

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Зовнішньоторговельна стратегія
суб'єкта міжнародного бізнесу»

(на матеріалах ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА», смт. Березанка)

Студентки 3 курсу, 10 с групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

_____ **Примак Анни Вячеславівни**

Науковий керівник
Д.н. з держ. упр.,
Доцент, професор кафедри
Світової економіки

_____ **Залізнюк Вікторія Петрівна**

Гарант освітньої програми
К.е.н., доцент,
Доцент кафедри
Світової економіки

_____ **Лежешко Вікторія Геннадіївна**

Київ 2022

АНОТАЦІЯ

Примак А. *«Зовнішньоторговельна стратегія суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА», смт. Березанка)».* Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, 2022.

У першому розділі роботи наведено та проаналізовано зовнішньоторговельні стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу, визначено сутність, види та характеристики зовнішньоторговельних стратегій.

У другому розділі було оцінено існуючу стратегію суб'єкта міжнародного бізнесу та розглянуто пріоритети розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу та його зовнішньоторговельних стратегій. За даними використаними у дослідженні було визначено інноваційну стратегію, як узагальнену множину управлінських рішень, що мають вплив на підприємство і його інноваційну діяльність, а також розрахована на довгострокий період. За результатами роботи зроблено стислі висновки та пропозиції.

Ключові слова: міжнародний бізнес, зовнішньоторговельна стратегія.

ABSTRACT

Prymak A. *“External trade strategy of the subject international business (based on the materials of PIVI PROGRESYVKA-GAMMA, uts. Berezanka)”.* Graduation qualification work for a bachelor's degree in “International Economic Relations”, specialization “International Business”. Kyiv National University of Trade and Economics, 2022.

The first section of the paper presents and analyzes the foreign trade strategies of the subject of international business, identifies the nature, types and characteristics of foreign trade strategies.

The second section assesses the existing strategy of the international business entity and considers the priorities for the development of the international business entity and its foreign trade strategies. According to the data used in the study, the innovation strategy was defined as a generalized set of management decisions that have an impact on the company and its innovation activities, as well as designed for the long term. Based on the results of the work, brief conclusions and proposals were made.

Key words: international business, foreign trade strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. СУТНІСТЬ. ВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ.....	5
Сутність та ключові характеристики стратегій міжнародного бізнесу.....	5
1.1 Аналіз міжнародної діяльності компанії ДП ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА- ГАММА».....	11
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	17
2.1 Оцінка існуючої стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу.....	17
2.2 Пріоритети розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу та його зовнішньоторговельних стратегій.....	19
Висновки до розділу 2.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми ВКР роботи полягає у тому, що у нинішніх умовах міжнародна економічна діяльність підприємства та їх зовнішньоекономічні ланцюги та зв'язки перетворилися у суттєвий фактор, який обумовлює стан та перспективи української економіки. На відповідних закордонних ринках реалізується основна частина продукції базових галузей промисловості, а за рахунок імпорту забезпечується близько 40% споживчого і близько 20% інвестиційного попиту на ринку.

За рахунок сучасної економічної та політичної кризи в Україні призвела до низького рівня платоспроможності на внутрішньому ринку, тому експорт товарів та послуг стає визначальним чинником розвитку українських підприємств, особливо у видобувних і обробних галузях промисловості, а також в агропромисловому та енергетичному комплексах країни, однак використовується він, на жаль, не на достатньому рівні і малоефективно.

У цих умовах все гостріше постає питання про вибір українськими підприємствами оптимальної стратегії економічного розвитку в довгостроковій перспективі, невід'ємною частиною якої повинна бути зовнішньоекономічна стратегія.

Стратегія міжнародної економічної діяльності передбачає обґрунтування довгострокових цілей фірми у спектрі її зовнішньоекономічних інтересів.

Підкреслимо, що план розвитку зовнішньоекономічної діяльності повинен бути взаємозв'язаний із загальноекономічною стратегією розвитку підприємства у цілому. Стратегічне планування, як правило, розраховане на довгий період, хоч на багатьох підприємствах стратегія базується на середньотривалому плануванні.

Питанням розроблення та формування зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу приділено істотну увагу в працях

вітчизняних науковців: І. В. Багрової, М. І. Дідьківського, Г. М. Дроздової, О. А. Кириченка, А. І. Кредісова, Є. Г. Панченко, І. О. Піддубного, Т. М. Циганкової.

Метою є дослідження є узагальнення підходів до розроблення та формування зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути сутність та ключові характеристики стратегій міжнародного бізнесу;
- проаналізувати діяльності компанії ДП ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА»;
- оцінити існуючу стратегію суб'єкта міжнародного бізнесу;
- розглянути пріоритети розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу та його зовнішньоторговельних стратегій.

Об'єктом дослідження є зовнішньоторговельні стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти зовнішньоторговельної стратегії ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА».

Інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених.

РОЗДІЛ 1. ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. СУТНІСТЬ. ВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

1.1 Сутність та ключові характеристики стратегій міжнародного бізнесу

Міжнародна конкуренція як боротьба між фірмами різних країн за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів на міжнародному ринку, з одного боку, та як об'єкт емпіричних та теоретичних досліджень, з іншого боку, являється відносно новим явищем. Міжнародна конкуренція посилилась у другій половині ХХ ст. і на сьогодні займає вагомe місце в сучасній економіці, що, відповідно, викликає адекватний інтерес у науковців.

Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік.

Стратегія — це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, факторів і обмежень зовнішнього середовища. Стратегія — це об'єднаний план, що інтегрує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності. Всі складові стратегії повинні бути об'єднані і сумісні між собою [1, 454 с.].

