

Віктор Іванович ГАНІН

кандидат економічних наук,
академік АЕН України,
професор,
Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету
E-mail: v.ganin1946@gmail.com

Світлана Володимирівна БОРОХ

Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету
E-mail: svetaborokh@gmail.com

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 162-169.

Анотація

Вступ. В умовах глобалізації світового господарства та міжнародних економічних відносин підвищується роль і значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях. Особливо актуальною стає проблема побудови ефективної системи управління ЗЕД на підприємстві.

Мета. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів ефективних напрямів виходу підприємств на зовнішні ринки, що базуються на розробці та реалізації стратегії ЗЕД. Це дозволить підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі.

Метод

Результати. У статті розглянуто базові поняття менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, сутність та процес її організації на підприємстві. Розглянуто сутність стратегії ЗЕД в економічній сфері діяльності та необхідність її розробки на підприємствах. Успіх діяльності підприємства щораз більше залежить від того, наскільки раціонально організовується зовнішньоекономічний вектор діяльності. Тож на сьогодні надзвичайно важлива роль відводиться вдосконаленню організаційної структури управління цією діяльністю для підвищення ефективності господарської одиниці на зовнішньому ринку й вмінню швидко реагувати і пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі. У публікації зроблені висновки, практичне значення яких полягає в тому, що вони можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень та розробці заходів підвищення ефективності ЗЕД на підприємстві.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність; стратегія; глобалізація; підприємство; менеджмент; організація.

Viktor Ivanovych HANIN

PhD in Economics,
Academician of the Academy of Sciences of Ukraine,
Professor,
Kharkov Trade and Economic Institute
Kyiv National University of Trade and Economics
E-mail: v.ganin1946@gmail.com

Svitlana Volodymyrivna BOROKH

Kharkov Trade and Economic Institute
Kyiv National University of Trade and Economics
E-mail: svetaborokh@gmail.com

STRATEGIC ASPECTS OF THE MANAGEMENT OF FOREIGN AND ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Abstract

Introduction. *The role and importance of foreign economic activity on both the macro and microeconomic levels is increasing in the conditions of globalization of the world economy and international economic relations. The problem of creation of an effective system of management of foreign economic activity in the enterprise becomes especially actual nowadays.*

Purpose. *The article aims to study the theoretical aspects of effective directions of enterprise functioning on the foreign markets. These aspects should be based on the development and implementation of the foreign economic activity strategy. It will allow the company to survive in the long-term competition.*

Results. *The article deals with the basic concepts of foreign economic activity management, the essence and process of its organization in the enterprise.*

The essence of the foreign economic activity strategy in the economic sphere of activity has been considered. The necessity of its development at the enterprises has been proved. It has been concluded that the success of the enterprise increasingly depends on the rationally organized foreign economic activity vector. Therefore, today an extremely important role belongs to the improvement of the organizational structure of enterprise activity management in order to increase the efficiency of the economic entity in the foreign market and the ability to react quickly and adapt to changes in the external environment. The practical significance of conclusions of the research is that they can be used in making managerial decisions and developing measures to improve the efficiency of foreign economic activity in the enterprise.

Keywords: *foreign economic activity; strategy; globalization; enterprise; management; organization.*

Вступ

У сучасних умовах господарювання основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни є підприємство, що має можливість самостійно здійснювати операції та нести відповідальність за управління своєю діяльністю. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає розробки стратегії відповідного управління, оскільки така діяльність є більш ризикованою і вимагає врахування багатьох чинників не лише усередині країни, а й тих, що пов'язані з функціонуванням підприємств-партнерів.

Дослідження теоретичних підходів виходу підприємств на зовнішні ринки достатньо актуальні. Питання щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливості її організації досліджували такі вчені, як: О. В. Баула [1], О. А. Кириченко [2], О. П. Кісь [3], М. Г. Саєнко [4] та ін. Однак слід зазначити, що в сучасних глобалізаційних умовах зовнішньоекономічна діяльність швидко розвивається, набуваючи нових рис та форм. Тому існує необхідність постійного вивчення особливостей її організації.

Мета статті

Метою статті є дослідження сучасних підходів до управління та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначення теоретичних аспектів організації та ефективних напрямів виходу підприємств на зовнішні ринки, що базуються на розробці та реалізації стратегії діяльності з урахуванням особливостей конкретних ринків і змін їх кон'юнктури.

