

## КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті виділено основні елементи концепції стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства. Проведено аналіз існуючих підходів до визначення поняття «стратегія» на рівні підприємства, на підставі якого стратегія трактується як узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення шляхів досягнення цілей підприємства та забезпечення успіху його функціонування й розвитку. Розроблено класифікацію видів стратегії експортно-імпортної діяльності підприємства, які запропоновано прийняти за базові. Визначено етапи формування стратегії та структуру концепції стратегічного управління експортно-імпортної діяльності підприємства.*

*Ключові слова: експортно-імпортна діяльність підприємства, стратегія, стратегічні цілі, види стратегій, формування стратегії, концепція стратегічного управління.*

G. V. MORGUN

Kharkiv national Semen Kuznets economic university

## CONCEPTION OF STRATEGIC MANAGEMENT BY EXPORT-IMPORT ACTIVITY OF ENTERPRISE

*The aim of the research – to research of features of conception of strategic management of export-import activity of enterprise. Task: to conduct the analysis of the existent going near determination of concept «strategy»; to develop classification of types of strategy of export-import activity of enterprise; to define the stages of forming of strategy and structure of conception of strategic management of export-import activity of enterprise. Analysis of the existent going near determination of concept «strategy» allowed to interpret strategy as description of the coordinated actions is generalized in relation to determination of ways of achievement of aims of enterprise and providing of success of his functioning and development. It is suggested to examine the developed classification of types of strategy of export-import activity of enterprise as a base instrument of determination of pattern of behaviours of enterprise at the oversea market. The complex of the stages of development of strategy of export-import activity of enterprise is formed. Aims and tasks of realization of the resulted stages are certain as elements of conception of strategic management of enterprise export-import activity.*

*Keywords: export-import activity of enterprise, strategy, strategic aims, types of strategies, forming of strategy, conception of strategic management.*

### Вступ

Експортно-імпортна діяльність промислового підприємства є основним напрямом його зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Удосконалення експортно-імпортної діяльності полягає в розробці такої стратегії, яка має враховувати галузеві особливості розвитку та за допомогою управлінських рішень забезпечити українським підприємствам досягнення на міжнародній арені очікуваного ефекту. Тому в сучасних складних економічних умовах стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства стає досить актуальним, оскільки лише переорієнтація на якісні системи менеджменту має забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Реалізація адекватної стратегії експортно-імпортної діяльності підприємства має забезпечити сприятливі умови його виходу на світовий ринок, реалізацію тих товарів, у виробництві яких підприємство має порівняльні переваги, підвищити серійність виробництва конкурентоспроможної продукції, стимулювати розвиток виробництва.

Значний внесок в розвиток теоретичного і методологічного забезпечення стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства в рамках управління ЗЕД підприємства внесли Ф. Бутинець, С. Голова, Л. Кадуріна, М. Кужельний, А. Мазаракі, Л. Малярець, Є. Мних, І. Отенко, П. Перерва, Л. Піддубна, В. Пономаренко, М. Пушкар, В. Сопка, М. Чумаченко, О. Шкурупій та ін. У їх дослідженнях представлено теоретичне обґрунтування механізму створення ефективності ЗЕД і проведений аналіз чинників ефективності та шляхів її підвищення. Разом з тим слід відзначити, що розроблення й реалізація адекватної умовам ринку, ефективної стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності підприємства вимагає сьогодні детального дослідження особливостей концепції стратегічного управління. Стратегія розвитку експортно-імпортної діяльності підприємства має виходити з того, що експортно-імпортна діяльність підприємства є складною системою окремих елементів та частиною ЗЕД підприємства й повинна бути спрямована на досягнення загальних цілей та мати спеціальну систему стратегічного управління.

Необхідність вивчення особливостей концепції стратегічного управління експортно-імпортної діяльності підприємства зумовило постановку таких завдань:

- провести аналіз існуючих підходів до визначення поняття «стратегія»;
- розробити класифікацію видів стратегії експортно-імпортної діяльності підприємства;
- визначити етапи формування стратегії та структуру концепції стратегічного управління експортно-імпортної діяльності підприємства.

