УДК 631.339.658
DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-4

Морозова І.В.
студентка
Навчально-наукового інституту економіки, оподаткування та митної справи
Університету державної фіскальної служби України

Микитенко Т.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи
Навчально-наукового інституту економіки, оподаткування та митної справи
Університету державної фіскальної служби України

Morozova Iryna
student
University of the State Fiscal Service of Ukraine

Mikitenko Tatiana
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Customs
Educational and Scientific Institute of Economics, Taxation and Customs
University of the State Fiscal Service of Ukraine

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління ЗЕД підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади стратегічного управління ЗЕД підприємства. У статті розглянуто праці різних авторів і розкрито сутність стратегічного управління ЗЕД підприємства, досліджено особливості варіативної організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначено значення та місце ЗЕД у діяльності підприємства. Виокремлено переваги використання стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки. Визначено значення стратегічного управління ЗЕД для підприємства та можливі проблеми за його відсутності. Своєю чергою, наголошено, що успіх ЗЕД підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують експортний потенціал, що є основою для розроблення стратегії. Зазначено, що формування стратегії ЗЕД складається з певних етапів, кожен з яких має свої особливості. На основі статистичних даних досліджено динаміку зовнішньої торгівлі України товарами протягом останніх років. Розглянуто, як формуються стратегія управління та програма розвитку ЗЕД підприємства та виокремлено загальні проблеми їх функціонування. Доведено, що за допомогою зовнішньоекономічної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу. Визначено методи управління, що використовуються для підвищення ефективності керування операціями на підприємстві, а також детально розглянуто особливості поданих методів, що застосовуються безпосередньо до здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано поєднувати загальні методи управління, такі як адміністративні, організаційні та соціальні, у комплексі для досягнення ефективної роботи з персоналом. Проаналізовано функції управління та виокремлено чинники, що впливають на ефективність здійснення цих функцій. Виокремлено характерні риси управління зовнішньоекономічною діяльністю відповідно до виробничо-господарської діяльності підприємства. Розроблено практичні рекомендації щодо стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, глобалізація, підприємство, конкурентоспроможність.

АННОТАЦИЯ

Объектом исследования является процесс стратегического управления ВЭД предприятия. Предметом исследования являются теоретико-методические основы стратегического управления ВЭД предприятия. В статье рассмотрены труды разных авторов и раскрыта сущность стратегического управления ВЭД предприятия, исследованы особенности вариативной организации внешнеэкономической деятельности предприятия. Определены значение и место ВЭД в деятельности предприятия. Выделены преимущества использования стратегического управления ВЭД предприятия в условиях глобализационных процессов мировой экономики. Определены значение стратегического управления ВЭД на предприятии и возможные проблемы в его отсутствие. Отмечено, что успех ВЭД предприятия зависит от внутренних и внешних факторов, формирующих экспортный потенциал, что является основой для разработки стратегии. Отмечено и указано, что формирование стратегии ВЭД состоит из определенных этапов, каждый из которых имеет свои особенности. На основе статистических данных исследована динамика внешней торговли Украины товарами в течение последних лет. Рассмотрено, как формируются стратегия управления и программа развития ВЭД предприятия и выделены общие проблемы их функционирования. Доказано, что с помощью внешнеэкономической стратегии происходит формирование стратегического потенциала в виде совокупности материальных условий производственной деятельности и профессиональных и творческих навыков персонала. Определены методы управления, используемые для повышения эффективности управления операциями на предприятии, а также подробно рассмотрены особенности представленных методов, применяемых непосредственно к осуществлению внешнеэкономической деятельности. Предложено сочетать общие методы управления, такие как административные, организационные и социальные, в комплексе для достижения эффективной работы с персоналом. Проанализированы функции управления и выделены факторы, влияющие на эффективность осуществления этих функций. Выделены характерные черты управления внешнеэкономической деятельностью в соответствии с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Разработаны практические

рекомендации по стратегическому управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, внешнеэкономическая деятельность, глобализация, предприятие, конкурентоспособность.