Виклад основного матеріалу дослідження

Управління зовнішньоекономічною діяльністю реалізується через послідовність функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Усі дослідники у сфері управління ЗЕД погоджуються із складністю як самого об'єкта управління, так і умов, у яких здійснюється процес менеджменту.

Для побудови дієвої, ефективної системи управління ЗЕД слід розглянути комплекс цілей, що ставить перед собою підприємство при виході на зовнішні ринки, та завдання управління, які необхідно реалізувати для досягнення таких цілей. Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний рівень передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки [5]. Отже, вихід підприємства за межі національних ринків може бути пов'язаний із різноманітними причинами: пошуком ринків збуту для специфічних видів продукції, бажанням покращити імідж через набуття статусу міжнародної фірми, збільшення обсягів діяльності за допомогою експортно-імпортних операцій, забезпечення необхідними сировинними ресурсами, оптимізація фінансових потоків, диверсифікація діяльності з метою зменшення впливу макроекономічних ризиків тощо. Наприклад, Ф. Котлер [6] у своїх працях називає такі мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок: можливості отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків унаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів [5]. Але існує низка обмежень, які не дають змоги підприємству досягти своїх цілей. Обмеження можуть знаходитись всередині підприємства: нестача специфічних знань і досвіду, брак матеріальних або фінансових ресурсів тощо. А можуть бути спричинені зовнішніми чинниками, що формують конкурентні сили за М. Портером [7]: конкурентний тиск, відсутність попиту, обмеження державної регуляторної політики, відсутність доступу до рідкісних ресурсів тощо. Виникає дисгармонія між станом підприємства, його інтересами, інтересами інших учасників міжнародних відносин. У цьому разі алгоритм мети управління може мати вигляд, зображений на рис. 1. На рівні підприємства управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється за допомогою стратегічних, фінансових, організаційних, інфраструктурно-логістичних, інформаційно-маркетингових і виробничих інструментів [8].



Рис. 1. Алгоритм мети управління*

**Складено автором.*

Вибір способів організації служби зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та організація її управління визначається, насамперед, галузевою приналежністю підприємства. Форми організації служби ЗЕД залежать від різних факторів: мотивів і потреб, які спонукають до участі в міжнародному поділ праці (залучення іноземних інвестицій, експорт, імпорт, участь у міжнародній кооперації та ін.); ступенів інтернаціоналізації виробничої діяльності (вже бере участь або тільки має намір долучитися до міжнародних операцій); методів реалізації продукції фірми (самостійні експортні операції або через посередників); масштабів підприємства та обсягів її фактичного і потенційного експорту, що визначає кількісні параметри служби управління ЗЕД; зовнішньоекономічні операції мають постійний характер або здійснюються час від часу [9].

Підприємство повинно мати у своєму складі професійну службу ЗЕД, якщо експортні й інші зовнішньоекономічні операції мають постійний характер та спрямовані на розширення. Залежно від обсягу функцій це може бути відділ ЗЕД: вбудований (наприклад, у комерційну службу), або спеціальний; а для масштабніших операцій – зовнішньоторговельна фірма.

Відділ ЗЕД є структурним підрозділом підприємства і здійснює функції управління ЗЕД. При вбудованій формі організації виконання основних функцій зосереджуються у відділі (протокольна-візова, укладання контрактів та контроль за їх виконанням, підготовка і проведення ділових переговорів тощо), інші необхідні функції виконуються у відповідних відділах (бухгалтерія, економічний відділ, служба маркетингу тощо). Спеціальна форма організації передбачає, що у відділі ЗЕД реалізуються всі необхідні функції, в тому числі і валютно-фінансові [10]. При наростанні обсягів зовнішньоторговельних

операцій, їх ускладненні відбувається перетворення відділу ЗЕД у зовнішньоторговельні фірми (ЗТФ). Зовнішньоторговельні фірми, як правило, залучаються в загальну управлінську структуру об'єднання без права юридичної особи, але можуть мати субрахунок на рахунок підприємства, що дає їй відносну тактичну самостійність. Фірма має право самостійно визначати форми, методи, та об'єми роботи на зовнішньому ринку, що висуває підвищені вимоги до організації управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано, якщо частка експорту значна у загальному обігу, зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно, випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями, невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку, продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання і на підприємстві є необхідна кількість фахівців із ЗЕД [2].