Структура концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства

У основі концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства лежить адаптація стратегічних цілей експортно-імпоротною діяльністю до змін підприємства, на які вплинуло зовнішнє середовище. Тобто первинним елементом концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства є процес формування стратегічних цілей, який є достатньо складним і відповідальним. Оскільки підприємство функціонує в рамках національної економіки, при формуванні стратегії його експортно-імпоротною діяльністю необхідно розрізняти підприємницькі, регіональні і національні стратегічні цілі розвитку експортно-імпоротною діяльністю.

Розвиток напрямів експортно-імпоротною діяльністю підприємства має проводитися з акцентуванням на наступних моментах:

– стратегічні цілі експортною діяльністю – реалізація на зовнішньому ринку товарів, що мають міжнародні техніко-економічні переваги; розширення масштабів виробництва і забезпечення зайнятості в технологічних процесах; формування валютних ресурсів, необхідних для забезпечення імпортних поставок, накопичення резервів і обслуговування міжнародних зобов'язань за угодами стосовно цінних паперів; створення передумов для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;

– стратегічні цілі імпортою діяльністю – задоволення потреб у високоякісній сировині, що не виготовляється в рамках національної економіки, або що виготовляється в недостатній кількості; забезпечення товарами, що мають техніко-економічні переваги у порівнянні з продукцією внутрішніх виробників; модернізація виробничого і технологічного потенціалу підприємства; збільшення пропозиції на регіональному ринку і формування конкурентного середовища для внутрішніх виробників; забезпечення на основі взаємності сприятливих умов для експорту продукції підприємства.

Основними принципами стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства є:

– принцип науковості, який означає, що розвиток цієї діяльності має здійснюватися відповідно до об'єктивних економічних законів;

– принцип системності – забезпечення існування між окремими складовими експортно-імпортою діяльності підприємства взаємозв'язків;

– принцип взаємовигідності – кожен учасник експортно-імпортних операцій має одержати прибуток;

– принцип єдності, що припускає, що управління експортно-імпортою діяльністю підприємства повинне мати системний характер, тобто бути представлено сукупністю взаємозв'язаних елементів, взаємодія між якими підпорядкована загальній меті;

– принцип участі, що означає, що до процесу управління експортно-імпортою діяльністю підприємства повинні залучатися відповідні служби і кваліфіковані фахівці підприємства, які отримують глибше розуміння діяльності підприємства;

– принцип безперервності і гнучкості, що знаходить віддзеркалення в здійсненні постійного моніторингу змін, що відбуваються в результаті реалізації планів, маневруванні і коректуванні планів у разі виникнення непередбачених обставин;

– принцип точності, що передбачає конкретизацію і деталізацію елементів управління в межах зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства.

Врахування цих принципів забезпечить виконання вимог міжнародного стандарту систем менеджменту якості та дозволить змістовно й всебічно дослідити концепцію стратегічного управління експортно-імпортою діяльністю підприємства, а також забезпечити ланцюг стадій пізнання: опис, пояснення, передбачення, управління та формування.

Основою концепції стратегічного управління експортно-імпортою діяльністю підприємства є стратегія як невід'ємна частина забезпечення експортно-імпортою діяльності в ринкових умовах. Сьогодні існує безліч визначень категорії «стратегія» (табл. 1).

На підставі аналізу визначень табл. 1 можна зробити висновок, що у наукових роботах, присвячених стратегічному управлінню, існує два протилежні підходи до розуміння стратегії.

Відповідно до першого підходу стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення деякої мети, а розроблення стратегії – це процес формування деякої мети і складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни є передбачуваними, і процеси, що відбуваються в середовищі, носять детермінований характер та піддаються повному контролю і управлінню.

Представниками другого підходу визначення категорії «стратегія» під стратегією розуміється довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства в навколишньому середовищі. При такому розумінні, стратегію можна охарактеризувати як вибраний напрям діяльності, функціонування в рамках якого повинно привести підприємство до досягнення стратегічних цілей, що стоять перед ним.

Синтез цих підходів дозволяє розглядати стратегію в комплексі як складовий елемент стратегічного управління на підприємстві, в цілому ж стратегія виступає напрямом управлінської діяльності підприємства. З погляду сучасних уявлень щодо менеджменту, стратегія – це не метафізичний предмет, а сильна ділова

концепція у комплексі з реальними діями, які здатні привести цю ділову концепцію до створення реальної конкурентної переваги.