ANNOTATION

The object of the research is the process of strategic management of the FEA of the enterprise. The subject of the research is the theoretical and methodological foundations of strategic management of the FEA. The article deals with the works of different authors and reveals the essence of strategic management of foreign economic activity of the enterprise and explores the peculiarities of the variational organization of foreign economic activity of the enterprise. The value and place of FEA in the activity of the enterprise are determined. The advantages of using strategic management of foreign economic activity of the enterprise in the conditions of globalization processes of the world economy are singled out. The importance of strategic management of foreign economic activity for the enterprise and possible problems in its absence are determined. In turn, it is emphasized that the success of a foreign trade enterprise depends on internal and external factors that shape the export potential, which is the basis for strategy development. It is emphasized and stated that the formation of the FEA strategy consists of certain stages, each of which has its own peculiarities. The dynamics of Ukraine's foreign trade in goods over the past years is investigated on the basis of statistics. The management strategy and the program of development of the FEA of the enterprise are considered and the general problems of their functioning are highlighted. It is proved that with the help of foreign economic strategy strategic potential is formed in the form of set of material conditions of production activity and professional and creative skills of personnel. The methods of management that are used to improve the efficiency of operations management at the enterprise are defined, and the features of the presented methods are applied in detail, which are applied directly to the implementation of foreign economic activity. It is suggested to combine common management practices such as administrative, organizational and social in the complex to achieve effective staffing. Management functions are analyzed and factors that influence the efficiency of these functions are identified. The characteristic features of management of foreign economic activity in accordance with the production and economic activity of the enterprise are distinguished. Practical recommendations on strategic management of foreign economic activity of the enterprise are developed.

Key words: strategic management, foreign economic activity, globalization, enterprise, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах надзвичайного інтенсивного розвитку глобалізаційних процесів, прискореного зростання світової торгівлі та інших процесів міжнародного обміну, за яких світова економіка стає більш інтегрованою та відкритою, велика кількість українських підприємств особливу увагу приділяє розвитку зовнішніх ринків для руху товарів, капіталу, робочої сили. Пожвавлення міжнародного бізнесу вимагає формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), оскільки її реалізація дає змогу підвищити конкурентоспроможність та гнучко реагувати на зміни умов ділового середовища.

Сьогодні проблеми розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства набувають особливої актуальності, оскільки сучасні умови ведення підприємницької діяльності потребують принципово нових стандартів, методів управління та етапів організації міжнародного бізнесу.

Можливо реалізувати поставлені стратегічні цілі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умови, що в управлінні суб'єктом господарювання та формуванні ефективної організаційної структури застосовуються новітні підходи до управління. Важливо, щоб управлінський персонал підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, застосовував певні принципи, дотримувався обмежень, вирішував проблемні питання для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах посилення конкуренції на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вагомий внесок у вивчення проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю, формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, визначення взаємодії складових елементів, виокремлення основ розвитку співпраці з країнами-партнерами зробили багато вітчизняних та зарубіжних учених, наприклад: О. Амоша, І. Ансофф, Ф. Бутинець, І. Бузько, Д. Богиня, О. Воронкова, О. Кузьмін, О. Кириченко, О. Мельник, Л. Федулова, А. Мазаракі, М. Стефаненко. Однак у працях цих науковців питання стратегічного управління підприємством ЗЕД розглядалося не повністю. Це визначило спрямованість нашого наукового дослідження.

Формулювання цілей статті **(постановка завдання).** Мета статті – провести дослідження організаційної структури стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств із виявленням напрямів, які сприятимуть її вдосконаленню з урахуванням можливостей розширення співпраці на зовнішньому ринку. У ході нашого дослідження буде розглянуто структуру стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та можливі механізми її оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це напрям чи вид господарської діяльності підприємства, який виконує виробничо-господарську, організаційно-економічну та операційно-комерційну функції, пов'язані з виходом підприємства на зовнішній ринок та його участю у міжнародних економічних відносинах [1].

Упровадження ЗЕД на підприємстві має велике значення для його економічного зростання, підтримки ефективного розвитку (технічного, організаційного, товарного тощо) (рис. 1). Однак підвищення економічного зростання підприємства та ефективності його розвитку під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності неможливе без реалізації завдань стратегічного управління.

Професор А.А. Мазаракі вважає, що стратегічне управління ЗЕД підприємства – це реалізація концепції, яка інтегрує функціональний, системний, ситуаційний та процесний підходи

до управління ЗЕД підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із реальними можливостями підприємства під час розроблення та реалізації системи стратегій [2].