Місце стратегій у міжнародному бізнесі визначаються такими особливостями:

- стратегія дає визначення основних напрямків і шляхів зміцнення, зростання і змін через концентрацію зусиль на певних пріоритетах;

- стратегія — це основа для вироблення стратегічних планів, проектів і програм, а також основних критеріїв, що використовуються для вибору найбільш обґрунтованих ефективних та необхідних планів, проектів і програм з наявного переліку для подальшого виконання, відкинувши несумісні із загальною стратегією;
- стратегія змінюється, коли досягнуто певних параметрів;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- стратегія постійно уточнюється у процесі діяльності, чому сприяє добре налагоджений зворотній зв'язок у системі управління;
- підприємство керується системою стратегій (стратегічним набором), оскільки воно є багатоцільовою системою і може використовувати різні шляхи (стратегії) досягнення різних цілей;
- стратегія — це фактор стабілізації відносин, тому що дає змогу відчутти контроль за ситуацією і знизити невизначеність процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі [2].

Класифікація стратегій має на меті полегшити управлінцям вибір та запропонувати алгоритм формування моделі конкурентної поведінки на ринку. При дослідженні стратегічних напрямів конкурентної поведінки підприємств на міжнародному ринку більшість авторів використовують категорію «стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства». Частина дослідників розглядають її як аналог міжнародної конкурентної стратегії. Інші, навпаки, визнають, що між цими поняттями є суттєві відмінності. Тому, перш ніж розглядати види стратегій міжнародного бізнесу, потрібно розглянути основні підходи до класифікації традиційної стратегії. Класифікація стратегій міжнародного бізнесу буде виглядати так (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних стратегій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
М.Портер	Конкурентна перевага на ринку	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації товару Стратегія спеціалізації
А.Літл	Вихід на позицію фірми на ринку	Стратегія лідерів Стратегія фірм із сильною позицією Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію Стратегія фірм, які займають задовільну позицію Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ф.Котлер	Ринкова частка	Стратегія ринкового лідера Стратегія челенджера Стратегія послідовника Стратегія нішера
Г.Азоєв	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Стратегія зниження собівартості Стратегія диференціації продукції Стратегія сегментування ринку Стратегія впровадження новинок Стратегія негайного реагування на потреби ринку
Л.Раменський	Ступінь стандартизації бізнесу	Віолентна (силова) стратегія Патієнтна (нішева) стратегія Комутантна (з'єднуюча) стратегія Експлерентна (піонерна) стратегія
Х.Фрізевінкель	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	Стратегія лисиці Стратегія слона Стратегія лева Стратегія миші
І.Сіваченко	Сфера діяльності підприємства	Конкурентна стратегія малого бізнесу Конкурентна стратегія в сфері масового виробництва Конкурентна стратегія підприємств вузької спеціалізації
І.Ансофф	Спрямованість на розвиток товару/ринку	Стратегія максимізації ринкової частки Стратегія диференціації товару Стратегія диференціації ринку Стратегія росту

Джерело: [3]

Вивчення літературних джерел та досвіду господарювання фірм на міжнародному ринку показав, що зустрічаються й інші варіанти класифікації стратегій міжнародного бізнесу, проте найбільшого практичного використання набули міжнародні стратегії, які М. Портер називає базовими, стратегії за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попиту стратегії за ознакою ступеня стандартизації бізнесу. Розглянемо їх детальніше.

Американський науковець М. Портер в праці виокремлює три базові стратегії:

- Стратегія переваги по витратах. Використовуючи цю стратегію, фірма орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.
- Стратегія диференціації. Використовуючи її, фірма орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний відіснуючого на ринку товар. Тут боротьба на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність і т.д. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є «ім'я фірми», товарна марка, а лише потім ціна товару [4].
- Стратегія концентрації. При цій стратегії компанія орієнтується на специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелика фірма може бути прибутковою, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо вона має в розпорядженні унікальну продукцію або користуючись перевагами по витратах, хоча її частка ринку буде незначною [5, 384 с.].

Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія. Доцільність їх використання залежить від того, чи прагнутиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку.

- Міжнародна стратегія — модель конкурентної поведінки фірми, котра полягає у перенесенні на іноземні ринки ключові компетенції, які відсутні у місцевих конкурентів. Фірми, що використовують міжнародну стратегію, на нових зарубіжних ринках пропонують товарні пропозиції, розроблені вдома, пристосовують свої виробничі та маркетингові стратегії до місцевих умов, проте центральний офіс централізовано контролює реалізацію маркетингових стратегій. Міжнародна стратегія є ефективною за умови, що у місцевих конкурентів відсутні ті ключові компетенції, якими вона володіє, і коли незначна потреба реагувати на умови місцевого ринку та зменшувати витрати. Проте за такої стратегії розширення виробничих потужностей фірми обов'язково супроводжується зростанням операційних витрат.
- Мультиринкова стратегія — стратегія на міжнародному ринку, що передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку, що спричинює зростання витрат на її формування та впровадження. Мультиринкова стратегія ефективна тоді, коли на міжнародному ринку є необхідність реагувати на особливості місцевого ринку та незначної потреби у зменшенні витрат [6, 199-210 с.].
- Глобальна стратегія — модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що фокусується на збільшенні прибутковості через зменшення витрат завдяки ефекту кривої досвіду. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в кількох зручних місцях, а маркетингова стратегія не адаптована до умов місцевого ринку. Ця стратегія ефективна тоді, коли фірма прагне мінімізувати витрати.
- Транснаціональна стратегія — стратегія на міжнародному ринку, що передбачає досягнення двоєдиної мети — одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту. Проте такої

стратегії дотримуватися важко, оскільки реагування на особливості місцевого ринку, переважно через диференціацію товару, збільшує витрати [7, 270 с.].

