

УДК 339.9

**Двуліт З.П.***кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри «Менеджмент»**Державного економіко-технологічного університету транспорту***Педос В.О.***студент, магістр**Державного економіко-технологічного університету транспорту***ОКРЕМІ АСПЕКТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЇ  
ЗОВНІШНЬОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ****SPECIFIC ASPECTS OF FEATURES  
OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

Для досягнення успіху та розвитку перед багатьма сучасними підприємствами постає питання вивчення та формування стратегічного мислення. Зовнішньоекономічна діяльність є основним компонентом розвитку підприємства і можлива лише за умови використання сучасних методів управління. Ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає чіткої організації, одним з основних елементів якої є визначення стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародний ринок є різноманітним та містким, це створює перспективи для українських підприємств, але одночасно перед підприємствами постають додаткові високі вимоги до керівництва та менеджменту. Вихід на нові сегменти ринку товарів та послуг як на території України, так і за кордоном для розвитку економіки підприємства та країни у цілому потребує створення чіткої стратегії. Підвищення якості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств призведе до підвищення експортного потенціалу. Експортно-імпортна політика підприємства вимагає підтримання конкурентоспроможності продукції та підприємства безпосередньо, для цього необхідно дотримуватися методів та принципів маркетингу та, вивчивши можливість підприємства, створити стратегію виходу на зовнішній ринок та закріплення власних позицій. Важливим для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності є те, які цілі ставило перед собою підприємство на етапі виходу продукції на ринок, яку стратегію було визначено первинною. Оскільки у науковій літературі згадуються різні поняття визначення та класифікації стратегій, які розбігаються цілями, використовуваними інструментами та ресурсами, важливим є вивчення особливостей створення та формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У статті виявлено основні теоретичні положення та визначено поняття стратегії, здійснено їх уточнення. Розкрито питання зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Розглянуто особливості та проблеми формування зовнішньоекономічної діяльності. Виявлено практично значущі чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності, а саме зовнішні та внутрішні. Виділено етапи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, підприємство, аналіз зовнішньоекономічної діяльності.

**АННОТАЦИЯ**

Для достижения успеха и развития перед многими современными предприятиями встает вопрос изучения и развития стратегического мышления. Внешнеэкономическая деятельность является основным компонентом развития предприятия и возможна только при условии использования современных методов управления. Ведение внешнеэкономической деятельности предприятия требует четкой организации, одним

из основных элементов которой является определение стратегии внешнеэкономической деятельности. Международный рынок разнообразен и вместителен, это создает перспективы для украинских предприятий, но одновременно перед ними возникают дополнительные высокие требования к руководству и менеджменту. Выход на новые сегменты рынка товаров и услуг как на территории Украины, так и за рубежом для развития экономики предприятия и страны в целом требует создания четкой стратегии. Повышение качества управления внешнеэкономической деятельностью предприятия приведет к повышению экспортного потенциала. Экспортно-импортная политика предприятия требует поддержания конкурентоспособности продукции и предприятия напрямую, для этого необходимо тщательно придерживаться методов и принципов маркетинга и, изучив возможности предприятия, создать стратегию выхода на внешний рынок и закрепления собственных позиций. Важным для эффективного осуществления внешнеэкономической деятельности является то, какие цели ставило перед собой предприятие на этапе выхода продукции на рынок, какая стратегия будет первичной. Поскольку в научной литературе упоминаются разные понятия определения и классификации стратегий, которые разбегаются целями, используемыми инструментами и ресурсами, важным является изучение особенностей создания и формирования стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия. В статье выявлены основные теоретические положения и определено понятие стратегии, осуществлено их уточнение. Раскрыты вопросы внешнеэкономической деятельности предприятия. Обоснована необходимость разработки внешнеэкономической стратегии предприятия. Уточнены сущность и теоретические основы формирования внешнеэкономической деятельности предприятия. Рассмотрены особенности и проблемы формирования внешнеэкономической деятельности. Выявлены практически значимые факторы влияния на планирование внешнеэкономической деятельности, а именно внешние и внутренние. Выделены этапы формирования стратегии внешнеэкономической деятельности.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, стратегия, предприятие, анализ внешнеэкономической деятельности.

