

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2018 ФЕДОРЕНКО І. А., ЄЛІСЕЄВА Е. І.

УДК 339.56:631.11:663.25(477.73)

### Федоренко І. А., Єлісеєва Е. І. Концептуальні основи оцінювання привабливості зовнішнього ринку продукції промислового підприємства

У статті розглянуто методи аналізу привабливості зовнішніх ринків для вітчизняних промислових підприємств. Проаналізовано внутрішні показники привабливості зовнішнього ринку та розроблено поетапну методіку проведення стратегічного аналізу привабливості міжнародних ринків з метою розробки ефективних ринкових стратегій підприємства. Представлено узагальнену методіку вимірювання ступеня привабливості зовнішнього ринку з точки зору реалізації на ньому інтересів підприємства. Дослідження дозволяє виявити можливості міжнародної діяльності підприємства та потенційні зарубіжні ринки для його діяльності. Запропоновано комплексний метод оцінки привабливості зовнішнього ринку, який дає змогу розробити ефективну ринкову стратегію для підприємства.

**Ключові слова:** обсяг ринку, ринкова ситуація, інтенсивність конкуренції, методи оцінки привабливості ринку, експертні оцінки.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Федоренко Ірина Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** genasvale1509@gmail.com

**Єлісеєва Елеонора Ігорівна** – магістр, кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** eliseeva2013@mail.ua

УДК 339.56:631.11:663.25(477.73)

### Федоренко И. А., Елисеева Э. И. Концептуальные основы оценивания привлекательности внешнего рынка продукции промышленного предприятия

В статье рассмотрены методы анализа привлекательности внешних рынков для отечественных промышленных предприятий. Проанализированы внутренние показатели привлекательности внешнего рынка и разработана поэтапная методика проведения стратегического анализа привлекательности международных рынков с целью разработки эффективных рыночных стратегий предприятия. Представлена обобщенная методика измерения степени привлекательности внешнего рынка с точки зрения реализации на нем интересов предприятия. Исследование позволяет выявить возможности международной деятельности предприятия и потенциальные зарубежные рынки для его деятельности. Предложен комплексный метод оценки привлекательности внешнего рынка, который позволяет разработать эффективную рыночную стратегию для предприятия.

**Ключевые слова:** объем рынка, рыночная ситуация, интенсивность конкуренции, методы оценки привлекательности рынка, экспертные оценки.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 10.

**Федоренко Ирина Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** genasvale1509@gmail.com

**Елисеева Элеонора Игоревна** – магистр, кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** eliseeva2013@mail.ua

UDC 339.56:631.11:663.25(477.73)

### Fedorenko I. A., Yeliseyeva E. I. The Conceptual Foundations of Estimating the Attractiveness of External Market for Production of Industrial Enterprise

The article considers methods of analysis of attractiveness of external markets for domestic industrial enterprises. The internal indicators of attractiveness of external market are analyzed, a step-by-step methodology of carrying out the strategic analysis of attractiveness of international markets is elaborated with the purpose of developing efficient market strategies for enterprise. The authors present a generalized methodology of measuring the degree of attractiveness of the external market in terms of implementing company's interests therein. The research allows to identify possibilities of international activity of enterprise together with potential foreign markets, suitable for its activity. A complex method of estimation of attractiveness of the external market, allowing to develop an effective market strategy for enterprise, has been proposed.

**Keywords:** market volume, market situation, intensity of competition, methods of estimation of market attractiveness, expert estimations.

**Tbl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Fedorenko Iryna A.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** genasvale1509@gmail.com

**Yeliseyeva Eleonora I.** – Master, Department of Management of Foreign Economic Activity and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** eliseeva2013@mail.ua

Оцінка привабливості ринку необхідна підприємствам для формування успішної стратегії розвитку. При прийнятті управлінських рішень з розвитку бізнесу, зокрема про вихід на зовнішні ринки, керівництво підприємства стикається з проблемою оцінки впливу зовнішніх факторів навколишнього середовища на здійснювані нововве-

дення. Отже, для підприємства є надзвичайно важливим вивчення критеріїв, методів та способів виходу на зовнішній ринок, що дозволить краще координувати свою діяльність у потрібному напрямку розвитку, підвищити конкурентоспроможність та здійснити захист своїх інтересів на ринку.

