

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

CONCEPT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ENTERPRISE ACTIVITY

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-14>**Дунська А.Р.**

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Федун В.В.

студент
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Dunska Alla

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Fedun Vitalii

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

У статті сформульовано сутність міжнародної діяльності підприємств та обґрунтовано необхідність стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємства та практичного використання інструментів забезпечення розвитку міжнародної діяльності. Також наведено теорії принципів формування стратегії міжнародної діяльності підприємств, виокремлено та проаналізовано стратегії. Сформульовано те, як компанії впливають на процеси глобалізації в економіці та її привабливості для залучення іноземних інвестицій, а також на вектор і форми зовнішньоекономічної діяльності. Розглянуто та проаналізовано етапи розроблення стратегії виходу на міжнародний ринок для підприємства та етапи стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства. Визначено базові завдання підприємства для життєдіяльності на міжнародному ринку, виокремлено основні групи економічних інтересів суб'єктів міжнародних відносин. Виокремлено фактори міжнародної діяльності підприємств, які впливають на постійний економічний виграв підприємства та розвиток на міжнародному ринку й всередині держави.

Ключові слова: підприємство, міжнародна діяльність, ЗЕД, стратегія, стратегічний розвиток, планування, формування стратегії.

В статті сформульована сутність міжнародної діяльності підприємств

який і обоснована необхідність стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємства і практичного використання інструментів забезпечення розвитку міжнародної діяльності. Також приведені теорії принципів формування стратегії міжнародної діяльності підприємств, виділені і проаналізовані стратегії. Сформульовано те, як компанії впливають на процеси глобалізації в економіці та її привабливості для залучення іноземних інвестицій, а також на вектор і форми зовнішньоекономічної діяльності. Розглянуто і проаналізовані етапи розроблення стратегії виходу на міжнародний ринок для підприємства і етапи стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства. Визначено базові завдання підприємства для життєдіяльності на міжнародному ринку, виділені основні групи економічних інтересів суб'єктів міжнародних відносин. Виділені фактори міжнародної діяльності підприємств, які впливають на постійний економічний виграв підприємства і розвиток на міжнародному ринку і всередині держави.

Ключевые слова: предприятие, международная деятельность, ВЭД, стратегия, стратегическое развитие, планирование, формирование стратегии.

In the article is formed the essence of the international activity of enterprises and the need for a strategic development of the international activity of the industry of production and the practical testing of tools for the prevention of production. Likewise, the theory of the principles of formulating the strategy of international activity of enterprises, the strategy and analysis has been introduced. It is said how a company to infuse into the processes of globalization in economy and profitability for obtaining foreign investments, as well as on the vector and form of foreign economic activity. The stage of the development of the strategy for the entrance to the international market for the enterprise and the stage of the strategic plan of the international activity of the enterprise was seen and analysed. The base of the establishment of the enterprise for living on the international market has been designated; the main groups of economic interests of the subjects of the international markets have been designated. The role of the state in the designation of the strategy of the international activity of enterprises has been discerned. Selected tools to improve the development of the international activity of enterprises. It is formed the importance of determining the conditions of functioning of the subjects of international activity, their interaction with regulatory bodies, organizations that promote the development of international activities, contractors, as well as determining the effectiveness of international activities, both in absolute terms and in comparison with similar activities within countries. The influence of international activity of enterprises on the improvement of domestic economic proportions, the development of productive forces, increasing the level of employment is noted. The factors of international activity of enterprises that affect the constant economic gain of the enterprise and development in the international market and within the state are singled out. The article summarizes what the concept of strategic development of enterprises should be based on and how it should be evaluated.

Key words: enterprise, international activity, foreign economic activity, strategy, strategic development, planning, strategy formation.

Постановка проблеми. Сучасна міжнародна діяльність компанії відіграє вирішальну роль у її розвитку в контексті світових зовнішньоекономічних зв'язків не лише на рівні бізнесу, але й на національному рівні. Компанії впливають на процеси глобалізації в економіці та її привабливості для залучення іноземних інвестицій, а також на вектор і форми зовнішньоекономічної діяльності.

Під час планування змін або доповнень чинної міжнародної стратегії в компаніях і побудови нових стратегій здійснюються оцінювання тенденції та врахування специфіки діяльності для забезпечення

найбільш ефективного та плавного збільшення ефективності міжнародної діяльності компаній.