О.А. Кириченко розглядає стратегічне управління ЗЕД як невід'ємну частину загального управління підприємством [3]. Такий підхід до визначення сутності стратегічного управління ЗЕД має велике практичне значення, оскільки дає можливість глибше вивчити його зміст, з'ясувати загальні та відмінні риси порівняно з внутрішнім управлінням.

У зв'язку із цим визначимо, що стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це напрям діяльності, що складається з низки процесів, заснованих на функціональному підході за наявності системних, ситуаційних та процесних підходів до ЗЕД підприємства як об'єкта управління, спрямований на розроблення та реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності в межах загальної стратегії підприємства з урахуванням відповідних його можливостей та змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі [3].

Перевагами використання стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки є [4]:

– заохочення керівників до реалізації довгострокових управлінських рішень;

– посилення координації дій;

– підготовка до непередбачених змін навколишнього середовища;

– мінімізація ризиків негативних впливів динамічного міжнародного середовища;

– раціоналізація використання ресурсного потенціалу;

– створення передумов для підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів;

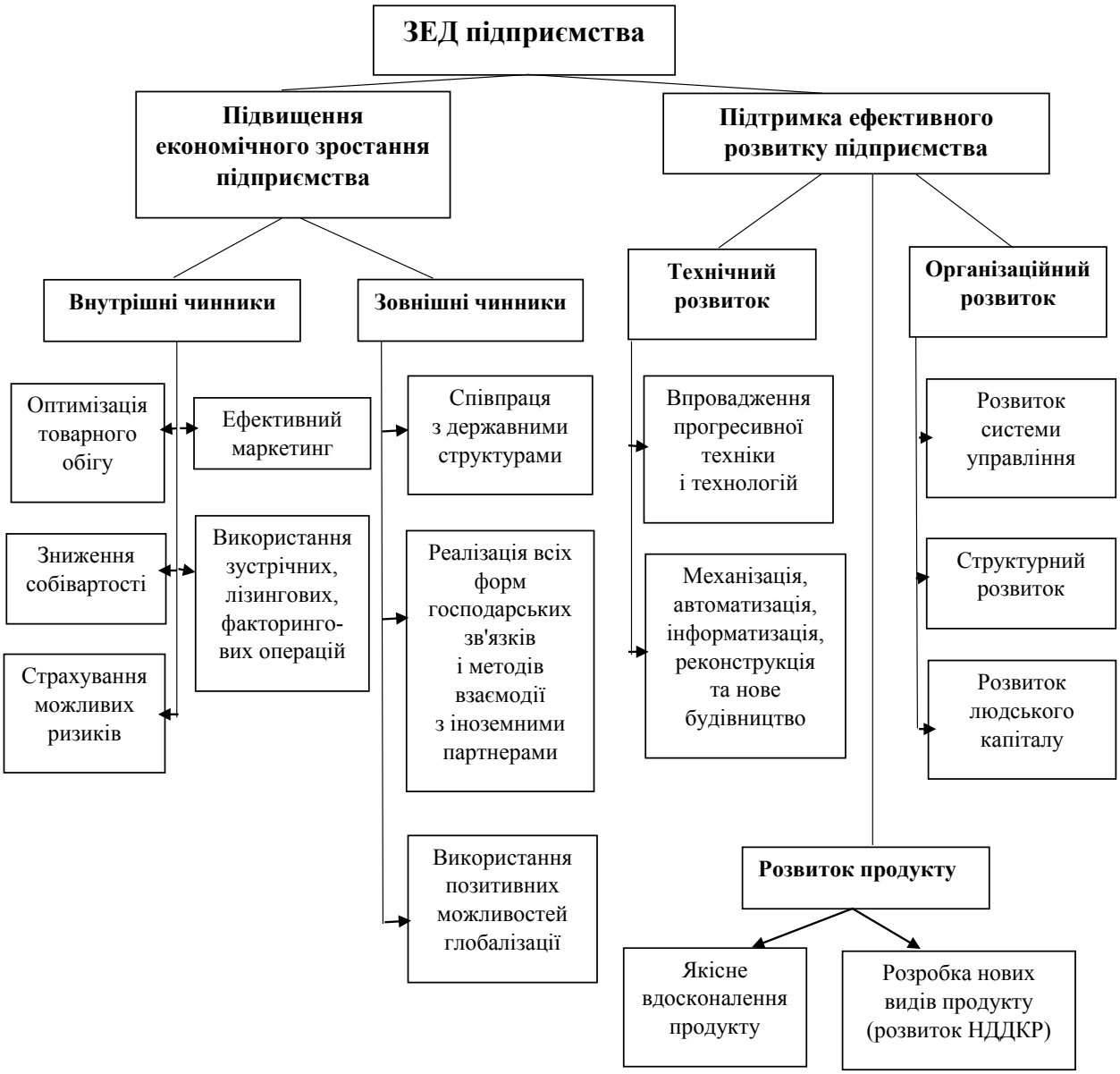

Рис. 1. Значення та місце ЗЕД у діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

– формалізація повноважень та відповідальності працівників.