**ANNOTATION**

On their way to success and development many modern enterprises face the question of studying and shaping strategic thinking. Foreign economic activity is the main component of enterprise development, and it is possible only with the use of modern management methods. The conduct of foreign economic activity of the enterprise requires a precise organization, one of the main elements of which is the definition of the strategy of foreign economic activity. The international market is diverse and capacious, it creates prospects for Ukrainian enterprises, but at the same time companies face additional, high demands for top management and management. The access to new segments of the market for goods

and services both in Ukraine and abroad requires the development of a precise strategy, which will help the development of the economy of the enterprise and the country in general. The improvement of the quality of management of foreign economic activity of enterprises will lead to an increase of export potential. The export-import policy of the enterprise requires maintaining the competitiveness of products and enterprises directly, that's why it is necessary to follow the methods and principles of marketing thoroughly, and, after studying the company's capabilities, to create the strategy of entering the foreign market and consolidate its own positions. For the effective implementation of foreign economic activity the goals of the enterprise at the stage of product output on the market and the primary strategy defined by the enterprise are quite important. Since the scientific literature mentions different concepts of definition and classification of strategies that have different goals, used tools and resources, it is important to study the peculiarities of creating and shaping the strategy of foreign economic activity of the enterprise. This article reveals the basic theoretical positions and defines the concept of the strategy, besides their refinements are made. Issues of foreign economic activity of the enterprise are disclosed. The necessity of development of the foreign economic strategy of the enterprise is substantiated. The essence and theoretical basis of formation of the strategy of development of foreign economic activity of the enterprise are specified. Peculiarities and problems of formation of foreign economic activity are considered. Practically significant factors that influence the planning of foreign economic activity, both external and internal, are revealed. The stages of formation of the strategy of foreign economic activity are highlighted.

**Keywords:** foreign economic activity, strategy, enterprise, analysis of foreign economic activity.

**Постановка проблеми.** Особливість сучасного етапу розвитку економічної системи України є розвиток економічних зв'язків між суб'єктами господарювання та представниками різних країн світу. Зважаючи на це, перед вітчизняними підприємствами постало питання консолідації в міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідна ефективна стратегія зовнішньоекономічної діяльності, розроблення якої повинне включати загальний стратегічний план розвитку підприємства. Маючи конкретний план заходів, підприємство може визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки, досягнути конкурентоспроможності як господарського об'єкту та закріпити свої позиції на зовнішньому ринку. Внаслідок великого значення стратегії зовнішньоекономічної діяльності в розвитку економіки підприємства виникає потреба в дослідженні особливостей формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, чинників впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності, розумінні сутності поняття та особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У статті розглянуто та проаналізовано роботи щодо формування стратегії та стратегічного управління таких учених, як: І. Ансофф [4], Г. Мінцберг [3], Е. Стародубцева [2], З. Шершньова [6], А.П. Наливайко [10]. Досліджено питання з економічної сутності та особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яке висвітлюється в науковій роботі С.В. Косенко [11]. Проаналізовано

чинники впливу на стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності які вивчали такі науковці, як: А.О. Фатенок-Ткачук [12], М.М. Алексеева [13], О.Є. Кузьмін [14].

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей стратегій зовнішньоекономічної діяльності на сучасному етапі господарювання для українських підприємств, визначенні поняття «стратегія» та факторів впливу на стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності, розгляді основних етапів формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу** дослідження. За умов поширення глобалізаційних процесів та інтеграції багатьох національних економік до спільного світового простору одним із головних напрямів господарської діяльності підприємства є його зовнішньоекономічна діяльність, що є складовою частиною формування, становлення та розвитку підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕД) – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародним виробництвом, науковою і технічною співпрацею, експортом та імпортом продукції, виходом та функціонуванням підприємства на зовнішньому ринку [1]. ЗЕД є наслідком розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, валютно-фінансових та кредитних відносин держави з іншими країнами для раціонального використання переваг міжнародного розподілу праці, міжнародних економічних відносин для вирішення народногосподарських та зовнішньополітичних завдань.

Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є [4]:

- вихід на зовнішній ринок;
- експортно-імпортні операції;
- моніторинг національної зовнішньої політики;
- міжнародна інвестиційна співпраця;
- валютні та фінансово-кредитні операції.

Для виходу та ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках важливу роль відіграє стратегічне планування даного напрямку діяльності підприємства.

Значна кількість вітчизняних та іноземних учених глибоко вивчала питання особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності, економічної сутності та поняття стратегії підприємства. У сучасному економічному словнику Е. Стародубцевої, Л. Лозовського та Б. Райзберга під стратегією розуміється довгострокові, принципові, найбільш важливі плани, наміри керівництва щодо розвитку підприємства, виробництва, витрат і доходів, бюджетування, капіталовкладень, оподаткування [2]. Визначення Е. Стародубцевої є доречним: кожне підприємство в процесі господарювання потребує чітко сформованого плану щодо розвитку, функціонування та управління ресурсами.

У науковій праці Г. Мінцберг розкрив поняття стратегії за п'ятьма напрямками та дав їм загальну назву п'ять «П» [3].

За Мінцбергом стратегія – це:

- плани керівництва щодо досягнення довгострокових результатів, які відповідають цілям та завданням підприємства;
  - проходження певної моделі поведінки, лінії поведінки;
  - позиція, розташування визначених товарів на конкретних ринках;
  - перспектива, основний спосіб дії підприємства;
  - створення переваг перед конкурентами.
- Дане поняття стратегії розглядається з погляду довгострокового плану, орієнтує підприємства, а також перспективи та позицій підприємства у ринковому середовищі.

Згідно з І. Ансоффом, стратегія – це набір правил для прийняття рішень якими керується підприємство у своїй діяльності, системний підхід, який забезпечує збалансований напрямок росту підприємства [4].

Професор Гарвардської школи бізнесу, кафедри ділового адміністрування, фахівець у сфері вивчення економічної конкуренції на міжнародних ринках М. Портер стверджує, що стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності, й акцентує увагу на створенні унікальної позиції для кожного підприємства [5].

Вітчизняні науковці визначають поняття «стратегії» так (табл. 1).

Узагальнивши наведені визначення поняття стратегії, можемо дійти висновку, що стратегія передбачає формування довгострокових цілей та завдань, визначає засоби реалізації обраного напрямку діяльності підприємства та оцінює умови його успішності, формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення, задаючи тим самим єдиний напрям дій.

Кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом ринку та потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації стратегії, притаманної саме йому, залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та напрямів діяльності підприємства.

ЗЕД підприємства здійснюється з певним набором підходів, які можна охарактеризувати в стратегії ЗЕД.

Стратегія ЗЕД – це напрям економічної стратегії, в якій розглядаються всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та їх обґрунтування для прийняття рішення, правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролі як експортера, так й імпортера товарів та послуг, визначаються принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням діючого законодавства [1].

Для стратегії ЗЕД існують відмінні характеристики. У праці «Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація» С.В. Косенко виділяє певні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства [11].

Першою з них є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства:

- внутрішнє середовище враховує економічне положення підприємства за всіма видами ресурсів, підприємству необхідно бути впевненим у своїй ресурсній базі, завдяки якій можливо успішно реалізувати свою стратегію.

- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем враховує загальноекономічну ситуацію на ринку, особливості споживачів, для яких буде виготовлена продукція. Необхідно враховувати специфіку продукції та особливості партнерів, з якими співпрацює підприємство. Стратегія ЗЕД враховує потенціал підприємства на ринку та нерозривно пов'язана з конкурентною стратегією.

Друга особливість є комплексність. Комплексність є обов'язковим зв'язком з іншими видами стратегії підприємства, а саме з конкурентною та функціональною.