Найбільший досвід організації і управління зовнішньоекономічною діяльністю набуто в спеціалізованих зовнішньоторговельних організаціях (ЗТО). Як зазначає у своїх працях О. А. Кириченко, провідною структурною одиницею ЗТО є фірма, яка спеціалізується на торгівлі певними товарами або з групою країн. Очолює фірму директор і, залежно від обсягу роботи, кілька його заступників [2].

Дослідниця А. Гриліцька звертає увагу на те, що участь у міжнародному бізнесі вимагає від підприємства інноваційності та можливості здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає таким основним вимогам:

- застосування нових формул управління, що ґрунтуються як на міжнародно орієнтованому менеджменті, так і на загальноекономічних концепціях теорії управління;
- дотримання міжнародних стандартів якості при виробництві продукції;
- інноваційність і конкурентоспроможність товару;
- урахування політичних і економічних ризиків і додатково виникаючих витрат.

Підвищення ефективності діяльності підприємства досягається застосованими методами управління, які визначаються на основі стратегії і орієнтуються на такі ключові принципи:

- прагнення до збільшення прибутковості;
- вдосконалення і модернізація продуктивних сил;
- подолання нестачі виробничих ресурсів;
- збільшення життєвого циклу товару;
- поділ ризиків і витрат при здійсненні діяльності з партнером [11].

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів; конкурентні; виходу на нові ринки; виходу на ринки з новим товаром; цільові; ринкового попиту; товарної політики і т.д. Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії підприємства, у т. ч. в галузі ЗЕД. Основою планування виходу підприємства на зовнішні ринки є вибір оптимального способу проникнення його на ці ринки [12].

У сучасних умовах можливі три основних способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Їх деталізація зображена на рис. 2.

Підприємство значно підвищить ефективність ЗЕД за рахунок організації виходу на іноземні ринки. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в певній країні, її закони. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків доцільно розробляти товарну, цінову, збутову та інші види політик, що входять у стратегічну маркетингову програму. Підприємства, розпочинаючи ведення ЗЕД, повинні з увагою поставитися до вибору партнерів на світовому ринку.

Дуже важливо визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати чи з якої найбільш вигідно імпортувати товар (послуги). При зіставленні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: конкурентоспроможність свого товару; політична й економічна стабільність; витрати виробництва; логістика; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку певної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів [13].

Крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торговополітичних відносин з певною країною. Перевага повинна надаватись тій, з якою налагоджені ділові відносини, підтверджені договірноправовою основою.

Одним з перспективних векторів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу. Ефективна розробка цих стратегій можлива за умови застосування різних методів аналізу, наприклад, SWOT-аналізу.