Забезпечення стабільності та успішності компанії в сучасних умовах цілком залежить від формування нових стратегій та перегляду вже наявних стратегій міжнародного розвитку компанії. Своєчасне дослідження та доповнення або реструктуризація стратегії, ланцюга створення цінності для клієнта забезпечать подальшу ефективність, конкурентоспроможність на зовнішньому ринку, потенціал розширення діяльності та сформують новий стратегічний напрям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблеми забезпечення розвитку міжнародної діяльності на підприємствах присвячені праці таких відомих зарубіжних учених, як А. Чандлер, Дж. Акерлоф, М. Альберт, Е. Науменко, Дж.Б. Куїнн, Г. Мінцберг. Серед українських науковців, чії роботи зосереджені на дослідженні проблематики управління зовнішньоекономічною та міжнародною діяльністю підприємств, варто відзначити О. Анісімову, О. Ареф'єву, В. Венцель, Е. Ковтун, А. Ліманського. Втім, у питанні формалізації концептуальних засад стратегічного розвитку міжнародної діяльності залишаються дискусійні положення, які потребують поглибленого вивчення та конкретизації інструментарію, який варто застосовувати для досягнення визначених цільових орієнтирів у зовнішньоекономічному просторі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємства та практичного використання інструментів забезпечення розвитку міжнародної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення сутності та проблематики міжнародної діяльності має тривалу історію. Так, на думку Джорджа Акерлофа, природним чином першими підприємцями могли стати купці, що володіли навиком визначати якість вихідних ресурсів і засвідчувати якість готової продукції. Вони були не просто підприємцями. Так, з огляду на здійснення торговельної діяльності на території декількох держав вони можуть називатися суб'єктами міжнародної діяльності. З одним уточненням: їх спеціалізацією була лише торгова діяльність. Це уточнення варто виділити з огляду на доступ до сучасних знань; звичайно, за часів купецтва воно було б недоречним [3].

Міжнародна діяльність підприємства є явищем, причетним до багатьох сфер суспільного життя. Пізнання її сутності дає змогу суб'єктам господарювання задовольняти свої потреби та самореалізовуватися. Споживач використовує можливість доступу до товарів світових брендів або особливих товарів інших країн. Підприємства представляють широкому загалу і втілюють свої інноваційні ідеї, реалізують на практиці комерційні проєкти. Держава створює умови для розвитку міжнародної підприємницької діяльності і політико-економічними методами впливає на транскордонні товарно-грошові потоки [8].

Сутність міжнародної діяльності підприємств полягає в тому, щоби за наявності уявлень про механізми функціонування суспільства раціоналізувати їх для задоволення суспільних потреб.

В сучасних умовах найбільш швидко розвиваються такі види міжнародного бізнесу, як промисловий, торговельний і фінансовий. Головною рушійною силою розвитку міжнародної діяльності є економічні інтереси суб'єктів міжнародних відносин,

які можна об'єднати в такі три групи, як економічні інтереси окремих держав і їх підприємств, економічні інтереси міжнародних економічних організацій, економічні інтереси інтеграційних об'єднань.

Успішний розвиток підприємства передбачає правильне та чітке визначення вектору його поведінки в довгостроковій перспективі. Загальна стратегія міжнародної діяльності підприємства є планом управління, який поширюється на підприємство, охоплюючи всі напрями його діяльності.

За теоретичного підходу А. Чандлера, під стратегією слід розуміти «метод установаження довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів» [2].

Відповідно до вивчення іншого підходу, дослідник М. Альберт у своїй праці описав стратегію як «детальний і всебічний комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації і досягнення її цілей в довгостроковій перспективі» [5, с. 143].

У роботах Дж.Б. Куїнна стратегія розглядається як «патерн, або план, що інтегрує головні цілі організації, її політику і дії в якесь узгоджене ціле» [4, с. 301].