Освоєння підприємствами зовнішнього ринку вимагає великих знань. Вихід на зовнішній ринок передбачає необхідність проведення маркетингових досліджень. Вагомий внесок у дослідження проблем світової економіки та розробки питань економічного обґрунтування прийнятих рішень щодо виходу на зовнішній ринок (експорту, імпорту) внесли М. Портер [2], Р. Мінцберг [3], Н. Теслюк [4], І. Піддубний [7], І. Драбик [8], М. Рушак [9], Ю. Туницька [10] та ін. У їх працях розглядаються основні аспекти та специфіка зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), організація ЗЕД та її вдосконалення.

*Мета* роботи – обґрунтування методів оцінки привабливості зовнішніх ринків при проведенні маркетингових досліджень щодо ефективної роботи вітчизняних промислових підприємств на міжнародних ринках.

Для оцінки факторів конкурентного оточення використовується метод SWOT-аналізу, що дозволяє оцінити, крім стану самого підприємства, ситуацію на ринку через «загрози» і «можливості» для конкретної компанії. Даний метод є досить простим і наочним і може бути використаний на початковому етапі стратегічного планування розвитку компанії, але він не підходить для глибокого та всебічного аналізу ринкової ситуації [3, с. 160].

Для оцінки впливу факторів наведено групу показників, широко представлених в економічній літературі. У *табл. 1* надано показники для оцінки ступеня впливу внутрішніх факторів на привабливість ринку або ринкового сегмента [4].

Як видно з *табл. 1*, методи оцінки привабливості ринку не враховують важливу особливість при виборі зовнішнього ринку – реалізацію економічного інтересу компанії.

Але ж від цієї здатності також залежить ступінь привабливості ринку, крім того, залежно від ступеня потенціалу ринку для реалізації цілей компанії повинна будуватися стратегія виходу на новий ринок [1, с. 66].

Пропонується використання комплексного методу оцінки привабливості зовнішнього ринку, яку запропонувала Ю. М. Туницька [10].

Даний метод базується на моделі вибору зарубіжних ринків Франкліна Рута. Відповідно до визначеного методу оцінка ринків проводиться за такими етапами:

**Етап 1.** Визначення економічного інтересу підприємства.

**Етап 2.** Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків.

**Етап 3.** Дослідження доступності цільових ринків.

**Етап 4.** Дослідження можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках.

**Етап 5.** Розрахунок інтегрованих показників доступності ринку та можливості реалізації економічного інтересу підприємства [10, с. 22–23].

Таким чином, фактори ринкової доступності можна поділити на кількісні та якісні. Інформацію щодо кількісних факторів можна отримати з офіційних статистичних джерел, національної та зовнішньоторговельної статистики [9, с. 54].

Інформацію щодо якісних факторів отримати складніше, вони потребують ретельного аналізу кон'юнктурної інформації, вторинних джерел. На наш погляд, найбільш ефективним засобом оцінки якісних факторів є експертні опитування та отримання їх узагальненої бальної оцінки. Застосування даного методу вимагає таких дій:

- 1) розподіл факторів на фактори ринкових загроз і ринкових можливостей;
- 2) пошук експертів для оцінювання факторів ринкової доступності;
- 3) визначення вагомості вкладу фактора в загальний показник ринкової доступності (за бальною шкалою, наприклад від 1 до 10, від 1 до 100, від 0 до 1);
- 4) визначення імовірності реалізації фактора (від 0 до 1);