За відсутності стратегічного управління підприємством в умовах активізації ЗЕД може виникнути низка проблем, зокрема: неможливість розглядати діяльність підприємства як складного процесу, коли оперативні зміни безпосередньо відбиваються на стратегічних змінах; утрата належної виробничої та економічної орієнтації внаслідок досягнення короткотермінових інтересів; неможливість виявлення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку; послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

Під час здійснення стратегічного управління ЗЕД підприємства також необхідно враховувати деякі особливості [6].

1. Стратегічне управління ЗЕД – складова частина системи управління конкретного підприємства, яке може як позитивно, так і негативно впливати на неї.

2. Стратегічне управління ЗЕД підприємства базується на функціональному підході, яке характеризується виконанням на кожному етапі різних управлінських функцій: стратегічного планування, стратегічного аналізу, стратегічного контролю.

3. Стратегічне управління ЗЕД включає у себе обґрунтування та впровадження стратегічних змін, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі і забезпечення стійкого становлення підприємства – суб'єкта ЗЕД з урахуванням змін у його зовнішньому оточенні з визначенням стратегічних ресурсів та внутрішніх можливостей підприємства.

4. Стратегічне управління ЗЕД підприємства потребує послідовності етапів розроблення стратегії ЗЕД підприємства.

5. Стратегічне управління ЗЕД підприємства передбачає ведення бізнесу з декількома національними урядами, валютами, політичними, правовими, економічними та культурними системами, де передбачає більш широкий територіальний простір, різних за наявністю природних багатств, кліматичних, часових та інших чинників.

Для підприємств, що працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити ділове середовище та розробити ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які, з одного боку, відповідали б конкретній ситуації на ринку та тенденціям її розвитку, а з іншого – враховували особливості виробництва. Оскільки ЗЕД є складною сферою діяльності і характеризується великою різноманітністю форм, управління нею вимагає системного підходу, можливого в рамках ефективної стратегії.

Успіх ЗЕД підприємства залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників [7], які, своєю чергою, формують експортний потенціал, що є основою для розроблення стратегії.

До внутрішніх чинників належать: інформаційне забезпечення; організація управління ЗЕД; планування експортного виробництва; облік та аналіз зовнішньоторговельних поставок; управління персоналом.

Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД виокремлюють [4]:

– економічні (зростання або спад виробництва, темпи і рівень інфляції, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, рівень динаміки цін, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, платоспроможність контрагентів, попит покупців);

– соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, відношення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у сприйнятті та потребах);

– політико-правові (сприятливість наявної законодавчої бази, її стабільність, політичний устрій, відносини, які склалися у країни та на світовій арені);

– демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан);

– науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки в країні, впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій).

Сукупність усіх зазначених чинників визначають зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого розробляється стратегія розвитку ЗЕД, що включає процес обґрунтування стратегії та реалізацію стратегічного плану.

Формування стратегії ЗЕД, як правило, складається з таких етапів [9]:

– початковий етап передбачає аналіз зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку ЗЕД підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін, оцінку міжнародної конкурентоспроможності й прогнозування її зміни;

– на другому етапі (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі ЗЕД підприємства;

– на третьому – здійснюють стратегічний аналіз, який полягає у порівнянні мети і цілей ЗЕД із результатами аналізу міжнародного бізнесового середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку;

– на четвертому – моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається міжнародна конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм;

– на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних;

– на шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану розвитку ЗЕД підприємства;

– на сьомому – на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани ЗЕД;