Г. Мінцберг визначає стратегію як правило п'яти «П» таким чином [4, с. 13–21]:

- план – заздалегідь створена послідовність дій для конкретних ситуацій з певною метою;
- патерн – формування принципу або моделі поведінки організації на основі минулого і з позицій майбутнього;
- позиція – пошук вигідної життєздатної позиції на ринку за наявним потенціалом підприємства;
- перспектива – бачення реальності, яке реалізується через дії і наміри організації та її співробітників;
- прийом-маневр, щоб обіграти конкурентів у конкретній ситуації або грі, може бути помилковим.

Отже, Г. Мінцберг виділяє елементи, системні характеристики стратегії і об'єднує їх в одне визначення, яке має якісний характер і підкреслює багатоаспектність цієї економічної категорії.

В основу створення стратегії міжнародної діяльності підприємств слід покласти принципи, наведені у табл. 1.

Стратегія міжнародної діяльності підприємства може бути конкретизована в такий спосіб [6, с. 53]:

- 1) стратегія зростання, тобто диверсифікація техніко-технологічного розвитку;
- 2) стратегія стабілізації, тобто економія витрат і постійна адаптація до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу;
- 3) стратегія виживання, тобто економічні, організаційні та фінансові санації.

Комплексне вирішення завдань стратегії на підприємствах-учасниках міжнародної діяльності передбачає охоплення всіх етапів процесу

Принципи формування стратегії міжнародної діяльності підприємства

Назва принципу	Сутність принципу
Принцип цілісності	Стратегія міжнародної діяльності підприємства як певна цілісна система.
Принцип неперервності	Використання стратегії міжнародної діяльності підприємства є постійним, уникає розривів у часі.
Принцип гнучкості	Здатність стратегії міжнародної діяльності змінювати свій вектор руху у зв'язку з непередбачуваними обставинами.
Принцип точності	Стратегія міжнародної діяльності підприємства повинна бути конкретно й детально розроблена і обґрунтована.
Принцип участі	У стратегії міжнародної діяльності підприємства може брати участь якомога більша кількість працівників на різних рівнях управління.

Джерело: [11, с. 46]

розроблення стратегії міжнародної діяльності за спільного використання різноманітних інструментів і економічних засобів з урахуванням їх сильних сторін і нейтралізації слабких сторін. Етапи стратегічного планування міжнародної діяльності, які представлені на рис. 1, можуть бути застосовані, в тому числі, в кризових умовах, оскільки дають змогу враховувати зміни, що відбуваються, здатні вплинути на вибрані до настання кризи стратегічні установки підприємства.

Стратегія компанії загалом повинна бути націлена на використання за допомогою сильних сторін можливостей, що відкриваються, забезпечувати захист слабких сторін від зовнішніх загроз. Комбінація сильних сторін і можливостей зумовлює спрямованість стратегії на отримання максимальної віддачі останніх. Комбінація слабких сторін і можливостей націлює стратегію на використання останніх для подолання наявних недоліків. Комбінація сильних сторін і загроз орієнтує на боротьбу з небезпеками за рахунок використання наявних внутрішніх резервів. Крім того, комбінація слабких сторін і загроз задає необхідність вироблення такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, але й запобігти можливим загрозам, викликаним зовнішнім середовищем.

Другий етап розроблення стратегії підприємства включає визначення цілей розвитку за функціональними галузями діяльності. На цьому етапі відбувається розроблення бачення і місії, а також формується цілі підприємства, які повинні бути актуальними як для всієї компанії, так і для функціональних галузей діяльності і СПД. Важливо, щоби цілі під час розроблення стратегії відповідали принципам і показниками розвитку підприємства, передбаченим його політикою. На цьому етапі перевіряється відповідність поставлених цілей політиці власників підприємства.

Після формування й сприяння цілям підприємства СПД позиціонуються в цільову матрицю Маккінсі. Координата СПД по осі «привабливість ринку» знаходиться на основі техніки сценаріїв, по осі «конкурентоспроможність» – на основі аналізу потенціалу. Порівняння вихідної і цільової матриці

дає змогу оцінити створену сукупність СПД, а також показує, який шлях необхідно пройти кожному СПД, щоби поліпшити фінансові показники і стан підприємства.

На третьому етапі розроблення стратегічного плану відбуваються вибір стратегії і підготовка стратегічних заходів. Для цього формуються загальна стратегія, конкурентна та функціональні стратегії підприємства [7].