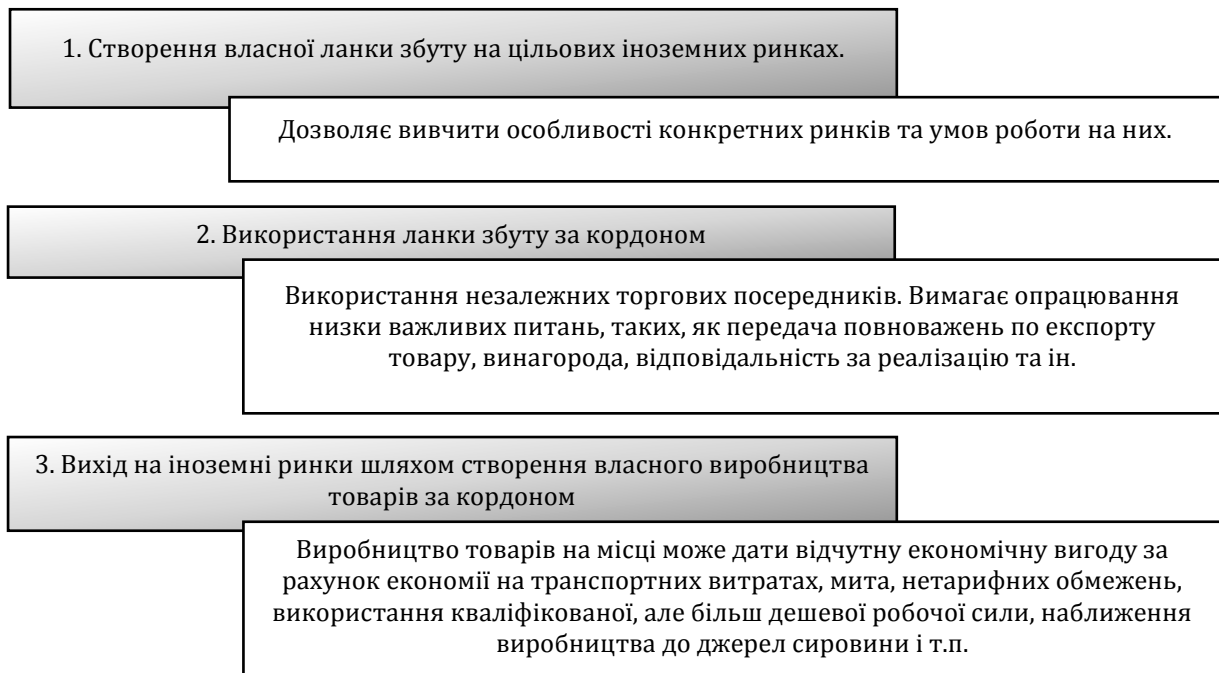


Рис. 2. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки*

*Складено автором.

Стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і є планом розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. А також – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. При формуванні такого комплексу рішень мають враховуватися можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин [3, с. 7]. Стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і є планом розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. А також – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. При формуванні такого комплексу рішень мають враховуватися можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин [3, с. 7].

Стратегія ЗЕД невід'ємно входить до групи функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями О. А. Кириченка [2]. Саме тому, зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатись як функціональна стратегія, яка за ієрархією пов'язана із конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії [1]. Етапи формування стратегії ЗЕД було розглянуто в працях М. Г. Саєнко [4]. Схематично ці етапи зображено на рис. 3.

Зазначимо, що в процесі стратегічного управління виникає зворотній зв'язок, який може передбачати часткові зміни місці та цілей ЗЕД. При виході підприємства на зовнішній ринок стратегія ЗЕД належить до стратегій інтернаціоналізації, яка є освоєнням нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів.

Висновки та перспективи подальших розвідок

На сучасному етапі фінансово-господарської діяльності українські підприємства беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність цієї діяльності доволі низька.

При виході на зовнішній ринок підприємство потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції. Насамперед це стосується підприємств, які працюють на високо конкурентному ринку, де функціонує кілька сотень або навіть тисяч фірм.

