Оптимізація маркетингових каналів з урахуванням поведінки споживачів (SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг тощо).
 - Використання омніканального підходу для забезпечення безшовної комунікації між платформами.
4. Розробка інструментів цифрового маркетингу
 - Автоматизація маркетингових процесів через CRM-системи, чат-боти, AI-алгоритми для персоналізації контенту.

- Використання data-driven маркетингу для покращення ефективності кампаній.
- 5. Моніторинг і оцінка ефективності маркетингової стратегії
- Використання ключових показників ефективності (KPI), таких як ROI, SAS, LTV, CR.
- Постійне коригування маркетингової стратегії на основі аналітичних даних.

Таблиця 1

**ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ»
В ПРАЦЯХ ЗАРУБІЖНИХ І УКРАЇНСЬКИХ ДОСЛІДНИКІВ**

Трактування терміну «стратегія маркетингу»	
Ассель Г. (США) [2, с. 804]	«Маркетингова стратегія є ключовим інструментом компанії для впливу на споживачів та стимулювання їх до здійснення покупок.»
Гаркавенко С. С. (Україна) [3, с. 382]	«Під терміном 'маркетингова стратегія' маємо на увазі детальний та комплексний план досягнення поставлених маркетингових цілей.»
Мак–Дональд М. (Велика Британія) [4, с. 276]	«Маркетингові стратегії є інструментами для досягнення маркетингових цілей у контексті маркетинг–міксу.»
Куденко Н. (Україна) [5, с. 3–7]	«Маркетингова стратегія — це спрямованість (вектор) дій підприємства на створення своїх цільових позицій на ринку.»
Анн Х. (Німеччина) [6, с. 702]	«Маркетингова стратегія є загальною програмою маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає ключові напрями маркетингу та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг–мікс). Ці елементи використовуються для розробки та реалізації маркетингових заходів з метою досягнення визначених цілей. У такий спосіб стратегія маркетингу визначається як засіб використання потенціалу фірми та досягнення успіху в її оточуючому середовищі.»
Котлер Ф., (США) Сондерс Д. (Велика Британія) [7, с. 1055]	«Основна увага стратегії маркетингу зосереджена на цільових покупцях. Компанія визначає цільовий ринок, розглядає його у вигляді сегментів, обирає найбільш перспективні серед них та акцентує свої зусилля на обслуговуванні та задоволенні цих сегментів.»
Марцин В. (Україна) [8, с. 402]	«Стратегія маркетингу є системою організаційно–технічних та фінансових заходів для інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення конкурентоспроможності, та активного впливу на попит і пропозицію. Ця стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Вона втілюється через програму заходів для вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення стійких та високих прибутків.»
Хассі Д. [9, с. 378]	«Суть маркетингової стратегії полягає у способі, яким організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові методи для задоволення поточних ринкових потреб»
Хершген Х. (Німеччина) [10, с. 334]	«Маркетингова стратегія — це принципові, середньо– або довгострокові рішення, які визначають напрямок та орієнтацію окремих заходів маркетингу для досягнення встановлених цілей.»

Джерело: сформовано автором на основі [1–10]

Попри значні можливості, впровадження цифрових маркетингових стратегій супроводжується низкою викликів:

- Проблеми з інтеграцією новітніх технологій у традиційні бізнес-процеси.
- Високі вимоги до кібербезпеки та захисту персональних даних.
- Постійна необхідність оновлення знань та навичок маркетологів через стрімкий розвиток технологій.
- Висока конкуренція у цифровому просторі, що вимагає креативного підходу та гнучких стратегій.

Однак перспективи впровадження цифрових маркетингових стратегій залишаються оптимістичними, оскільки розвиток штучного інтелекту, блокчейн-технологій, доповненої та віртуальної реальності відкриває нові можливості для підприємств у створенні унікального споживчого досвіду [9–12].

Отже, цифрова трансформація змінює підходи до розробки маркетингових стратегій, роблячи їх більш персоналізованими, технологічно орієнтованими та ефективними. Використання сучасних інструментів маркетингу дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити взаємодію зі споживачами. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути спрямовані на розробку більш точних моделей прогнозування споживчої поведінки та оцінки ефективності цифрових маркетингових стратегій.