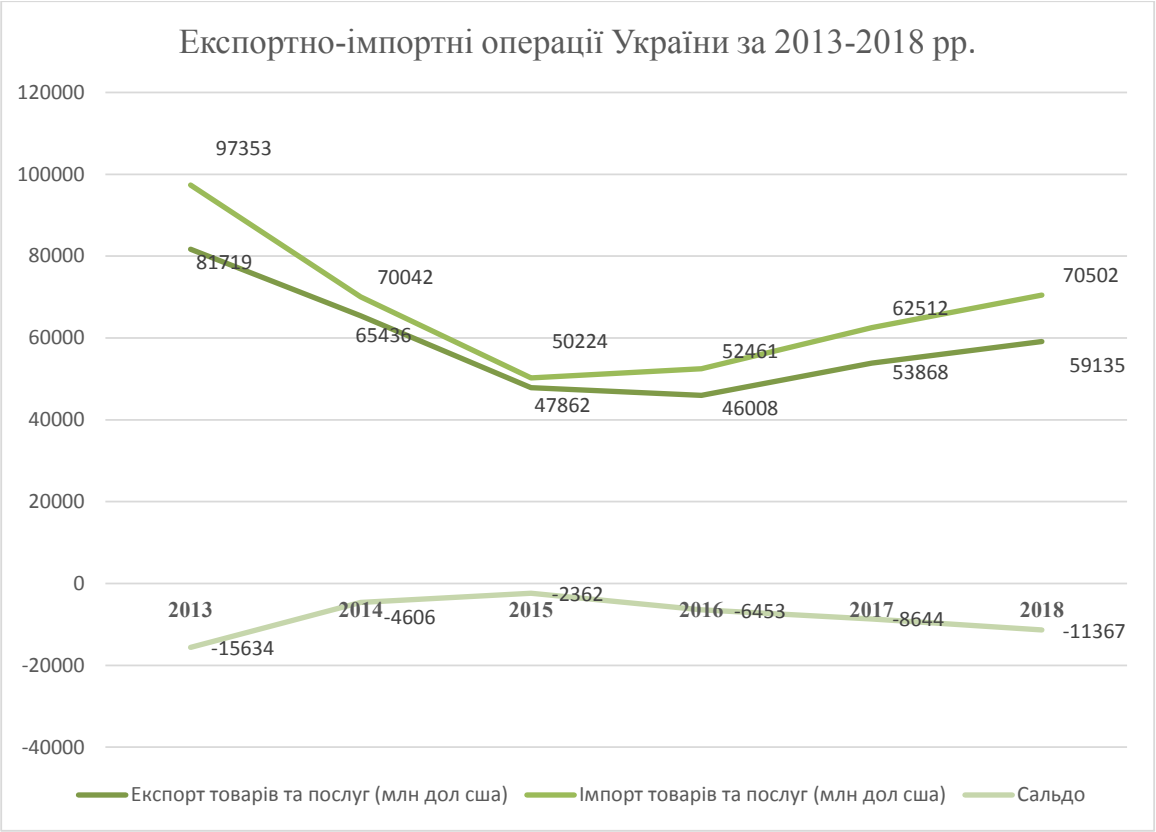

Рис. 2. Експортно-імпортні операції України за 2013–2018 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

– на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проєкти, і на цьому процес стратегічного планування розвитку ЗЕД завершується.

Нині основною функціональною формою ЗЕД українських підприємств є міжнародна торгівля, що реалізується у вигляді експорту й імпорту товарів і послуг (рис. 2).

За даними рис. 2 ми спостерігаємо переважання імпорту товарів над експортом на протязі всього аналізованого періоду, внаслідок чого спостерігаємо від'ємне сальдо, що негативно відображається на економіці країни.

Дослідження динаміки зовнішньої торгівлі України товарами протягом останніх років дає змогу дійти висновку, що нині зберігаються несприятливі тенденції у зовнішньоторговельній сфері, що, своєю чергою, зумовлює необхідність вироблення більш дієвої зовнішньоторговельної політики, зокрема на основі розроблення й упровадження ефективних механізмів стратегічного управління ЗЕД на рівні підприємства як найбільш мобільної форми ведення бізнесу.

Процеси глобалізації, інтеграції та інформатизації сучасної міжнародної торгівлі вимагають від українських підприємств – суб'єктів ЗЕД приймати стратегічні рішення незалежно від того, мають вони стратегічну систему управління чи ні. Сьогодні це вимога часу та умова успішного міжнародного бізнесу. І ось як прийматимуться стратегічні рішення – виходячи з продуманої стратегії або в перерві між вирішенням поточних проблем, – кожна компанія повинна вирішити самостійно.