Таблиця 1

Внутрішні показники привабливості ринку

Внутрішні фактори, які впливають на привабливість	Показники привабливості ринку
Величина попиту та пропозиції на ринку	Обсяг, місткість ринку та ринкового сегмента, коефіцієнти сталості обсягу та ємності
Зміна чисельності компаній на ринку	Кількість компаній на ринку і ринковий сегмент, динаміка чисельності компаній, кількість активних підприємств
Розподіл часток ринку між компаніями	Тридольний і п'ятидольний індекси концентрації, індекс Херфіндаля – Хіршмана, показники інтенсивності конкуренції по динаміці ринку, за розподілом ринкових часток та ін.
Складність проникнення на ринок	Формулювання бар'єрів для входу в галузь по суті, їх експертна оцінка та присвоєння ступеня висоти: низький, середній, високий
Однорідність послуг, що надаються	Критерії сегментації, ступінь сегментування даного ринку

5) визначення ступеня прояву кожного фактора на цільовому ринку (за бальною шкалою, наприклад від 1 до 10, від 1 до 100);

6) визначення узагальненої оцінки впливу кожного фактора;

7) визначення загального показника потенційних ринкових загроз;

8) визначення загального показника потенційних ринкових можливостей [2, с. 93].

**1. Визначення економічного інтересу підприємства.** Компанія «АВК» – провідне підприємство кондитерської галузі України зі щорічними обсягами продажів понад 0,823 млрд грн за даними 2016 р., що за середньорічним курсом 24,1 грн за 1 долар США становить 34 млн дол. США.

Компанія «АВК» розпочала свою діяльність у 1991 р. як постачальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. У 1994 р. було розпочате власне кондитерське виробництво. На сьогодні «АВК» є одним із лідерів кондитерської галузі України та входить до 100 найбільших кондитерських компаній світу. Номенклатура продукції складає понад 160 найменувань кондитерських виробів. Виробничі потужності компанії сертифіковані за міжнародним стандартом ISO 22000.

За даними 2016 р. компанія «АВК» експортує до 15% готової продукції, а її вироби популярні більше, ніж у 56 країнах світу.

**А**налізуючи ступінь інтернаціоналізації діяльності підприємства, слід зазначити, що компанія «АВК» перебуває на стадії розвитку – підприємство вже працює на міжнародних ринках, його обсяги виробництва та експорту мають тенденцію до поступового зростання.

Таким чином, метою підприємства на сучасному етапі стосовно зовнішніх ринків є розширення присутності підприємства на міжнародному ринку. Для досягнення цієї мети значна увага на підприємстві приділяється розробкам нових видів продукції, модернізації виробничих потужностей. Підприємство бере активну участь у міжнародних виставках – компанія «АВК» є постійним учасником WorldFood Ukraine [6].

**2. Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків.** У ході оцінювання власного потенціалу підприємства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності було виявлено таке.

### 2.1. Виробнича діяльність:

- ✦ відповідність продукції міжнародним стандартам: виробничі лінії підприємства сертифіковані відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. У 2017 р. якість продукції підтверджено міжнародним стандартом IFS, що дає можливість продажів солодощів під брендом «АВК» у торгові мережі країн Європейського Союзу;

- ✦ технічні можливості: технічні та виробничі можливості постійно вдосконалюються, одним зі стратегічних напрямків діяльності підприємства є впровадження концепції «Всебічного управління якістю»;
- ✦ кваліфікація кадрів: значна увага приділяється постійному підвищенню кваліфікації персоналу.

### 2.2. Маркетингова активність:

- ✦ відносна частка ринку: підприємство посідає третє місце серед вітчизняних виробників кондитерських виробів на ринку України;
- ✦ ширина продуктової лінії: понад 160 найменувань кондитерських виробів, ведеться робота зі створення нових видів та смаків;
- ✦ якість продукції: компанія «АВК» здійснює діяльність на основі стандартів ISO 9000, ISO 22000;
- ✦ збутова мережа: широка в Україні, однак недостатня на міжнародних ринках (форма роботи на міжнародних ринках – експорт кондитерських виробів);
- ✦ можливості підприємства щодо цінової політики: можлива пропозиція кондитерських виробів за порівняно невисокими цінами завдяки ефекту масштабу;
- ✦ географічне покриття: незначне на міжнародних ринках.

### 2.3. Фінансова діяльність:

- ✦ *прибутковість*: достатня для виведення, реєстрації та сертифікації морозива на міжнародних ринках;
- ✦ *фінансова стабільність*: останні роки підприємство стабільно працює на ринку, демонструє позитивну динаміку обсягів продажів та прибутковості.