Таблиця 1,2

Приклади стратегій міжнародних компаній

Назва міжнародної стратегії	Компанія
<i>Інтернаціональна стратегія</i>	Daimler-Benz
<i>Багатонаціональна стратегія</i>	Nestle, McDonald's
<i>Глобальна стратегія</i>	Boeing, Apple, Samsung, Nokia
<i>Транснаціональна стратегія</i>	Microsoft

Джерело: [6, 7]

Поділ стратегій міжнародного бізнесу залежно від ступеню стандартизації бізнесу запропонований Л. Раменським і розвинутий Х. Фрізевінкелем. Згідно цього підходу, стратегії (в тому числі, і на міжнародному ринку) поділяються на такі види:

- **Віолентна стратегія** — стратегія конкурентної поведінки, що полягає в зниженні витрат виробництва за рахунок організації масового випуску дешевих доброякісних товарів.
- **Патієнтна стратегія** — стратегія поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів.
- **Комутантна стратегія** — стратегія, яка спрямована на гнучке пристосування потреб долокального ринку. Використовується переважно малими фірмами, котрі обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах.

- Експлерентна стратегія — стратегія, що передбачає отримання довготривалої конкурентної переваги за рахунок нововведень і обтяжена значним рівнем ризику [8, 216 с.].

Таким чином, стратегії міжнародної конкуренції являють собою моделі поведінки суб'єктів конкуренції (підприємств, галузей, регіонів, національних економік), спрямовані на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування. Важливо зрозуміти, що в сучасних умовах стратегія міжнародної конкуренції обов'язково повинна ґрунтуватись на існуючих ресурсах і бути спрямована на досягнення цілі (цілей), враховуючи при цьому умови середовища, в якому діє конкретний суб'єкт конкуренції. Специфіка стратегій міжнародного бізнесу полягає саме у досягненні конкурентної переваги на ринку, проте некороткотривалої, а довгострокової.

1.2 Аналіз міжнародної діяльності компанії ДП ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» засноване згідно з рішенням Учасника № 34 від 14 січня 2008 року відповідно до чинного законодавства України. Товариство здійснює свою діяльність на основі повного госпрозрахунку і самофінансування, володіє власним майном і відповідає по своїм зобов'язанням в межах майна, що йому належить. У своїй діяльності Товариство керується Законом України «Про господарські товариства», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, даним Статутом та іншими нормативними документами.

Тому дане товариство є юридичною особою відповідно до законодавства України, має свій статутний капітал розділений на частки, розмір яких визначений у Статуті; має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки, в

т.ч. валютні, в установах банків, круглі та інші печатки з емблемою, кутовий та інші штампи, торговий та фірмовий знаки, фірмові бланки, інші необхідні атрибути [9, 322 с.].

Близько 25% продукції поставляється на експорт у країни Східної та Західної Європи.

Можна зазначити, що предметом діяльності Товариства є:

- розробка, проектування, виробництво та продаж електричних освітлювальних приладів та вуличної фурнітури;
- проектування зовнішніх інженерних мереж, систем і споруд;
- електропостачання і електро обладнання; електроосвітлення;
- монтаж конструкцій зовнішніх інженерних мереж і систем;
- виробництво електротехніки побутового та промислового призначення;
- оптова та роздрібна торгівля електротехнікою громадського, промислового та побутового призначення;
- будівельні, ремонтні та столярні роботи;
- оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами різних видів;
- заготівля, переробка та реалізація вторинної сировини та відходів виробництва;
- купівлі і продаж нерухомості, зокрема промислові, складські та адміністративні приміщення.

На ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» працює близько 84 чоловік, що є вигідним для працівників та самого підприємства. Колектив ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» є дружнім, згрупованим, висококваліфікованим. Кожний працівник виконує свою роботу сумлінно.

Лінійна структура управління використовується дрібними і середніми фірмами (до яких і відноситься ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА»), які

здійснюють нескладне виробництво, при відсутності широких коопераційних зв'язків між підприємствами.

Переваги даної структури:

- Проста побудова;
- Гнучкість, динамічність;
- Концентрація уваги на конкретному ринку з конкретним асортиментом товарів і послуг;
- Однозначне обмеження завдань, компетенції, відповідальності.

Недоліки даної структури:

- Важкі зв'язки між інстанціями;
- Керівник несе за все відповідальність;
- Концентрація влади в керуючій верхівці;
- Сильна завантаження середніх рівнів управління.

Щодо фінансового стану підприємства та його економічних показників, то слід зауважити те, що це все залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Відповідно якщо фінансовий і виробничий плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансове становище підприємства, а також навпаки, у результаті недовиконання плану по виробництву і реалізації продукції відбувається підвищення її собівартості, зменшення виручки і суми прибутку, і як наслідок — погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Тому нижче розглянемо основні економічні показники ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» за 2019-2020 роки (табл.1.3). За основу візьмемо дані з офіційного сайту.

Таблиця 1.3

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «ПВІ
ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» за 2019-2020 роки**

Показники	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп росту, %
1.Обсяг виготовленої продукції, тис.грн.	13439,8	13284,3	-155,5	98,8
2.Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	12857,7	13387,5	+529,8	104,1
3.Продуктивність праці на Одного працюючого, тис.грн.	134,4	135	+0,6	100,4
4.Основні виробничі фонди, тис. грн.	8757,5	9055,8	+298,8	103,4
5.Рентабельність виробництва, %	28	24	-4	85,7
6.Чистий прибуток, тис.грн.	2007,9	2070,5	+62,6	103,1

Джерело: [29]

Отже, досліджувана компанія працює стабільно. Чистий прибуток за 2020 рік у порівнянні з 2019 роком збільшився на 62,6 тис. грн., що є для такої компанії порівняно малим ростом.