Залежно від типу розроблених цілей розрізняють маркетингову, виробничу й фінансову стратегії. Розроблення маркетингової стратегії завершується складанням рекомендацій щодо поліпшення асортименту продуктів і послуг, виходу на нові ринки збуту, вдосконалювання маркетингових комунікацій тощо.

Результатом виробничої стратегії є вирішення питань забезпечення діяльності сучасною технікою і технологіями, зниження витрат, оптимізації запасів тощо.

Фінансова стратегія може бути розроблена тільки після визначення всіх інших функціональних стратегій. Вона узагальнює рекомендації з маркетингу, виробництва послуг, персоналу та обґрунтовує шляхи забезпечення установ грошовим капіталом для реалізації загальної стратегії. Тільки розробивши фінансову стратегію і визначивши всі стратегічні заходи в грошовому вираженні, можемо в подальшому оцінити результати її впровадження через організацію оперативного планування й управління.

Розглянемо етапи розроблення стратегії виходу на міжнародний ринок для підприємства. Першим етапом розроблення стратегії підприємства є аналіз перспектив реалізації послуг або продукції підприємства згідно із загальносвітовими тенденціями, а не в окремій країні. На цьому етапі слід використовувати економічні дані, а також дані про політичну обстановку, оскільки вони дадуть уявлення про загальний добробут країн, їх багатство, матеріальний добробут окремої людини в цих країнах, рівень життя й купівельної спроможності населення.

Другий етап передбачає, що підприємство буде визначати, чи є у нього власні ресурси для



Рис. 1. Етапи стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства

Джерело: [9, с. 621]

експансії на зовнішній ринок, беручи до уваги конкурентні переваги, якими воно може володіти. Наприклад, це відбувається тоді, коли компанія має унікальний продукт, який не піддається імітації, або має спеціальні патенти. Серед можливих галузей конкурентних переваг компанії можна виділити диференціацію, низькі ціни, домінування на частині ринку, високу ефективність або високотехнологічне виробництво, якість, мережу партнерських взаємин, ключові компетенції, брендинг, репутацію, інноваційний потенціал і знання.

На наступному етапі компанія визначає свої міжнародні і стратегічні цілі. Вони повинні бути встановлені в реалістичному контексті і з огляду на те, які можливості існують у цей момент на ринку, якими ресурсами володіє компанія для виходу на зовнішній ринок. На практиці будь-яка організація,

яка намагається вийти за межі своєї країни, потребуватиме широкого спектру різноманітних ресурсів, які не обов'язково краще, ніж у конкурентів, але настільки ж важливі для міжнародної діяльності. Одним із найважливіших ресурсів, який слід враховувати під час формування стратегії міжнародної діяльності, є людський ресурс. Отже, не можна недооцінювати знання, навички, час і особисті витрати, які необхідні для отримання хороших результатів.

Четвертий етап починається тільки після того, як підприємство дослідило, які ринки є найбільш привабливими для експансії, а також оцінило власні можливості для виходу на такі ринки. Сутність цього етапу полягає в тому, що необхідно прийняти рішення про те, яким чином компанія буде виходити на міжнародний ринок.

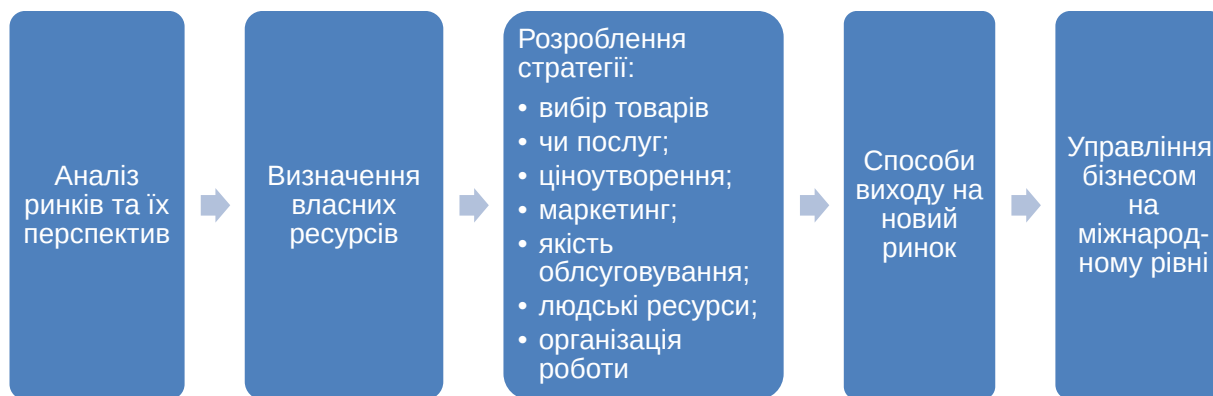


Рис. 2. Етапи розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: [10]