На жаль, для більшості українських організацій стратегічний менеджмент поки що розглядається як щось віртуальне, нереальне, що не має відношення до практики ведення ЗЕД. Зважаючи на поширеність такої ситуації в нинішній практиці ведення зовнішньоторговельних операцій в українських суб'єктів підприємництва, можна виділити три основні проблеми стратегічного менеджменту розвитку ЗЕД на мікрорівні:

– відсутність розробленої й обґрунтованої стратегії;

– відсутність стратегічного менеджменту як системи управління ЗЕД;

– відсутність механізму реалізації стратегії.

Стратегічне управління ЗЕД починається з визначення місії підприємства, в якій розкриваються мета, пріоритетні цінності та напрями діяльності. Головним призначенням функціональних стратегій є забезпечення розроблення і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою з дотриманням принципів корпоративної і конкурентної стратегій підприємства. Визначальними й обмежуючими чинниками при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.

Отже, формування стратегії підприємства – суб'єкта ЗЕД – це процес розроблення зовніш-

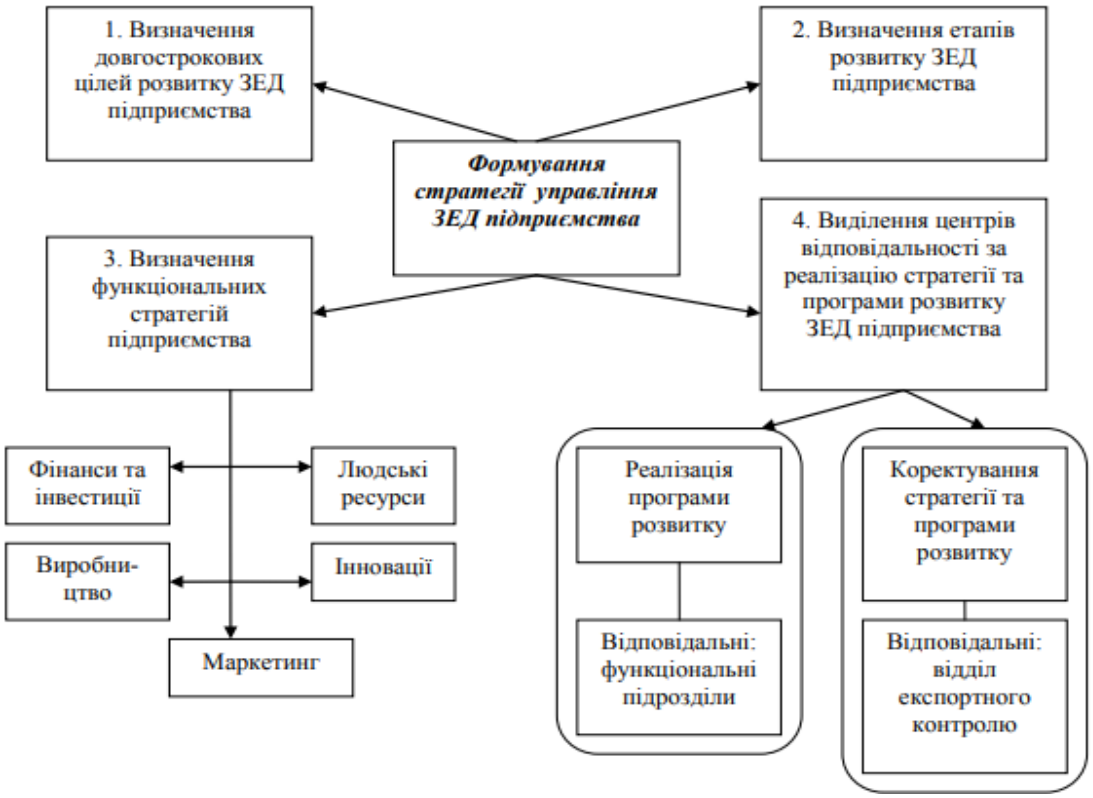

Рис. 3. Формування стратегії управління та програма розвитку ЗЕД підприємства
Джерело: сформовано авторами на основі [4]

ньоекономічних стратегій різних рівнів. Першим і головним етапом у плануванні стратегії є формулювання місії, де визначаються пріоритетні цінності, цілі і напрями діяльності, проводиться ретельний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, властивих зовнішньому середовищу ведення ЗЕД; визначення стратегічних цілей, окреслення стратегічних і тактичних завдань та складання оперативних планів, а також розроблення загальної схеми управління діяльністю підприємства. Керівництво організації може самостійно вибрати модель стратегічного управління ЗЕД і застосовувати для цього будь-які прийоми.