### 2.4. Організаційні фактори:

- ✦ *кадровий потенціал*: потенціал управлінського персоналу високий. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства входить до компетенції відділу експортних поставок;
- ✦ *гнучкість*: висока, підприємство відслідковує новітні тенденції розвитку ринку та намагається їх втілювати, застосовує глобальний тренд Private Label;
- ✦ *корпоративна культура*: орієнтована на співпрацю з метою досягнення найвищих результатів роботи.

### 2.5. Інноваційна діяльність:

- ✦ *рівень витрат на модернізацію виробництва*: щорічно до 10% прибутку інвестується на модернізацію існуючих виробничих ліній і розробку та впровадження нових видів та смаків кондитерських виробів;
- ✦ *розробка нових продуктів*: постійні інновації, ведеться активна робота із сертифікації нових видів кондитерських виробів [6].

При проведенні дослідження зовнішньоекономічної діяльності компанії «АВК» було виявлено, що потенційно привабливими для компанії є ринки країн Європейського Союзу. Як потенційні компанії «АВК» розглядає ринки Польщі, Болгарії та Чехії.

**3. Дослідження ринкової доступності цільових ринків та можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках.** У ході аналізу потенційних ринків для підприємства розглянемо ринок Чехії для компанії «АВК». Визначимо інтегровані показники ринкової доступності та можливості реалізації кондитерської продукції підприємства [9].

Для оцінювання середовища країн сформовано групу з 10 експертів, якими виступили спеціалісти відділів інформаційного забезпечення та відділу експортних поставок компанії «АВК», а також спеціалісти компанії «Pro-Consulting», яка здійснює маркетингові дослідження харчових ринків.

Проведемо короткий аналіз ринкового середовища Чеської Республіки.

*1. Глобально-економічне середовище ринку.* Чехія є членом ЄС з 2004 р., з 1999 р. – членом НАТО, з 21 грудня 1995 р. – членом Організації економічного співробітництва та розвитку, з 1 січня 1995 р. – членом СОТ (Чехословаччина була однією з країн – засновників ГАТТ/СОТ). Чеська Республіка також представлена в Міжнародному валютному фонді, Світовому банку, Раді Європи, Організації з безпеки і співпраці в Європі, Європейському митному союзі, «Вишеградській четвірці» та інших міжнародних організаціях і об'єднаннях [5, с. 33].

*2. Політико-правове середовище ринку.* Згідно з діючою Конституцією Чехія – парламентська республіка, главою якої є президент. У 2016 р. внутрішньополітична обстановка в країні була відносно стабільною і в цілому спокійною. Коаліція працювала ефективно, одиничні конфліктні ситуації були врегульовані в оперативному режимі, не отримавши продовження.

Щодо митно-тарифного режиму стосовно країн, які не входять у Євросоюз, то діють єдині торгово-політичні заходи. Способи преференційного поводження з товарами оформлені в угодах між ЄС і відповідними країнами або групами країн. Установлюється єдиний митний тариф, який визначає митні збори при веденні операцій з третіми країнами.

Окрім загальних, обов'язкових для виконання, вимог, установлених директивами Євросоюзу, в Чеській Республіці існує практика застосування національних приписів у сфері управління непрямими податками при ввезенні товарів до Чехії.

Директиви ЄС регламентують також поводження з податком при перевезенні товарів у рамках ЄС. На відміну від митних ставок, встановлених єдиним митним тарифом ЄС, у разі непрямих податків застосовуються ставки, що визначаються нормами Чехії.

У Чеській Республіці стимулюється розвиток малого та середнього бізнесу, формується сприятливий інвестиційний клімат. Наведені дані свідчать, що політико-правове середовище країни (політична стабільність та підтримка інвестицій) загалом надає ринкові можливості для компанії «АВК», однак існують і певні загрози, пов'язані з існуванням додаткових митно-тарифних обмежень у зовнішньоекономічній політиці держави.