Дане збільшення прибутку планується на основі збільшення продажу світильників на основі технології LED. Також варто зазначити, що у компанії уже третій рік підряд час від часу спостерігається проблема у недостатці виробничих потужностей для виробництва світильників наосновітехнології LED. Проблема проявляється в тому, що більшість замовлень є неочікуваними, тобто буває так, що в певний тиждень приходять декілька клієнтів з великими замовленнями і потрібно в максимально зжаті терміни виконати замовлення. Але компанія проводить заходи по нарощуванню потужностей.

Висновки до розділу 1

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» засноване згідно з рішенням Учасника № 34 від 14 січня 2008 року відповідно до чинного законодавства України.

Товариство здійснює свою діяльність на основі повного госпрозрахунку і самофінансування, володіє власним майном і відповідає по своїм зобов'язанням в межах майна, що йому належить. У своїй діяльності Товариство керується Законом України «Про господарські товариства», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, даним Статутом та іншими нормативними документами.

На ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» працює близько 84 чоловік, що є вигідним для працівників та самого підприємства. Колектив ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» є дружнім, згрупованим, висококваліфікованим. Кожний працівник виконує свою роботу сумлінно.

Досить важливо зрозуміти, що в сучасних умовах стратегія міжнародної конкуренції обов'язково повинна ґрунтуватись на існуючих ресурсах і бути спрямована на досягнення цілі (цілей), враховуючи при цьому умови середовища, в якому діє конкретний суб'єкт конкуренції. Одним із ключових завдань управління ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» є формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції. В залежності від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік. Специфіка стратегій міжнародного бізнесу полягає саме у досягненні конкурентної переваги на ринку, проте не короткотривалої, а довгострокової. Вибір стратегії конкуренції залежить від багатьох чинників, таких як ринкова позиція фірми та динаміки її зміни, кількість конкурентів і характер конкуренції, потенціалу підприємства, а також інших чинників середовища функціонування.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Оцінка існуючої стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу

Проаналізувавши активність підприємства можна сказати, що вони обрали стратегію лідера.

Наступальна інноваційна стратегія полягає в тому, щоб бути першим на ринку за рахунок високого рівня інновацій, кваліфікації кадрів. Для такого варіанту стратегії характерні всі види ризику. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії фірми та забезпечити відповідність певному рівню нестабільності зовнішнього середовища.

Стратегічні задачі підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Стратегічні задачі підприємства

<i>Задача</i>	<i>SWOT-проблема, яка вирішується</i>
Підвищення якості та сертифікації продукції	Проведення сертифікації продукції за Міжнародним стандартом NSF
Оновлення виробничої бази	Оновлення зношеного обладнання на виробництві
Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту
Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

ДЖЕРЕЛО: [8]

Для аналізу реалізації стратегічних задач підприємства необхідно дослідити вплив цих задач на внутрішні та зовнішні фактори табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Вплив стратегічних задач підприємства на внутрішні та зовнішні фактори (SWOT-фактори)

Стратегічні задачі	Стратегічні задачі вирішують наступні задачі:			
	Компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги(S)	Зменшують недоліки(W)	Використовують сприятливі можливості(O)	Сприяють уникненню загроз(T)
1.	+	+	-	-
2.	+	+	-	+
3.	+	-	-	-
4.	+	-	-	-

Джерело: [5]

Ключові показники ефективності (КПІ) — фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей (табл.2.3)

Таблиця 2.3.

Ключові показники ефективності (КПІ)

Група показників	Назва показників
Показники фінансування та результативності НДДКР	Обсяг фінансування НДДКР за рахунок власних коштів – 351,5 тис.; кількість нематеріальних активів, що поставлені на баланс за результатами проведених НДДКР —6;
Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за три останні роки –2; кількість продуктів, захищених патентами, отриманими за останні три роки–2.
Показники ефективності інноваційної діяльності	Відсоток від продажу нових продуктів узагальному обсягу продажів –5%; показник ефективності впровадження – відношення обсягу продажів продукції, що вироблена з використанням результатів НДДКР, до величини витрат на їх виконання 0,5.
Показники ефективності зовнішніх джерел інновацій	Кількість інноваційних пропозицій з боку організації – 5; відсоток продажів від реалізації розробок отриманих ззовні – 0.

Джерело: [9]

Стратегічне планування інноваційної політики, включно з формуванням інноваційної стратегії, спрямоване на створення довгострокового плану дій. Інноваційна стратегія у цьому контексті виступає як інструмент її реалізації каналів збуту.

Проектування інноваційної стратегії — це безперервний, динамічний процес, основу якого складає вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із загальною корпоративною стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення.

2.2 Пріоритети розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу та його зовнішньоторговельних стратегій

Одним із найважливіших процесів в науковій діяльності будь-якого підприємства і запорукою успішного інноваційного менеджменту є вибір правильної стратегії. Цей вибір для підприємства залежить від різних факторів: вид діяльності підприємства, організаційна структура, інноваційна діяльність, оцінка ринку та конкурентоспроможності на цьому підприємстві. Всі ці фактори були досліджені та проаналізовані у другій частині даної роботи. Розробка інноваційної стратегії передбачає її формалізацію як інноваційної програми. У цьому необхідно встановити мету, завдання, процедури у межах інноваційних проектів, включених у програмі. Слід визначити ресурси, і тимчасові обмеження, як окремих інноваційних проектів, так всієї інноваційної програми. Щоб організаційно забезпечити виконання програми, потрібно сформувати організаційну структуру управління інноваціями і «вбудувати» їх у організаційну

структуру загального менеджменту підприємства, створити систему зовнішніх комунікацій з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами [10, 432 с.].