Останній етап полягає у вивченні питань ціноутворення, збиранні інформації про конкурентні умови й порядок створення нового бізнесу, а також про низку інших факторів, пов'язаних з її міжнародними цілями. На цьому етапі розробляється пропозиція продукту або послуги підприємства [10].

Для забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємство має перш за все повноцінно виконувати такі базові завдання для життєдіяльності на міжнародному ринку:

- забезпечення просування товару від продавця до покупця;
- своєчасне надання різних зовнішньоторговельних послуг (транспортних, страхових, експедиторських, туристичних, банківських);
- здійснення платіжно-розрахункових операцій;
- наявність комерційної і валютно-фінансової інформації про кон'юнктуру зовнішніх товарних і грошових ринків.

Слід зазначити, що основні завдання міжнародної діяльності держави, такі як митний контроль товарів, що переміщуються через державний кордон, регулювання експорту та імпорту окремих товарів загальнодержавного значення (ліцензування і квотування), заходи оперативного регулювання зовнішніх економічних зв'язків, включаючи тарифне регулювання (податки, мита й збори), істотно впливають на визначення стратегії міжнародної діяльності окремих підприємств.

Найчастіше від ефективності міжнародної діяльності залежить не тільки стійке фінансове становище підприємств, але доцільність їх існування загалом.

Особливо важливим і актуальним є визначення умов функціонування суб'єктів міжнародної діяльності, а також їх взаємодія з контролюючими органами, організаціями, які сприяють розвитку міжнародної діяльності, контрагентами. Крім того, важливим є визначення ефективності міжнародної діяльності як в абсолютному вираженні, так і у відносному порівняно з аналогічною діяльністю всередині країни.

Забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємств в умовах подальшого становлення ринкової системи господарювання здатне стати фактором ефективного розвитку всієї країни. Як складова частина господарського комплексу міжнародна діяльність повинна впливати на вдосконалення внутрішньогосподарських пропорцій, розвиток продуктивних сил, підвищення рівня зайнятості населення.

Підприємства отримують постійний економічний вигравш та розвиток на міжнародному ринку і всередині держави лише тоді, коли вони мобільні у зміні технології виробництва, зміні номенклатури виробів, не обмежуються випуском стандартної однорідної продукції.

Розвиток міжнародної діяльності підприємств багато в чому забезпечується такими інструментами [1]:

- розроблення стратегії розвитку міжнародної діяльності з визначенням основних переваг геополітичного положення підприємства, специфіки регіонального виробничого потенціалу і його інфраструктури; визначення єдиного напрямку розвитку міжнародної діяльності підприємства з урахуванням думки ключових підрозділів та донесенням його до всіх працівників;
- державна підтримка міжнародної діяльності, стимулювання експорту та імпорту сировини для виробництва продукції всередині країни.
- виявлення основних напрямів організації та реалізації механізму міжнародної діяльності з використання сучасних технологій, наукових підходів до планування діяльності;
- розроблення динамічної організаційної структури механізму регулювання міжнародної діяльності;
- створення комплексу заходів, спрямованих на залучення вітчизняних та іноземних інвестицій, співпрацю з науковими технопарками, хабами, кластерами;
- ініціювання розвитку інфраструктури, що забезпечує активізацію міжнародної діяльності;
- підвищення кваліфікації персоналу за рахунок обміну досвідом з партнерами, участь у

міжнародних форумах, виставках, мастермайндах; розроблення єдиної інформаційної системи загального користування для персоналу;

– залучення іноземного досвіду для розвитку підприємства, підтримання тісних та довготривалих зв'язків із міжнародними партнерами;

– підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг на зовнішніх ринках за рахунок конкурсування за ціною, логістикою, кращими умовами післяпродажного обслуговування, контролем якості продукції та більш повного інформування потенційних клієнтів про продукцію.