Третьою особливістю зовнішньоекономічної стратегії взаємозв'язок з ієрархічністю стратегії. Підприємство, для якого ЗЕД не є пріоритетним напрямом діяльності, але є важливим, необхідно виділити в рамках структури певні організаційні одиниці, які будуть здійснювати реалізацію експортно-імпортних операцій. Така

Таблиця 1

#### Визначення поняття стратегії

Автори	Поняття	Ключове поняття
З.Є.Шершньова, С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який визначається з можливих альтернативних варіантів, керуючись власними міркуванням у межах своєї політики	Довгостроковий курс, спосіб досягнення цілей
Н.В. Кудено	Координуючий, об'єднуючий фактор між ресурсами та цілями фірми	Об'єднуючий та координуючий фактори
І.О. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір ефективних шляхів їх досягнення	Система довгострокових цілей
В.Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток та управління підприємства, досягнення поставлених цілей визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємств на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Програма дій
А.П. Наливайко	Встановлений набір напрямів (мети та засобів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості	Набір напрямів діяльності

Джерело: систематизовано за [6-10]

стратегія може бути притаманна як підприємству в цілому, так і окремим підрозділами.

Четвертою особливістю є необхідність пріоритетності ЗЕД серед інших видів економічної діяльності підприємства. Якщо підприємство приділяє переважну увагу експортно-імпортним операціям, тоді є можливість розгляду зовнішньоекономічної стратегії як основної конкурентної або загальноекономічної.

П'ятою особливістю є обмеженість розмаїття можливих ситуацій та факторів, які впливають на формування та реалізацію стратегії. Керівництву підприємства необхідно обрати пріоритетні фактори, які можуть бути ключовими факторами успіху. Кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є суттєвою.

Перераховані особливості ЗЕД доцільно поділити на дві категорії. Перша категорія охоплює загальні особливості, притаманні будь-якому виду стратегії підприємства, – це перша, друга та третя вищезазначені ознаки. Друга категорія включає специфічні ознаки, притаманні лише стратегії зовнішньоекономічної діяльності, – це четверта та п'ята вищезазначені ознаки. Однак до переліку другої групи доцільно додати необхідність формування конкретних довгостроко-

вих заходів функціонування підприємства на зовнішньому ринку в межах загальної стратегії підприємства та вибір найоптимальніших векторів ЗЕД за допомогою комплексу управлінських рішень.

Досягнути успіху та конкурентоспроможності на зовнішньоекономічному ринку можливо шляхом вчасного реагування на чинники, які впливають на процес планування ЗЕД.

Оскільки підприємство як відкрита система взаємодіє із зовнішнім середовищем та має відповідне внутрішнє середовище, особливості якого необхідно враховувати під час планування будь-якої діяльності, доцільно класифікувати чинники, які впливають на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

Вивчивши наукові праці таких учених, як А.О. Фатенок-Ткачук [12], М.М. Алексеєва [13], О.С. Кузьмін [14] та ін., можемо відокремити перелік основних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища планування ЗЕД (табл. 2).

Вищезазначені чинники формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого здійснюється розроблення стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка скла-