Стабільно високий рівень попиту на товар досягається завдяки раціональному використанню маркетинг-менеджменту. Суб'єкт функціонує на засадах маркетингу лише тоді, коли управління підприємством, усіма його відділами, підрозділами і функціями здійснюється на основі маркетингової концепції. Але існує значна кількість трактувань даного поняття, що і є основною проблемою використання маркетинг-менеджменту на практиці.

Процес маркетинг-менеджменту на підприємстві має відбуватися поступово, з урахуванням всіх його складових. Формування маркетингового механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності являє собою застосування керівного впливу держави, міських органів влади до товаровиробників експортоспроможної продукції з метою максимізації їх пропозиції на зовнішніх ринках. Механізм регулювання включає послідовне подолання товаровиробниками нижчих рівнів пропозиції товарів із недостатніми якісними характеристиками з метою досягнення пропозиції на високих ієрархічних рівнях за рахунок підвищення якості товару на все більш представницьких виставках і ярмарках.

Зважаючи на це, підприємства розглядають новітні маркетингові підходи до застосування регулюючих механізмів в інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків із застосуванням факторів попиту і пропозиції. А протиріччя інтересів виробників і споживачів обумовлює об'єктивну необхідність проведення маркетингових досліджень [11, 22-28 с.].

У прикладному розумінні маркетинг є процесом прийняття управлінських рішень на основі аналізу факторів зовнішньоринкового середовища.

Варто зазначити, що провідне місце в системі міжнародного маркетингу займає дослідження іноземних ринків, під яким, як правило, розуміють процес

пошуку, збору, обробки й аналізу даних про проблеми, пов'язані з маркетингом товарів і послуг. За таких умов головною метою досліджень є зменшення невизначеності і ризику в ході прийняття комерційних рішень [12, 462 с.].

Планування міжнародних стратегій, що проводяться на зарубіжних ринках, як правило, містять в собі два великих блока: дослідження ринків; дослідження потенціальних можливостей підприємства.

Існують відмінності між дослідженнями іноземних та внутрішнього ринків і насамперед це:

- складність одержання первинної інформації;
- нестача (чи відсутності) вторинної інформації;
- значні витрати на проведення польових досліджень;
- необхідність координації досліджень на ринках різних країн.

Планування міжнародних стратегій можуть проводити з підприємством самостійно, або на його замовлення спеціалізованими фірмами. Ефективність таких досліджень залежить від системності та кількості джерел інформації [13, 201 с.].

Прийняття рішення щодо процесу виходу та стратегії комерційної діяльності на зарубіжному ринку має відбуватись на основі постійного й регулярного моніторингу внутрішньокорпоративних спрямувань компанії та кон'юнктури обраного ринку, а також послідовної реалізації певних маркетингових заходів з урахуванням результатів та наслідків попередніх етапів — стратегічного маркетингового планування.

На процес стратегічного планування впливає певна група факторів, що визначає політику фірми на тому чи іншому ринку. Дані фактори не лише визначають доцільність виходу на ринок з точки зору присутності на ньому вільних ніш, структури попиту на товар чи послугу та ступеня впливу на бізнес різноманітних інститутів, але й дозволяють зробити висновки про адаптаційні можливості фірми в умовах ринкової волатильності [14, 386 с.].

Існує багато підходів до визначення доцільності застосування тих чи інших маркетингових інструментів у процесі інтернаціоналізації виробничо-комерційної діяльності компанії. Фактично в кожному окремому випадку, як показує досвід, обирається свій оригінальний набір маркетингових дій, які становлять більш або менш цілісну систему міжнародного маркетингу. Узгодженість, власне системність заходів залежить від підприємницьких традицій та ринкових спрямувань компанії, конкурентної напруженості ринку, рівня і інтернаціоналізації діяльності, міжнародного іміджу тощо [15, 792 с.].

Компанія на основі існуючої більш-менш глибокої інформації приймає рішення, що до можливостей міжнародної експансії і будує так звані ціннісні ланцюги, що відображає суть її зовнішньоекономічних планів та пріоритетів і відповідних системних засобів вираження і категоризації видів діяльності.

Застосування ідеї ціннісного ланцюга до зовнішньоекономічної діяльності сприяє створенню механізму маркетингового забезпечення міжнародної діяльності. Дієвість цього механізму залежить від достовірності маркетингової інформації, правильності оцінки ринкових перспектив та адекватності рівня інтернаціоналізації маркетингових зусиль. Проте міжнародні планування стратегій не доступні всім учасникам зовнішньоекономічної діяльності через складність застосування загальноприйнятих методик до інтернаціоналізованого ринкового середовища через:

- збільшення кількості факторів, що впливають на діяльність фірми й імовірність непередбаченої взаємодії між ними (мити, податки, портові збори, зміни курсу іноземної валюти, інші способи транспортування, документація тощо);
- незнайоме оточення і відсутність інтуїтивного розуміння відмінностей у споживчих мотиваціях і перевагах в іншій країні (інша культура, політична система, мова, стратифікація суспільства, особливості місцевого

законодавства, технологічний рівень, стан економіки країни), різноманітні соціальні і культурні перешкоди;

- фізичні чи механічні обмеження в отриманні інформації й організаційні можливості оцінки іноземного маркетингового оточення; неможливість використання місцевих чи міжнародних баз даних (наприклад, у наслідок незнання мови або високої ціни послуг) [16, 173-177 с.].