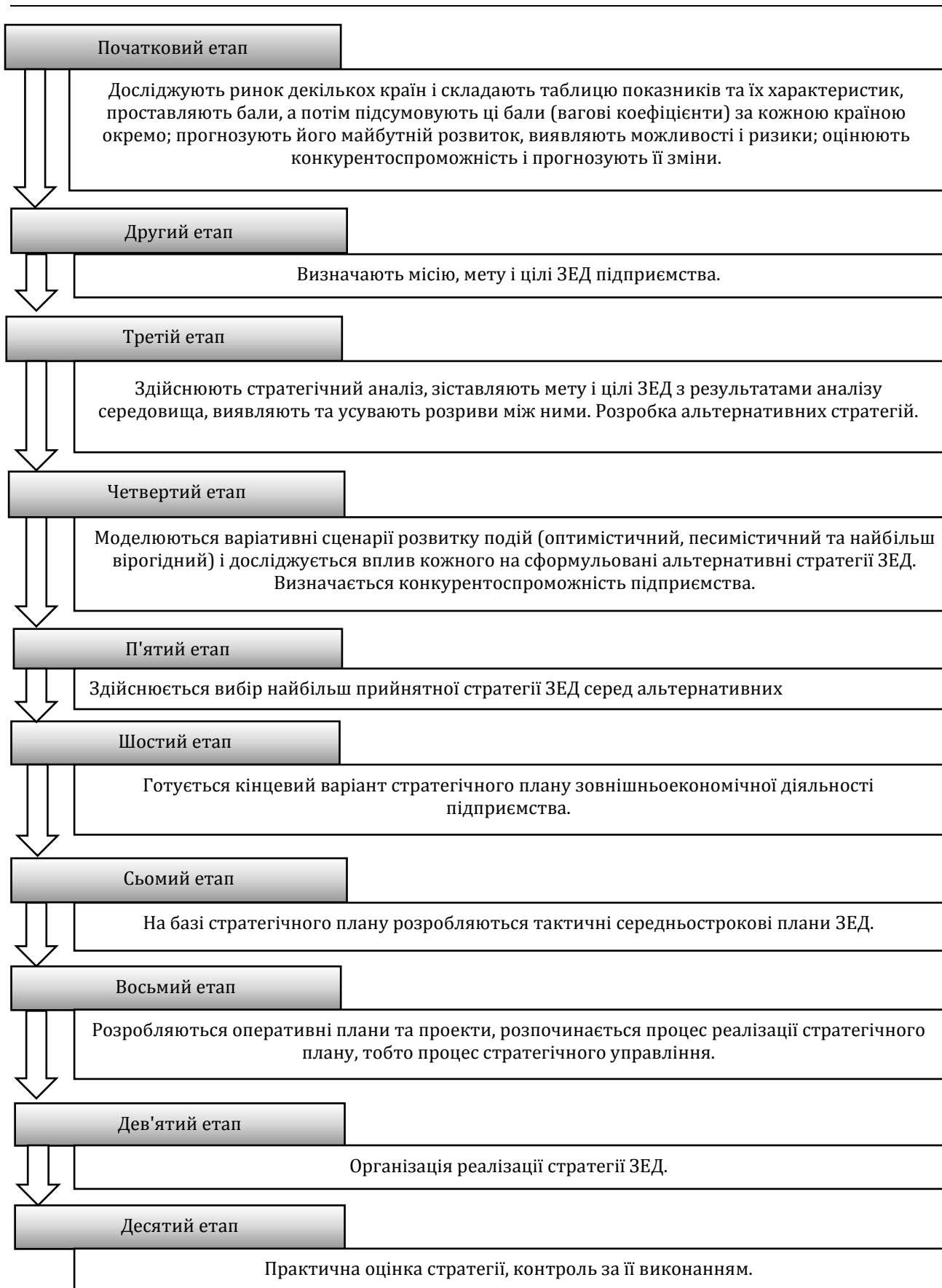


Рис. 3. Етапи формування стратегії ЗЕД*

*Складено автором.

Для ефективної роботи необхідно враховувати вимоги зовнішнього середовища: особливості чинного законодавства, міжнародні правила, соціально-культурне середовище, звичаї, правила валютно-фінансових розрахунків, політику та ін. Для досягнення цієї мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення ЗЕД, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом розвитку та функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних суб'єктів.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю можна визначити такі заходи:

- створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві;
- маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них;
- проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів.

Втілення запропонованих вище заходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства покращить якість його роботи.

Для ефективної роботи необхідно враховувати вимоги зовнішнього середовища: особливості чинного законодавства, міжнародні правила, соціально-культурне середовище, звичаї, правила валютно-фінансових розрахунків, політику та ін. Для досягнення цієї мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення ЗЕД, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом розвитку та функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних суб'єктів.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю можна визначити такі заходи:

- створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві;
- маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них;
- проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів.

Втілення запропонованих вище заходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства покращить якість його роботи.

Список літератури

1. Баула О. В., Сачук А. В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. *Проблеми розвитку та перспективи малого підприємництва в Україні на сучасному етапі*. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65314>.
2. Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №1. URL: <http://uadocs.exdat.com/docs/index-68609.html>.
3. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2005.
4. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства*: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
5. *Методичні підходи до обґрунтування вибору зовнішніх ринків підприємствами*. URL: <https://www.lektsii.net/1-96725.html>.
6. Келлер К., Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. Издательский дом "Питер", 2018. 848 с.
7. Портер М. Е. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
8. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк Ст. Є., Гетьман О. О. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
9. Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю в компанії. URL: <http://ekon.in.ua/osoblivosti-organizaciyi-upravlinnya-zovnishneoeconomichnoyu-d.html>.
10. Органи державного управління ВЕД в РБ, їх функції. URL: <http://ni.biz.ua/4-1/2119.html>.
11. Грилицька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Серія: Економічні науки Випуск 36. Частина III. URL: <http://ua.z-pdf.ru/7ekonomika/868929-1-seriya-ekonomichni-nauki-vipusk-chastina-iii-udk-657442-anzhela-grilicka-angela-grylitska-irina-sinicya-irina-synusa.php>.
12. Зовнішньо-економічна маркетингова діяльність підприємства. Referat-ok.com.ua 2014-2018. URL: <http://referat-ok.com.ua/marketing/zovnishno-ekonomichna-marketingova-diyalnist-pidprijemstva>.