Таблиця 1

## Основні підходи до визначення категорії «стратегія»

Основна теза визначення категорії «стратегія»	Ключова характеристика	Автори, що виділяють дану характеристику
Набір правил прийняття рішень щодо подальшої діяльності організації	Набір правил	І. Ансофф [1]
Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках	Програма	Г. Багієв [2]
Метод визначення шляхів досягнення цілей	Метод	Д. Вествуд [3]
Вибір правил і прийомів досягнення стратегічних цілей	Правила та прийоми	О. Градов [4]
Спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності, мета якої – забезпечити можливість досягнення бажаних результатів	Спосіб досягнення результатів	П. Дукер [5]
Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	Модель дій	Б. Карлоф [6]
Особливий стиль, генеральний курс або програма дій щодо досягнення цілей	Стиль, курс, програма	Е. Коротков [7]
Загальний напрямок дій, що визначають перспективний розвиток підприємства; цілісна інтегрована сукупність цілей, політики, програм та заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності підприємства	Напрямок дій, інтегрована сукупність цілей	Л. Малярець, О. Ачкасова [8]
Комбінація 5 «П»: план дій; прикриття; порядок дій; позиція; перспектива	План, позиція, порядок, перспектива	Г. Мінцберг [9]
Принцип дій або план, що інтегрує головні цілі організації, її політику та дії в одне узгоджене ціле	Принцип дій, план	Г. Мінцберг, Дж. Квінн [10]
Створення унікальної позиції, що включає цілий спектр різних видів діяльності, та яка піддається оцінці	Створення позиції	М. Портер [11]
Сукупність всіх дій управлінців, які сприяють досягненню цілей організації	Сукупність дій	А. Томпсон, А. Стрікланд [12]

Отже можна зробити висновок, що стратегія – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення шляхів досягнення цілей підприємства та забезпечення успіху його функціонування й розвитку.

Термін «стратегія» є багатоплановою категорією, яку можна класифікувати за різними ознаками. Даному питанню присвячували свої роботи І. Ансофф, О. Градов, П. Друкер, Л. Малярець, Г. Мінцберг, М. Портер, В. Пономаренко, Л. Піддубна та інші зарубіжні й вітчизняні вчені. Кожен з цих вчених давав визначення стратегії і розробляв її класифікацію в рамках окремої області дослідження. Більшість стратегій не визначені однозначно за окремою ознакою. Однак, слід зазначити, що підприємство, яке розробляє стратегію розвитку експортно-імпоротної діяльності, повинне враховувати функціональний аспект цієї діяльності та орієнтуватися на галузеву специфіку вирішення конкретних завдань, фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, особливості виробничої діяльності, ринкову конкуренцію та ін. На підставі узагальнення різних наукових підходів [1; 4; 8; 9; 13–16] до визначення видів стратегій підприємства здійснено класифікацію стратегій експортно-імпоротної діяльності підприємства (табл. 2).

Наведені в табл. 2 стратегії пропонується вважати базовими стратегіями експортно-імпоротної діяльності підприємства, що визначають її напрями і характер поведінки підприємства на зовнішньому ринку. І в цьому сенсі визначені базові стратегії є принциповою, загальноекономічною основою формування конкурентних переваг підприємства.

Метою розроблення стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства є визначення і постановка конкретних завдань по обслуговуванню ринків кінцевої продукції в різних країнах світу.

Можна визначити такі причини необхідності розроблення стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства:

- об'єктивна необхідність експорту (імпорту) сировини і матеріалів на виробничі підприємства;
- необхідність експорту комплектуючих на підприємства, що здійснюють збір готових виробів;
- необхідність експорту готової продукції іноземними підприємствами, які здійснюють оптову закупівлю і окремим споживачам.

Процес розроблення стратегії має складатися з етапів, які дозволяють визначити комплекс заходів, що забезпечують експортно-імпорتنу діяльність підприємства. В табл. 3 наведено характеристику основних етапів формування стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Цілі та задачі реалізації наведених в табл. 3 етапів формування стратегії можна визначити як елементи концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства (рис. 1).