Наступний етап — стратегічні перспективи і оперативні рішення — має багато аспектів і особливостей, що впливають на міжнародну маркетингову поведінку.

Проте однією з найважливіших умов є успішне поєднання економічних інтересів учасників ринку, зокрема суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, і держави.

Це складне питання вирішується шляхом узгодження — теоретичного, а іноді й документального зацікавленості держави в тій чи іншій міжнародній спеціалізації і можливостями інтернаціоналізації діяльності окремих суб'єктів. Тому для багатьох країн принциповим питанням є визначення товарних, галузево-кластерних, територіальних пріоритетів міжнародного співробітництва, а для компаній орієнтація професійних інтересів на сферу визначених пріоритетів. Можна зазначити, що успішна міжнародна діяльність українських суб'єктів господарської діяльності певною мірою залежить від обґрунтованої зовнішньоекономічної політики держави в усіх її проявах [17, 528 с.].

Важливою обставиною формування механізму маркетингової поведінки компанії в міжнародному бізнес-середовищі є ступінь активності виходу на зарубіжні ринки, в основі якої лежить або нестримне прагнення до міжнародної експансії, або пасивне слідування певним обставинам. Використання міжнародного маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю насамперед вимагає його планування, розробки стратегічної маркетингової програми. Важливо відзначити, що стратегічна маркетингова програма складає

основу загальногостратегічного плану фірми в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

Планування міжнародної стратегії має свої стадії:

- аналіз середовища діяльності підприємства і прогнозування тенденцій його розвитку;
- визначення системи завдань на основі загальних завдань підприємства;
- визначення пріоритетних напрямків діяльності;
- сегментація іноземних ринків, вибір цільових сегментів;
- розробка стратегії виходу підприємства на іноземні ринки і поведінки на них;
- розробка заходів маркетингового комплексу;
- організація міжнародного маркетингу підприємства;
- контроль за досягненням завдань міжнародного бізнесу і, за необхідності, корекція стратегії міжнародного маркетингу [18, 230 с.].

Рис. 2.1

Стадії планування міжнародної стратегії



Джерело: Складено автором на основі [18]

Для вибору оптимальної стратегії виходу на зарубіжні ринки компанії, що перебувають на стадії розвитку міжнародних відносин, необхідно розробити власний механізм обрання найбільш вигідної маркетингової стратегії відповідно ринкових умов та факторів, що є вирішальними на даному ринку (конкурентні умови, наявність ресурсів, структура попиту, місія та цілі).

Серед основних критеріїв класифікації маркетингових стратегій виділяють наступні:

- залежно від терміну реалізації, стадії життєвого циклу товару;
- загального стану фірми-виробника;
- за елементами комплексу маркетингу;
- видом диференціації;
- методом обрання цільового ринку;
- за ступенем сегментації ринків збуту.

Таким чином, ще одним важливим елементом маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українських суб'єктів виступає їх так звана ділова позиція у формі активної ініціації бізнесу. Але це стає можливим лише за умов використання сучасних підходів до вирішення питань управління, що має сприяти формуванню позитивного іміджу окремих видів бізнесу, зокрема продуктів та компаній, а також країни в цілому, і реалізації агресивної комплексної стратегії міжнародного маркетингу [19].

У цих умовах важливим завершальним компонентом міжнародної маркетингової діяльності є ускладнення функцій контролю за результатами управлінських впливів, зокрема розробка показників і системи їх обчислення щодо типів та кількості ринків, ріння інтернаціоналізації маркетингових зусиль, територіального охоплення, ініціативності компанії в процесі залучення до світогосподарських зв'язків, досвіду і підготовки персоналу.

Певну складність являє собою відзначення ефективності заходів міжнародного маркетингу, що досліджується через систему показників управлінської діяльності в інтернаціоналізованому ринковому середовищі. Функції контролю можна розглядати з точки зору відповідності організаційної структури завданням міжнародної діяльності; результатів діяльності та взаємодії функціональних підрозділів компанії; фінансових показників; кваліфікації персоналу; іміджевих наслідків тощо [20, 311 с.].

Формалізований контроль сприяє оптимізації управлінських функцій міжнародного маркетингу і підсумовує результати успішності міжнародної маркетингової поведінки компанії.

Підприємства, щовиходять на світовий ринок, опиняються в умовах жорстокої конкурентної боротьби. Щоб вижити в цій боротьбі і досягти успіху, необхідно використовувати можливості маркетингу.

Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. А Проведенні дослідження показали, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності.

Міжнародний маркетинг ґрунтується на принципах внутрішнього (національного) маркетингу, тому використані в ньому стратегії, принципи і методики являються характерними і для міжнародного маркетингу.

На думку деяких науковців, особливої різниці між маркетингом «внутрішнім» (під час діяльності на національному ринку) і експортним немає. Принципи маркетингової діяльності в обох випадках ідентичні. Але існує певна специфіка експортного маркетингу, що зумовлена особливостями функціонування закордонних ринків.