-
13. Карпенко М. О. Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/486/473>.

References

1. Baula, O. V., Sachuk, A. V. (2013). Osoblyvosti formuvannja strategiji zovnishn'oekonomichnoi' dijal'nosti pidpryjemstva v suchasnomu globalizacijnomu prostori. *Problemy rozvytku ta perspektyvy malogo pidpryjemstva v Ukrai'ni na suchasnomu etapi*. Retrieved from: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65314>. [in Ukrainian].
2. Kyrychenko, O. A. Vaganov, K. G. (2008). *Suchasna systema upravlinnja zovnishn'oekonomichnoju dijal'nistju pidpryjemstva*. Mehanizm reguljuvannja ekonomiky, 1. Retrieved from: <http://uadocs.exdat.com/docs/index-68609.html>. [in Ukrainian].
3. Kis', O. P. (2015). *Formuvannja strategii' zovnishn'oekonomichnoi' dijal'nosti pidpryjemstva*: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01. Kharkiv. [in Ukrainian].
4. Sajenko, M. G. (2006). *Strategija pidpryjemstva*. Ternopil': Ekonomichna dumka.
5. *Metodychni pidhody do obg'runtuvannja vyboru zovnishnih rynkiv pidpryjemstvamy*. (n.d.). Retrieved from: <https://www.lektsii.net/1-96725.html>. [in Ukrainian].
6. Keller, K., Kotler, F. (2018). *Marketing menedzhment*. Yzdatel'skyj dom "Pyter". [in Russian].
7. Porter, M. E. (2005). *Konkurentnaja strategija: Metodyka analiza otraslej y konkurentov*. Moscow: Al'pyna Byznes Buks. [in Russian].
8. Bagrova, I. V., Redina, N. I., Vlasjuk, St. Je., Get'man, O. O. (2004). *Zovnishn'oekonomichna dijal'nist' pidpryjemstva*. Kyiv: Centr navchal'noi' literatury. [in Ukrainian].
9. *Osoblyvosti organizacii' upravlinnja zovnishn'oekonomichnoju dijal'nistju v kompanii'*. (n.d.) Retrieved from: <http://ekon.in.ua/osoblivosti-organizaciyi-upravlinnya-zovnishneoekonomichnoyu-d.html>. [in Ukrainian].
10. *Organy derzhavnogo upravlinnja VED v RB, i'h funkcii'*. (n.d.). Retrieved from: <http://ni.biz.ua/4-1/2119.html>. [in Ukrainian].
11. Grylic'ka, A., Synycja, I. (n.d.). *Upravlinnja zovnishn'oekonomichnoju dijal'nistju pidpryjemstva*. Serija: Ekonomichni nauky Vypusk 36. Chastyna III. Retrieved from: <http://ua.z-pdf.ru/7ekonomika/868929-1-seriya-ekonomichni-nauki-vipusk-chastina-iii-udk-657442-anzhela-grilicka-angela-grylitska-irina-sinicya-irina-synycja.php>. [in Ukrainian].
12. *Zovnishn'o-ekonomichna marketyngova dijal'nist' pidpryjemstva*. (2018). Referat-ok.com.ua. Retrieved from: <http://referat-ok.com.ua/marketing/zovnishno-ekonomichna-marketingova-diyalnist-pidpryjemstva>. [in Ukrainian].
13. Karpenko, M. O., Zaharchenko, O. V. (n. d.). *Udoskonalennja organizacii' zovnishn'oekonomichnoi' dijal'nosti na pidpryjemstvi*. Retrieved from: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/486/473>. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції – 02.10.2018 р., прийнята до друку – 16.10.2018 р.