Реалізація обраної стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства в рамках наведеної структури концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства

припускає здійснення наступних заходів:

- адаптація комплексу заходів щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, яка включає перелік заходів стимулювання і визначає обсяг фінансових, виробничих і інноваційних ресурсів, що направляються на ці цілі;
- узгодження заходів, що стосуються сфери експортно-імпоротної діяльності з цілями і завданнями стратегії підприємства, експертиза нормативних актів з погляду їх впливу на умови розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства;
- формування єдиної системи зовнішньоекономічної інформації на підприємстві, основою функціонування якої є взаємодія інформаційних потоків відповідних підрозділів підприємства;
- проведення систематичної роботи по вивченню і аналізу структури експортно-імпоротної діяльності підприємства, зміни її ефективності, кон'юнктури світового ринку і зміни торгівельно-політичної ситуації для уточнення стратегічних цілей розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства в процесі реалізації програми розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства;
- проведення постійного моніторингу й аналізу показників експортно-імпоротної діяльності підприємства для своєчасного коригування стратегії та усунення проблем і перешкод розвитку експортно-імпоротної діяльності за допомогою використання управлінського потенціалу менеджменту підприємства;
- активне використання заходів економічної дипломатії для створення сприятливих умов діяльності експортно-імпоротної діяльності підприємства і захисту її інтересів за кордоном.

Таблиця 2

### Класифікація стратегій експортно-імпоротної діяльності підприємства

Ознака класифікації	Види стратегій
Стратегії експорту	
Експортний асортимент	Просування на зовнішньому ринку такого ж товару, що й поставляється на внутрішньому. Часткове пристосування до ринку існуючого товару за рахунок його удосконалення та модернізації. Вихід на ринок з новим товаром та проведення його ринкової експертизи.
Частка ринку окремої групи товарів	Творча стратегія – стратегія інновацій за рахунок поєднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень для впровадження нових технологій і нових видів продукції. Оборонна стратегія – захист своєї частки ринку за допомогою патентів, ноу-хау, монопольного положення, цінової конкуренції та ін. Стратегія «зняття вершків» – отримання максимального прибутку у короткостроковій перспективі за рахунок встановлення високих цін. Стратегія «проникнення» – отримання максимально можливих обсягів продаж за рахунок встановлення низьких цін. Вихід з ринку – закриття неперспективного напрямку.
Новизна ринку та товару	Стратегія балансування за рахунок підтримки ринкового попиту на існуючу продукцію. Розвиток ринку за рахунок виникнення нових сегментів, на яких ще не задоволений попит на існуючу продукцію. Стратегія зростання за рахунок розроблення або модифікації товарів для існуючих ринків. Стратегія диверсифікації (концентраційної, горизонтальної, конгломератної).
Метод проникнення на зовнішні ринки	Стратегія прямого експорту (використання власних торгових посередників). Стратегія непрямого експорту (дії за кордоном через незалежного посередника).
Експортний бізнес	Диференціювання (розробка продуктової політики на зовнішньому ринку, цінової політики, політики просування, які б суттєво відрізняли товари даного підприємства від товарів конкурентів). Лідерство у витратах (зменшення витрат на виробництво і збут або встановлення меншої норми прибутку). Фокусування (зосередження зусиль на певних сегментах ринку).
Фінансово-економічні показники експортної діяльності	Стратегія виживання використовується, коли фінансово-економічні показники експортної діяльності підприємства набувають стійкі тенденції до погіршення. Стратегія стабілізації (стратегія обмеженого зростання) використовується в умовах стабільних об'ємів продаж, а також, коли керівництво задоволене в цілому положенням підприємства на зовнішньому ринку. Стратегія розвитку (зростання) виражає прагнення підприємства до зростання об'ємів продаж, прибутку, підвищенню рентабельності та інших показників ефективності експортної діяльності.
Стратегії імпорту	
Забезпечення ресурсами виробництва	Орієнтація на світові ринки сировини і матеріалів. Максимальне використання власних національних ресурсів виробництва.
Процедурний аспект імпоротної діяльності	Оволодіння навиками спілкування з митними установами з метою виконання всіх правил і процедур. Використання брокера щодо імпортних операцій.

Слід також зазначити, що стратегічне управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства залежить від стилю управління. Найбільш поширеними стилями управління є управління на основі контролю; управління на основі екстраполяції; управління на основі розроблення принципово нових стратегій; управління на основі ухвалення оперативних рішень. Управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства на основі контролю слід використовувати, коли передбачається стабільний розвиток на перспективу. Управління на основі екстраполяції слід використовувати, коли передбачається на

перспективу розвиток таких же тенденцій, як в минулому періоді. Управління на основі розроблення принципово нових стратегій слід використовувати, коли стають очевидними нові тенденції розвитку, що вимагають ухвалення нових принципів управління, нових стратегічних позицій, розроблення стратегічних планів. Управління на основі ухвалення оперативних рішень слід використовувати при виникненні непередбачених обставин і тенденцій розвитку на основі ранжирування стратегічних завдань.