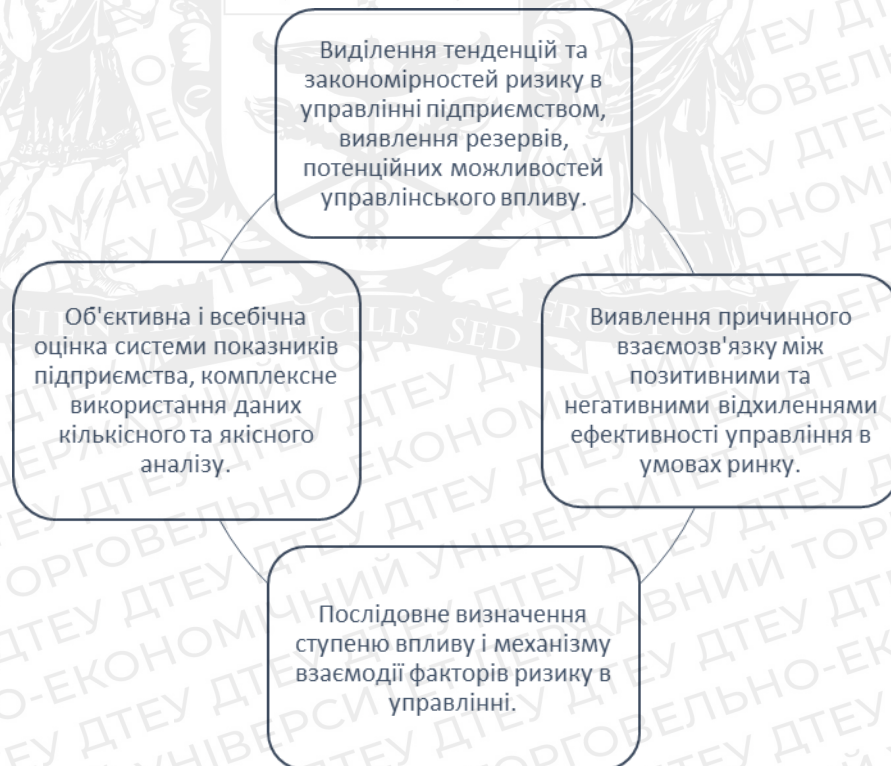
Для покращення та збільшення результативності діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА», компанії

рекомендується звернути увагу на наступні чинники підвищення ефективності діяльності (Рис. 2.2).

Ефективність діяльності компанії також можна досягти шляхом використання наступних етапів:

1. Впровадження інноваційних новітніх технологій.
2. Поліпшення умов праці для співробітників компанії для спонукання досягнення поставлених цілей та форми стратегій.
3. Удосконалення організації праці.
4. Матеріальне стимулювання кадрів.

Рис. 2.2



Стратегії підвищення ефективності підприємства

Джерело: Складено автором на основі [16]

Висновки до розділу 2

В сучасних економічних умовах важливим завершальним компонентом міжнародної маркетингової діяльності є ускладнення функцій контролю за результатами управлінських впливів, зокрема розробка показників і системи їх обчислення щодо типів та кількості ринків, рівня інтернаціоналізації маркетингових зусиль, територіального охоплення, ініціативності компанії в процесі залучення до світогосподарських зв'язків, досвіду і підготовки персоналу.

Досліджувана компанія ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» на основі існуючої більш-менш глибокої інформації приймає рішення, що до можливостей міжнародної експансії і буде так званий ціннісний ланцюг, що відображає суть її зовнішньоекономічних планів та пріоритетів і відповідних «системних засобів вираження і категоризації видів діяльності».

Використання міжнародного маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю насамперед вимагає його планування, розробки стратегічної маркетингової програми.

В процесі аналізу діяльності підприємства ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» було виявлено, що для ефективності ринкової діяльності дана компанія обрала інноваційну стратегію розвитку, а також стратегію лідерства. Окрім зазначених вище стратегій, підприємство має можливість обрати й інші міжнародні стратегії для досягнення поставлених цілей компанії на різних етапах. Інноваційна стратегія полягає в тому, щоб займати лідерські позиції на ринку за рахунок високого рівня інновацій, кваліфікації кадрів тощо. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії фірми та забезпечити відповідність певному рівню нестабільності зовнішнього середовища. Інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища та ринку.

Підприємства, що прагнуть вийти на світовий ринок опиняються в умовах жорсткої конкурентної боротьби, і ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА» не є винятком. Розробка стратегічного маркетингу включає в себе не тільки збір та аналіз даних про підприємство, його середовище діяльності, визначення пріоритетних напрямків і цілей тощо, а також збір і аналіз інформації про підприємства конкурентів як на внутрішньому, так і ана іноземному ринку. Це дозволить компанії зрозуміти власні переваги та недоліки, а також вдосконалити організацію та реалізацію маркетингу підприємства.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія — це суб'єкт міжнародного бізнесу, формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Вона розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові завдання.

Розробка ефективної міжнародної стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку прямо залежить від чіткого і правильного формулювання цілей та завдань цього підприємства на кожному з окремих цільових сегментів ринку.

В межах стратегічного набору підприємства існують дві головних стратегії підвищення прибутковості на внутрішньому та зовнішньому ринку — стратегія диференціації та стратегія зменшення витрат. З позицій міжнародного маркетингу критично важливим є також вибір базисної стратегії, що визначає характер продукції, яки просувається на ринок іншої країни. Альтернативні товарні стратегії передбачають формування стратегії для існуючих та нових товарів, призначених для реалізації в умовах існуючих та нових ринків.

Серед них виділяють стратегію проникнення на ринок, стратегію розширення (розвитку) ринку, стратегію розробки нового товару, стратегію диверсифікації. В умовах міжнародної конкуренції в різних областях на підприємствах необхідно чітко визначити і класифікувати стратегії управління при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Серед них виділяють франчайзинг, експортну стратегію та глобальну стратегію.

Виконавши і проаналізувавши ВКР, можна зробити такі висновки. У першому розділі було розглянута сутність та ключові характеристики стратегій міжнародного бізнесу та проаналізовано діяльності компанії ДП ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА».

Було визначено, що стратегії міжнародної конкуренції являють собою моделі поведінки суб'єктів конкуренції (підприємств, галузей, регіонів, національних економік), спрямовані на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування.