Стратегічний менеджмент ЗЕД підприємства – це генеральна комплексна програма дій, що формує цілі та основні шляхи їх досягнення у довгостроковому періоді й визначає пріоритетні напрями розвитку за рахунок здійснення різних видів ЗЕД.

Стратегія дає змогу зосередитися на головних проблемах і відкинути другорядні, визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення у новий стан (який бізнес припинити, який продати, у який перейти, з яким об'єднатися), способи використання необхідних для цього ресурсів. Стратегія повинна забезпечити підприємству конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою зовнішньоекономічної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Ефективність роботи та прибутковість підприємства в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу безпосередньо залежить від раціонально сформованої та ефективної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, яка ґрунтується на процесі розроблення зовнішньоекономічних стратегій різного рівня. Стратегічне управління ЗЕД підприємства передбачає формування основних довгострокових цілей розвитку зовнішнього ринку та закріплення позицій на ньому, пріоритетних завдань щодо активізації ЗЕД та етапів їх реалізації. Особливу роль у системі стратегічного управління відводиться конкретизації шляхів та інструментів досягнення зовнішньоекономічних цілей, що дасть змогу реалізувати вибраний напрям життя підприємства, оцінити ступінь його успішності, зберегти та посилити конкурентні позиції на міжнародному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В.Л. Розробка стратегії зовнішньоекономічної підприємства. *Економіка, організація та управління підприємством*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_11_1/Dikan.pdf (дата звернення: 01.12.2019).

2. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/pspe/2011_2/Litvinenko_211.htm (дата звернення: 01.12.2019).
3. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2016. № 2. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1092 (дата звернення: 01.12.2019).
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність. *Статистична інформація офіційного вебсайту Державної служби статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 01.12.2019).
6. Карпов А. Фундаментальные проблемы стратегического управления. URL: http://www.rikcompany.ru/strategy_problems.html (дата звернення: 01.12.2019).
7. Фоміченко І.П., Кондратенко О.О. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства. *Науковий вісник ДДМА.* 2017. № 2. С. 293–297. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/vddma/2009_2/article%5C9FIPLIE.pdf (дата звернення: 01.12.2019).

REFERENCES:

1. Dykanj V.L. (2011) Rozrobka strateghiji zovnishnjoekonomichnoji pidpryjemstva [Development of foreign economic enterprise strategy]. Ekonomika, orghanizacija ta upravlinnja pidpryjemstvom [Economics, organization and management of the enterprise] (electronic journal). Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_11_1/Dikan.pdf (accessed 01.12.2019).
2. Dlighach A.O. (2011) Strateghiji konkurentnoji povedinky v systemi strateghichnogho marketynghu [Competitive Behavior Strategies in the Strategic Marketing System]. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/pspe/2011_2/Litvinenko_211.htm (accessed 01.12.2019).
3. Sokolovsjka V.M. (2016) Formuvannja eksportnogho potencialu pidpryjemstva v suchasnykh umovakh ghospodarjuvanja[Formation of export potential of the enterprise in modern conditions of management]. Efektyvna ekonomika [Effective Economics]. Available at: http://www.economy. nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1092 (accessed 01.12.2019).
4. Sajenko M.Gh. (2006) Strateghija pidpryjemstva [The strategy of the enterprise]. Ternopil : Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
5. Zovnishnjoekonomichna dijaljnistj. Statystychna informacija oficijnogho veb-sajtu Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrajiny [Foreign economic activity. Statistical information on the official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed 01.12.2019).
6. Karpov A. Fundamentaljnыe problemы strateghycheskogho upravlenyja [Fundamental problems of strategic management]. Available at: http://www.rikcompany.ru/strategy_problems.html (accessed 01.12.2019).
7. Fomichenko I.P. (2017) Formuvannja strateghiji rozvytku velykogho promyslovogho pidpryjemstva [Formation of a strategy for the development of a large industrial enterprise]. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/vddma/2009_2/article%5C9FIPLIE.pdf (accessed 01.12.2019).