Таблиця 3

## Етапи формування стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства

Етапи	Цілі реалізації етапу	Задачі, які повинні вирішуватися в ході реалізації етапу
<i>1 етап:</i> визначення профілю міжнародної спеціалізації – визначення пріоритетів розвитку експортного комплексу підприємства і долі ринку товарів, яка може бути сформована за рахунок імпорту	Формування програми концентрації наявних та залучених ресурсів на ключових напрямках розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства; забезпечення стійкого і ефективного розвитку економічної системи підприємства в структурі міжгосподарських зв'язків	Визначення економічної ефективності експорту продукції; прогнозування зміни світової кон'юнктури на основні групи експортних товарів; визначення економічної ефективності використання імпорту при формуванні секторів виробництва; розроблення методики комплексної оцінки впливу розширення експорту і імпорту продукції на стан і перспективи розвитку підприємства
<i>2 етап:</i> визначення перспективних напрямів використання зовнішньоекономічних чинників	Розроблення механізму забезпечення за рахунок можливостей експортно-імпоротної діяльності розширення ринків збуту продукції, орієнтованих переважно на внутрішнього споживача, реконструкцію виробничих фондів і підвищення конкурентоспроможності продукції	Проведення аналізу основних технологічних ланцюжків переробки продукції, що експортується; визначення можливостей використання промислового потенціалу для підвищення ступеня переробки експортної продукції і розрахунок економічної ефективності такого підвищення для кожної ділянки технологічного ланцюга; визначення організаційно-фінансових механізмів кооперації підприємства в рамках зовнішньоекономічного комплексу з іншими підприємствами аналогічного профілю; аналіз стану і динаміки змін зовнішніх ринків збуту продукції, визначення можливих об'ємів експорту відповідної продукції; дослідження структури регіональних ринків імпоротної продукції стосовно основних товарних груп і окремих товарів, оцінка конкурентоспроможності аналогів, що виробляються конкурентами; визначення можливостей використання виробничого потенціалу при встановленні коопераційних зв'язків з підприємствами-виробниками імпоротної продукції, наявної на регіональному ринку; розробка і реалізація системи заходів економічного, юридичного і організаційного характеру, направлених на активізацію участі у формуванні експорту і в розвитку імпортозаміщуючих виробництв
<i>3 етап:</i> формування територіально-географічних пріоритетів експортно-імпоротної діяльності підприємства	Оптимізація географічної структури експорту та імпорту	Встановлення експортних кредитів і гарантій; формування механізму взаєморозрахунків; аналіз зовнішньоекономічної інформації
<i>4 етап:</i> розроблення механізму управління експортно-імпоротною діяльністю	Оптимізація інфраструктури експортно-імпоротної діяльності підприємства	Аналіз структури взаємозв'язків у сфері регулювання ЗЕД; розроблення системи заходів, спрямованих на формування цілісного механізму управління при керуючій ролі різних органів влади
<i>5 етап:</i> розроблення альтернативних варіантів розвитку експортно-імпоротної діяльності	Встановлення загальних напрямів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, просування за якими забезпечить зростання і закріплення позиції підприємства на зовнішньому ринку	Складання програми дій за кожним варіантом розвитку експортно-імпоротної діяльності; розрахунок необхідних обсягів господарчо-фінансової діяльності; оцінка та аналіз варіантів розвитку за бажаним рівнем показників експортно-імпоротної діяльності
<i>6 етап:</i> вибір стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства	Адаптація можливостей підприємства щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності до конкретних умов ринку	Оцінка переваг стратегії та її ризик; аналіз відповідності ринкових умов, потрібних для реалізації стратегії, реальній ситуації на ринку; розподіл ресурсів за напрямками експортно-імпоротної діяльності; аналіз відповідності особливостей організації виробництва і управління на підприємстві ринковим вимогам; розроблення, подання і затвердження програми розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства

## Висновки

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «стратегія» дозволив трактувати стратегію як узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення шляхів досягнення цілей підприємства та забезпечення успіху його функціонування й розвитку.