Важливо зрозуміти, що в сучасних умовах стратегія міжнародної конкуренції обов'язково повинна ґрунтуватись на існуючих ресурсах і бути спрямована на досягнення цілі (цілей), враховуючи при цьому умови середовища, в якому діє конкретний суб'єкт конкуренції. Специфіка стратегій міжнародного бізнесу полягає саме у досягненні конкурентної переваги на ринку, проте некороткотривалої, а довгострокової.

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна зазначити, що дане товариство займає досить непогані позиції на ринку вітчизняної світлотехніки, зокрема в галузі зовнішнього освітлення. Як правило, пропонує своїм споживачам продукцію з досить різноманітним набором характеристик, та різною комплектацією в межах однієї марки.

Основним здобутком компанії є LED світильники, які поєднують в собі естетичний зовнішній вигляд з високими фотометричними показниками, характеризуються малими енерговитратами, мають підвищений термін служби і створюють відчуття комфорту. Вони змінюють інтенсивність освітлення без зміни кольору, включаються і вимикаються миттєво, генерують приємне біле світло.

У другому розділі було оцінено існуючу стратегію суб'єкта міжнародного бізнесу та розглянуто пріоритети розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу та його зовнішньоторговельних стратегій.

Заданими використаними у дослідженні було визначено інноваційну стратегію, як узагальнену множину управлінських рішень, що мають вплив на підприємство і його інноваційну діяльність, а також розрахована на довгострокий період.

Розроблення інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічного завдань (цілей), оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням обраних цілей.

Успіх інноваційної стратегії підприємства залежить від обсягу та доступності необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності дошвидких змін, гнучкості менеджменту і його адаптації до нових умов, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно-управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. И. Минервин.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 454 с.
2. С.О. Лебеденко, Н.К. Мороз. Застосування маркетингових інтернет інструментів на прикладі державного підприємства «АНТОНОВ». Ефективна економіка. 2018. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6659>.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посібник] / Куденко Н.В.— КНЕУ, 2016.—152 с.
4. Алексеенко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алексеенко. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
5. Должанський І.З. [навч. посібник]. Конкурентоспроможність підприємства: / І.З. Должанський, Т.О.Загорна. — Центр навчальної літератури, 2016.—384 с.
6. Амоша О.І. Зарубіжний досвід реструктуризації вугільної промисловості та результати її проведення в Україні / О.І. Амоша, Л.М. Рассуждай, В.В. Полянський // Економіка промисловості. — 2017. — № 5. — С. 199-210.
7. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посібник] / І. О. Піддубний, А.І. Піддубна. — Х.: ВД «Інжек», 2016. — 270 с.
8. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М. Вічевич, О.В. Максимець: Навчальний посібник. —

- 2-ге видання, перероб. та доповн. — Видавничий дім «Професіонал», 2019. — 216 с.
9. Антошкіна Л.І. Ціноутворення та управління ціновою політикою: підручник /Л.І. Антошкіна, Н.П. Скригун, Л.Г. Цимбалюк. — Донецьк: Изд-во ЮгоВосток, 2015. — 322 с.
- 10.Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. — Центр учбової літератури, 2018. — 432 с.
- 11.Дем'янченко А.Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Економіка, фінанси, право. 2015. — №2. — с. 22-28.
- 12.Дідківській М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч посібник. — Знання, 2016.— 462 с.
- 13.Білецька І.І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку: дис... канд. екон. наук / Білецька І. І. — Запоріжжя, 2016. — 201 с.
14. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2018. — 386 с.
- 15.Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник. — 2-ге вид., перероб. Та доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2016. — 792 с.
- 16.Блонська В.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності / В. І. Блонська // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць. — Львів, 2018. — Вип. 18.1. — С. 173-177.
- 17.Герасимчук З.В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика: монографія / З. В. Герасимчук. — Луцьк: Надстир'я, 2015. — 528 с.

18. Пазуха М.Д. Зовнішньоекономічна діяльність (загальні положення): Навчально-методичний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2018. — 230 с.
19. Рубан І.В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників. [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com/9._EISN_2007/Economics/21328.doc.htm
20. Васильєва Н.Э. Формирование цены в рыночных условиях: монографія / Н.Э. Васильєва. — М.: АО «Бизнес-школа интел синтез», 2016. — 311 с.
21. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки // Фінанси України. — 2019. — №4. — С.58-61.
22. Гончаров В.М. Стратегічні засади ціноутворення за умов ризику та невизначеності в системі інноваційного розвитку економічної системи України: Монографія./ В.М. Гончаров, Д.В. Солоха, С.Л. Гладка, О.П. Висоцький. — Луганськ: Видавництво СНУ ім. В.Даля, 2017. — 208с.
23. Ярошенко А.С., «Основные методы управления продуктовым ассортиментом предприятия», «Математика XI», «Математическая научная практическая конференция», 2015.
24. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>.
- Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М. Мельник // Економіка харчової промисловості. 2015. Т.7, №4. С. 67—72.
25. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. №12. С. 425-428.

26. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. №4. С. 104-107.
27. Постанова Кабінету Міністрів України Про встановлення карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantynu-zmetoyu-zapobigannya-poshirennyu-na-teritoriyi-ukrayini-gostroyi-respiratornoyihvorobi-covid-19-sprichinenoyi-koronavirusom-sars-cov-i200520-392>.
28. Кузнєцов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 198-204.
29. ТОВ «ПІВІ ПРОГРЕСІВКА-ГАММА». PIV PROGRESYVKA-GAMMA LIMITED LIABILITY COMPANY (PIVI PROGRESYVKA-GAMMA LLC) https://youcontrol.com.ua/ru/our_possibility/#file-link