*3. Економічне середовище ринку.* За даними Міжнародного валютного фонду, чеська промисловість випускає близько 0,27% вартості світової валової продукції, займаючи за обсягом ВВП 51 місце серед країн світу.

У 2016 р. для соціально-економічного розвитку країни була характерна позитивна динаміка економічного розвитку за низкою ключових показників. ВВП Чехії протягом усіх чотирьох кварталів поспіль залишався позитивним. За даними Чеського статистичного управління, підсумковий показник зростання ВВП у 2016 р. зафіксований на позначці 2,4%. Індекс зростання промислового виробництва, згідно з даними ЧСУ, був зареєстрований на рівні 2,9% [5, с. 51].

Наведені дані свідчать про економічну стабілізацію та позитивні зрушення в економіці країни та наявність ринкових можливостей для проникнення компанії «АВК» на даний ринок.

*4. Науково-технічне середовище ринку.* У Чеській Республіці приділяється значна увага підтримці та впровадженню інноваційних технологій для підвищення ефективності й конкурентоспроможності національної економіки. На даному напрямку основний акцент зроблений на зростанні наукоємності виробництва за рахунок збільшення частки витрат у ВВП країни на освіту та проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

*5. Соціально-культурне середовище ринку.* Соціально-культурне середовище ринку вимагає його ретельного врахування при реалізації стратегії проникнення на ринок. Специфічною особливістю кондитерського ринку Чехії є прихильність споживачів до продукції, що виготовлена із сировини виключно натурального походження.

*6. Галузеві фактори.* За даними інформаційно-консалтингової компанії «Pro-Consulting», на кондитерському ринку Чехії спостерігається позитивна динаміка: у 2016 р. обсяг ринку склав 398 млн дол. США [5, с. 56].

Таким чином, Чехія є країною з привабливим інвестиційним кліматом, однак слід зазначити, що на кондитерському ринку спостерігається жорстка конкуренція.

Незважаючи на те, що в країні вживають заходи зі стимулювання інвестицій, вхідні бар'єри в кондитерську галузь високі через значний ступінь законодавчих протекціоністських обмежень з боку держави, які захищають вітчизняного виробника.

У табл. 2 наведено результати проведення експертного оцінювання факторів ринкових загроз і ринкових можливостей проникнення компанії «АВК» на ринок Чехії для визначення інтегрованого показника ринкової доступності цієї країни.

Також отримано загальний показник потенційних ринкових можливостей при проникненні підприємства на ринок Чехії:  $I_M = 4,61$  і загальний показник потенційних ринкових загроз:  $I_3 = 3,90$  (див. табл. 2). Таким чином, інтегрований показник ринкової доступності Чехії складе  $\frac{4,61}{3,9} = 1,18$ , що свідчить про переважання ринкових можливостей над ринковими загрозами при проникненні на даний ринок у 1,18 разу.

### ВИСНОВКИ

Привабливість міжнародного ринку є ступенем відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств при виході на міжнародні ринки.

Сучасні тенденції розвитку світових і регіональних економічних процесів створюють передумови та сприяють бурхливому розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вихід на зарубіжні ринки вимагає від підприємств чіткого визначення завдань і стратегічних установок щодо міжнародного маркетингу.

Проаналізовано сучасні методи відбору привабливих ринків для здійснення міжнародної підприємницької діяльності підприємства та запропоновано поетапну методику проведення аналізу привабливості міжнародних товарних ринків з метою розробки ефективних ринкових стратегій підприємств. Для оцінювання привабливості зовнішнього ринку було запропоновано комплексний метод оцінки привабливості зовнішнього ринку.