Розроблену класифікацію видів стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства запропоновано розглядати як базовий інструмент визначення характеру поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

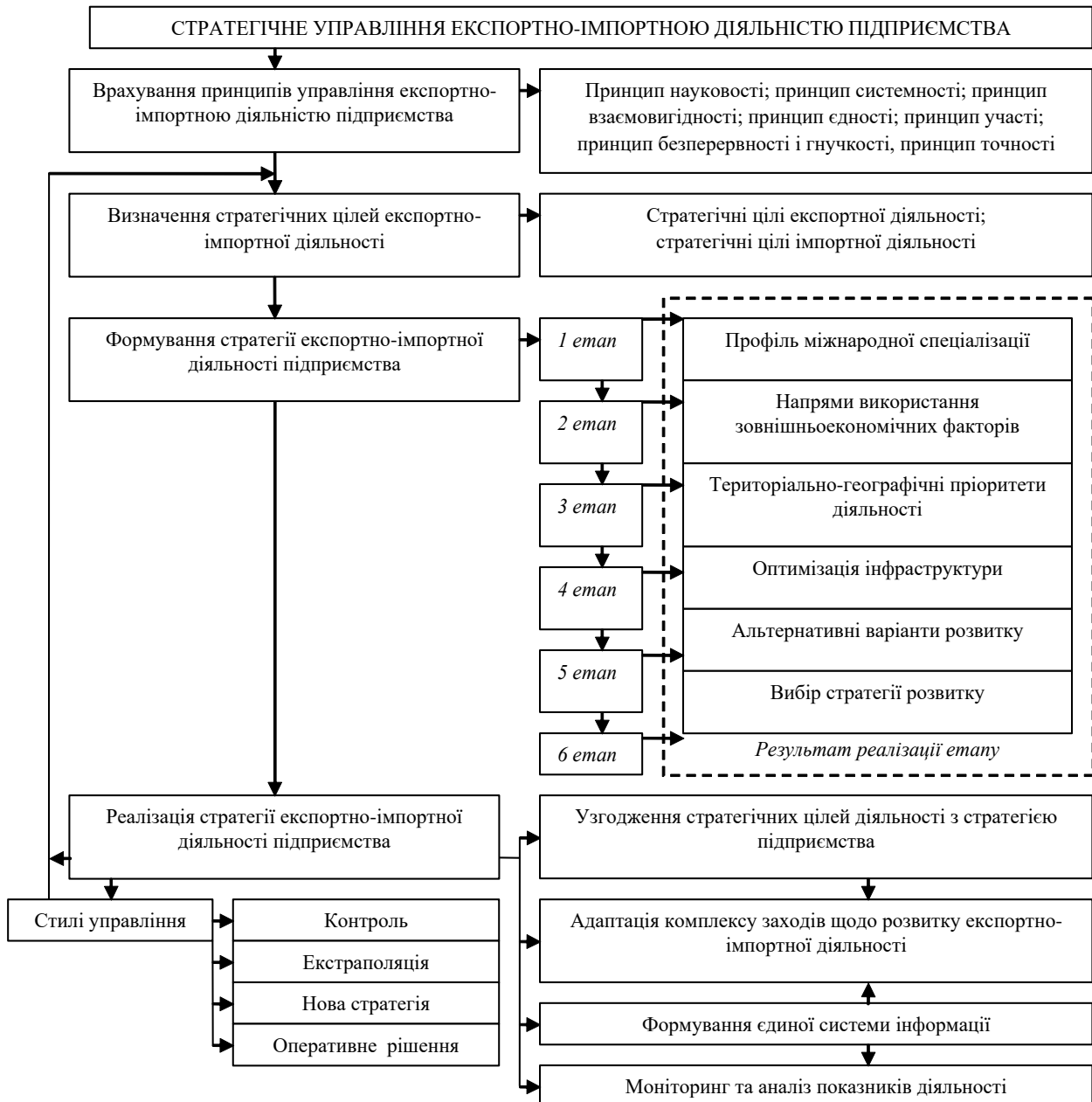


Рис. 1. Структура концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства

Сформований комплекс етапів розроблення стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства. Цілі та задачі реалізації наведених етапів визначено як елементи концепції стратегічного управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства.