Таблиця 2

#### Чинники впливу на стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності

Чинник	Характеристика чинників
<b>Чинники внутрішнього середовища підприємства</b>	
Масштаби зовнішньоекономічної діяльності	Від територіальних меж та обсягів зовнішньоекономічної діяльності залежать вибір та формування стратегії.
Етап розвитку підприємства	Залежно від того, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство (початковому, зростання, піку діяльності, ліквідації), визначаються тактика та особливості планування зовнішньоекономічної діяльності для кожного етапу.
Забезпечення ресурсами	Ресурси – це фінансові, матеріальні та інші цінності, які використовуються для створення товарів, надання послуг чи одержання певних результатів. Належне ресурсне забезпечення сприяє підвищенню рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності.
Інформаційне забезпечення	Оперативність та надійність інформаційних потоків, наявність аналітичної інформації про динаміку збуту є основною базою для здійснення планування зовнішньоекономічної діяльності.
Завдання та цілі підприємства	Чітко встановлені стратегічні та тактичні цілі підприємств із подальшою конкретизацією завдань є запорукою успіху формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.
Рівень кваліфікації працівників	Наявність досвіду та відповідної кваліфікації працівників є одним із ключових критеріїв успішного формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.
<b>Чинники зовнішнього середовища підприємства</b>	
Законодавчо-правові	Наявність комплексного закону, сформованої на належному рівні законодавчої бази та законодавчих актів про зовнішньоекономічну діяльність сприяє адекватності планування зовнішньоекономічної діяльності. Необхідно враховувати законодавчі особливості різних країн.
Економічні	Аналіз власної та світової економіки, тенденцій валютного ринку впливає на вибір ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності.
Політичні	Для достовірності та адекватності стратегії зовнішньоекономічної діяльності необхідна стабільна політична система в країні.
Споживачі	Для планування оптимальної специфікації та обсягів продукції необхідно визначення цільових груп та їх очікувань. Зміни в потребах споживачів викликають зміни у системі планування зовнішньоекономічної діяльності.
Постачальники	Оперативність поставок продукції, функціонування підприємства та здійснення ним господарсько-виробничої діяльності залежать від надійності постачальників. Підприємству необхідно приділити особливу увагу оцінюванню надійності постачальників, спрогнозувати можливі варіанти розвитку подій та сформулювати заходи для запобігання комерційним ризикам.

Джерело: сформовано за [12-14]

дається з процесів формування та реалізації планів стратегічного планування. Виділимо основні етапи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності:

– перший етап початковий – на цьому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища, виявляються сильні та слабкі сторони підприємства, оцінюється конкурентоспроможність;

– визначають основну мету та ціль ЗЕД підприємства та відповідні завдання, визначають організаційно-економічні дії для досягнення поставленої цілі;

– здійснюють стратегічний аналіз, порівнюючи мету та ціль ЗЕД з аналізом середовища для виявлення розривів між ними та розроблення варіантів стратегічного розвитку;

– визначають варіанти розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний), створюються альтернативні стратегії ЗЕД;

– готується кінцевий варіант стратегічного плану ЗЕД;

– на основі стратегії зовнішньоекономічної діяльності розробляють середньострокові плани, оперативні плани та проекти.

Реалізація стратегічного плану ЗЕД передбачає практичну оцінку, контроль виконання, виявлення помилок, недоробок у формуванні стратегії ЗЕД на будь-якому етапі, можливі часткові зміни цілей та місії ЗЕД, якщо в процесі реалізації вони виявилися непрактичними, це свідчить про те, що реалізація стратегії та формування становить єдиний безперервний процес, оскільки умови діяльності підприємства та середовище ЗЕД постійно змінюються, з огляду на це, стратегічний план зовнішньоекономічної діяльності необхідно регулярно корегувати.

**Висновки.** Проведенні дослідження дали змогу уточнити поняття стратегії, визначити основні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізувавши наукові праці вчених для визначення чинників впливу на стратегічне планування, виявлено, що більшість чинників поділяється на зовнішні та внутрішні. Аналіз основних чинників впливу допомагає здійснити формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Отже, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі необхідно приділити увагу цільо-

вому плануванню та практичній продуманості вибраного напрямку. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності дасть змогу вільно орієнтуватися в будь-яких кризових ситуаціях та зберегти свої позиції на міжнародному ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Стародубцева Е. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева; 6-е изд. перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 512 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 336 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1989. – 358 с.
5. Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М.Е. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 453 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська; 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко; вид. 2-е, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
8. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А. Бланк. – Киев: ИТЕМ ЛТД; АДЕФ-Украина, 1996. – 534 с.
9. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: [короткий курс лекцій] / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
10. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів / А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова. – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.
11. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 3. – С. 117-128 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_3_13)
12. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А.О. Фатенок-Ткачук. – Львів, 2009. – 24 с.
13. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: [учебно-методическое пособие] / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Академвидав, 2003. – 416 с.