В основі запропонованого методу – проведення розрахунків інтегрованих показників ринкової доступності та можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на практичне застосування методів оцінки привабливості зовнішніх ринків для вітчизняних підприємств. ■

Таблиця 2

Оцінка факторів ринкових загроз і ринкових можливостей підприємства «АВК» на ринку Чехії

Фактор ринкових можливостей	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$ (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової можливості, $F_M(i)$
Політична стабільність у країні	0,17	0,80	4,00	0,54
Законодавство, яке регулює зовнішньоекономічну діяльність	0,17	0,80	6,00	0,82
Динаміка ключових макроекономічних показників	0,19	0,70	7,00	0,93
Стабільність обмінного курсу	0,15	0,70	6,00	0,63
Рівень розвитку науки і кваліфікація кадрів	0,12	0,90	5,00	0,54
Ємність ринку, залежність ринку від імпорту	0,18	0,80	8,00	1,15
Загальний показник ринкових можливостей, $I_M$				4,61
Фактор ринкових загроз	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(j)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(j)$ (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(j)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової загрози, $F_3(j)$
Рівень регіональної інтеграції	0,11	0,80	8,00	0,70
Корупція, непрозорість тендерних механізмів	0,11	0,80	5,00	0,44
Митні бар'єри, юридичні перешкоди	0,12	0,80	3,00	0,29
Технологія виробництва, яка вимагається на ринку	0,11	0,70	4,00	0,31
Рівень патентно-ліцензійного захисту	0,12	0,80	4,00	0,38
Культурний фон країни	0,09	0,90	6,00	0,49
Рівень конкуренції на ринку	0,13	0,80	5,00	0,52
Ступені й типи інтеграції	0,10	0,80	4,00	0,32
Вхідні бар'єри в галузь	0,10	0,90	5,00	0,45
Загальний показник ринкових загроз, $I_3$				3,90

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П.** Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 440 с.

**2. Портер М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М. : Альпина Паблшер, 2011. 454 с.

**3. Минцберг Г.** Школы стратегий / пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2000. 336 с.

**4. Теслиук Н. П.** Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17–20.

**5. Бобкова О. В.** Внешнеэкономическая деятельность: курс лекций. М. : Экзамен, 2008. 115 с.

**6. Грицюк Е. О.** Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Дакор, 2009. 304 с.

**7.** Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / за ред. проф. І. О. Піддубного. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с.

**8. Драбик І.** Критерії класифікації. Види стратегій розвитку підприємства на закордонних ринках. *Вісник Національного Університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 587–593.

**9. Руцак М. Ю., Андришин В. П.** Визначення напрямів підвищення ефективності експортної діяльності підприємства на основі результатів її оцінки. *Економічний простір*. 2015. № 93. С. 47–58.

**10. Туніцька Ю. М.** Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2 (3). С. 20–25.

## REFERENCES

Bobkova, O. V. *Vneshneekonomicheskaya deyatel'nost. Kurs lektsiy* [Foreign economic activity. Lecture course]. Moscow: Ekzamen, 2008.

Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., and Artemenko, L. P. *Strategichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsent' uchbovoi literatury, 2009.

Drabik, I. "Kryterii klasyfikatsii. Vydy stratehii rozvytku pidpryemstva na zakordonnnykh rynkakh" [Criteria for classification. Types of strategies of enterprise development in foreign markets]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 690 (2010): 587-593.

Hrytsiuk, E. O. *Ekonomika pidpryemstva* [Business Economics]. Kyiv: Dakor, 2009.

Mintzberg, G. *Shkoly strategiy* [School of strategy]. St. Petersburg: Izd-vo «Piter», 2000.

*Mizhnarodnyi menedzhment* [International management]. Kharkiv: VD «ІНЖЕК», 2006.

Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: the Technique of the analysis of branches and competitors]. Moscow: Alpina Pablisher, 2011.

Rushchak, M. Yu., and Andryshyn, V. P. "Vyznachennia napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti eksportnoi diialnosti pidpryemstva na osnovi rezultativ ii otsinky" [Determination of directions of increase of efficiency of export activity of the enterprise on the basis of results of its estimation]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 93 (2015): 47-58.

Tesliuk, N. P. "Stratehii pidpryemstva po dosiahnenniu konkurentnykh perevah" [Strategies of an enterprise to achieve competitive advantages]. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 11 (2005): 17-20.

Tunitska, Yu. M. "Problemy rozvytku zovnishnyoi torhivli tovaramy v Ukraini" [Problems of development of foreign trade in goods in Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no. 2 (3) (2015): 20-25.