Особливої актуальності набуває активація стратегічного контролінгу як підсистеми стратегічного управління. Саме в процесі функціонування стратегічного контролінгу можна поєднати основні стилі управління та забезпечити основу обґрунтування розроблених заходів досягнення бажаного рівня показників експортно-імпоротної діяльності підприємства. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення механізму стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємства.

### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг : [учебник для вузов] / В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под ред. Г.Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – 703 с.
3. Вествуд Дж. Маркетинговый план : [пер. с англ.] / Дж. Вествуд. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
4. Экономическая стратегия фирмы : [учеб. пособие] / под ред. А.И. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 589 с.

5. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. Макьярелло. – М. : ООО «ИД Вильямс», 2010. – 704 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия : [пер. с англ.] / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М. : Эко-номика, 1991. – 239 с.
7. Конкурентные позиции бизнеса : [монография] / Коротков Э.М., Шестопап Ю.Т., Дорофеев В.Д. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 261 с.
8. Малярець Л.М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : [монографія] / Л.М. Малярець, О.В. Ачкасова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 302 с.
9. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд Б., Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
10. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. ; [Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
11. Портер М. Конкуренция : [учеб. пособие] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учеб-ник для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. Экономика предприятия : [уч. пособие] / Л.Н. Нехорошева. – Мн. : Выш. шк., 2005. – 383 с.
14. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч. посібн.] / О.В. Шкурупій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
15. Пономаренко В.С. Проблеми та виклики трансформації механізмів міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності : [монографія] / В.С. Пономаренко, Л.І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – С. 54 –70.
16. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 400 с.

#### References

1. Ansoff I. Novaya korporatsvnyaya strategiya. Sankt-Peterburg, Piterkom, 1999, 416 p.
2. Bagiev G. L., Tarasevich V.M., Ann H. Marketing: uchebnyk dlya vuzov. Moscow, Ekonomika, 1999, 703 p.
3. Vestvud Dzh. Marketingovyy plan. Sankt-Peterburg, Piter, 2001, 256 p.
4. Gradov A.I. Ekonomicheskaya strategiya firmy: uchebnoe posobie. Sankt-Peterburg, Special'naya literatura, 1999, 589 p.
5. Druker P., Mak'yarello D. Management. Moscow, ООО «ID Vil'yams», 2010, 704 p.
6. Karlof B. Delovaya strategiya. Moscow, Ekonomika, 1991, 239 p.
7. Korotkov E. M., Shestopal Yu.T., Dorofeev V.D. Konkurentnye pozicii biznesa : monografiya. Moscow, INFRA-M, 2003, 261 p.
8. Malyarec' L. M., Achkasova O.V. Zbalansovana sistema pokaznikov yk instument viznachenia strategii pidpriemstva v umovah krizi : monografiya. Kharkyv, Vid. KHNEU, 2011, 302 p.
9. Mincberg G., Al'strend., Dzh. Lempel. Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debriam strategii menedgmenta. Sankt-Peterburg, Piter, 2000, 336 p.
10. Mincberg G, Kuinn Dzh., Goshal S. Strategicheskyy proces. Sankt-Peterburg, Piter, 2001, 688 p.
11. Porter M. Konkurenciya: uchebn. posobie. Moscow, Vil'yams, 2000, 495 p.
12. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. Strategicheskyy management. Iskustvo razrabotki I realizacii strategii. Moscow, Banki I birgi, YUNITI, 1998, 576 p.
13. Nekhorosheva I. N. Ekonomika predpriatia : uch. posobie. Minsk, Vysh. shk., 2005, 383 p.
14. Shkurupiy O. V., Goncharenko V. V., Artemenko I. A. Zovnishneekonomichna diyalnist pidpriemstva: navch. posibn. Kyiv, Centr uchbovoi literaturi, 2012, 248 p.
15. Ponomarenko V. S., Piddubna L.I. Problemi ta vikliki transformacii mehanismov mignarodnoi konkurencii ta konkurentospromognosti. Konkurentospromognist problemi nauki ta praktiki: monografiya. Kharkov, FOP Pavlenko O.G.; VD «INZHEK», 2011, p. 54 – 70.
16. Piddubna L. I. Mizhнародna konkurentospromognist pidpriemstva: theoryia ta mehanizm zabezpechenya: monografiya. Kharkov, VD «INZHEK», 2011, 400 p.

Надійшла 08.02.2014; рецензент: д. е. н. Малярець Л. М.