Дискусія. Одним із ключових дискусійних питань є баланс між традиційним та цифровим маркетингом. Виникає питання, чи є доцільним повне витіснення традиційних маркетингових інструментів цифровими та як знайти оптимальне співвідношення між офлайн- та онлайн-стратегіями, особливо для підприємств, що працюють у змішаних ринкових умовах. Також важливим аспектом є персоналізація маркетингових стратегій у контексті захисту персональних даних. Використання великих обсягів інформації про споживачів дозволяє компаніям адаптувати свої маркетингові кампанії, але водночас постає питання дотримання норм GDPR та інших регламентів щодо конфіденційності даних. Крім того, обговорюється ефективність впровадження маркетингових стратегій в умовах швидких змін ринкового середовища, що вимагає підвищеної гнучкості та адаптивності підходів. Відсутність універсального підходу до побудови маркетингових стратегій змушує дослідників аналізувати різні моделі та методи, що можуть забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який поєднує традиційні та інноваційні інструменти. Визначено, що ефективна маркетингова стратегія має ґрунтуватися на персоналізації, використанні аналітики великих даних, інтеграції цифрових платформ та забезпеченні гнучкості в умовах змінного ринкового середовища. Особливу увагу слід приділити захисту персональних даних, що є критично важливим у процесі цифровізації маркетингових процесів. Важливим висновком є необхідність адаптації маркетингових стратегій до сучасних викликів, включаючи швидку зміну споживчих уподобань, зростаючу роль штучного інтелекту та автоматизації. Запропоновані підходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їхньої стійкості на ринку. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на аналіз ефективності впровадження новітніх технологій у маркетингові стратегії та розробку методів вимірювання їхнього впливу на бізнес-показники підприємств.

Література

1. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (2019). *Implanting strategic management* (3rd ed., pp. 203–245). Prentice Hall.
2. Armstrong, G., & Kotler, P. (2022). *Marketing: An introduction* (15th ed.). Pearson Education.

3. Barney, J. (2022). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 49(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/01492063221117740>
4. Christensen, C. M., Grossman, J. H., & Hwang, J. (2008). *The innovator's prescription: A disruptive solution for health care*. McGraw-Hill Professional.
5. Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2021). *Strategic marketing* (11th ed., pp. 90–135). McGraw-Hill Education.
6. Day, G. S. (2021). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 85(4), 77–91. <https://doi.org/10.1177/0022242921999865>
7. Ghemawat, P. (2021). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter* (2nd ed., pp. 45–76). Harvard Business Review Press.
8. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: An integrated approach* (13th ed., pp. 78–105). Cengage Learning.
9. Hollensen, S. (2019). *Global marketing* (8th ed., pp. 111–138). Pearson Education Limited.
10. Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global marketing management* (8th ed., pp. 67–104). Wiley.
11. Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results*. Harvard Business Review Press.
12. Tepliuk, M., Sergienko, M., & Kyrlyuk, O. (2024). Strategic development of enterprises in the new normal: Digital transformations and innovative approaches to adaptation to changes and entropy resilience. *Scientific Notes*, 37(4), 8–17. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011

References

1. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (2019). *Implanting strategic management* (3rd ed., pp. 203–245). Prentice Hall.
2. Armstrong, G., & Kotler, P. (2022). *Marketing: An introduction* (15th ed.). Pearson Education.
3. Barney, J. (2022). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 49(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/01492063221117740>
4. Christensen, C. M., Grossman, J. H., & Hwang, J. (2008). *The innovator's prescription: A disruptive solution for health care*. McGraw-Hill Professional.
5. Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2021). *Strategic marketing* (11th ed., pp. 90–135). McGraw-Hill Education.
6. Day, G. S. (2021). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 85(4), 77–91. <https://doi.org/10.1177/0022242921999865>
7. Ghemawat, P. (2021). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter* (2nd ed., pp. 45–76). Harvard Business Review Press.
8. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: An integrated approach* (13th ed., pp. 78–105). Cengage Learning.
9. Hollensen, S. (2019). *Global marketing* (8th ed., pp. 111–138). Pearson Education Limited.
10. Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global marketing management* (8th ed., pp. 67–104). Wiley.
11. Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results*. Harvard Business Review Press.
12. Tepliuk, M., Sergienko, M., & Kyrlyuk, O. (2024). Strategic development of enterprises in the new normal: Digital transformations and innovative approaches to adaptation to changes and entropy resilience. *Scientific Notes*, 37(4), 8–17. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011