Висновки з проведеного дослідження.

Концепція стратегічного розвитку заснована на виживанні підприємства в певних умовах, на базі яких надається конкретне уявлення про те, яким має бути підприємство в майбутньому, в якому оточенні воно повинно функціонувати, яку частку й стратегію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни здійснювати. Крім того, ця концепція повинна бути заснована на чітко сформульованих цілях, визначених можливостях не тільки самого підприємства, але й зарубіжного ринку, виявлених можливих ризиках і ймовірності досягнення успіху. Всі ці фактори визначаються завдяки оціночним механізмам, які повинні задовольнити всі потреби стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Avanesova N., Lubenska A. Modern trends investigating models of strategic management of enterprise. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. С. 6–10.

2. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts : Massachusetts institute of technology, 2013. 464 p.

3. Akerlof G. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. № 84. P. 488–500.

4. Mintzberg H., Brian Quinn J., Ghoshal S. *The Strategy Process*. New York : Prentice Hall, 1998. 1036 p.

5. Альберт М. *Основи менеджменту*. Київ : Вільямс, 2017. 672 с.

6. Анісімова О. Використання стратегічного управління підприємств у сфері міжнародного бізнесу. *Університетська наука : тези міжнародної науково-технічної конференції*. 2016. № 3. С. 53–54.

7. Ареф'єва О. Економічна стійкість підприємства : сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.

8. Венцель В. Зовнішньоекономічна діяльність: підходи до розуміння в довідниковій та нормативно-правовій літературі. *Вісник ЖТДУ*. 2011. № 55. С. 43–45.

9. Ковальська В., Ковтун Е. Стратегія охоплення зовнішніх ринків в експортній діяльності підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць

III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 2018. № 71. С. 615–624.

10. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 27–31.

11. Науменко Е. Формирование стратегии управления устойчивым развитием внешнеэкономической деятельности предприятия. *Международная экономика*. 2016. № 7. С. 45–47.

REFERENCES:

1. Avanesova N., Lubenska A. (2017) Modern trends investigating models of strategic management of enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 16, no. 1, pp. 6–10.

2. Chandler A. (2013) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology.

3. George Akerlof. (1970) The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488–500.

4. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal. (1998) *The Strategy Process*. New York : Prentice Hall. (in English)

5. Albert M. (2017) *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Kyiv: Williams. (in Ukrainian)

6. Anisimova O. (2016) *Vykorystannya stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstv u sferi mizhnarodnoho biznesu [The use of strategic management of enterprises in the field of international business]*. *University science: international scientific and technical conference*, vol. 3, pp. 53–54.

7. Arefieva O. (2008) *Ekonomichna stiykist' pidpryyemstva: sutnist', skladovi ta zakhody jiji zabezpechenny [Economic stability of the enterprise: essence, components and measures of its maintenance]*. *Current economic problems*, vol. 8, pp. 83–90.

8. Wenzel V. (2011) *Zovnishn'oekonomichna diyal'nist': pidkhody do rozuminnya v dovidnykoviy ta normatyvno-pravovi literaturi [Foreign economic activity: approaches to understanding in the reference and regulatory literature]*. *Bulletin of ZhTDU*, vol. 55, pp. 43–45.

9. Kovalska V., Kovtun E. (2018) *Stratehiya okhopennya zovnishnikh rynkiv v eksportniy diyal'nosti pidpryyemstva [Strategy for coverage of foreign markets in the export activities of the enterprise]*. *Management of the XXI century: modern models, strategies, technologies* : III All-Ukrainian scientific-practical Internet-conference, collection of scientific works, vol. 71, pp. 615–624.

10. Limansky A. (2009) *Mizhnarodni oriyentatsij pidpryyemstv na suchasnomu rynku : marketynhovyy aspekt [International orientations of enterprises in the modern market: marketing aspect]*. *Investments: practice and experience*, vol. 10, pp. 27–31.

11. Naumenko E. (2016) *Formirovaniye strategii upravleniya ustoychivym razvitiyem vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti predpriyatiya [Formation of management strategy for sustainable development of foreign economic activity of the enterprise]*. *International economy*, vol. 7, pp. 45–47.