

**УДК 65.012.23**

*Куцик П. О.,*

*kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,*

*Researcher ID: G-9204-2019,*

*д.е.н., проф., ректор, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Ковтун О. І.,*

*okovtunsr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2380-520X,*

*к.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ВИХОДУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА АЛЬТЕРНАТИВИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

***Анотація.** Розглядаються альтернативні заходи із забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках відповідно до специфіки ситуації та її можливого розвитку на основі декомпонування стратегії за допомогою дерева структури стратегічних альтернатив. Аналізуються різноманітні типові ситуації розвитку бізнесу на зовнішніх ринках і відповідні їм стратегічні альтернативи конкурентної поведінки підприємства (стратегічні заходи, рішення, дії), спрямовані на забезпечення (підтримку або розвиток) його конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Стратегія виходу та діяльності на зовнішніх ринках трактується як логіка поведінки підприємства щодо ключових аспектів формування, функціонування та розвитку його бізнесу в умовах глобалізації. Типовий стратегічний “патерн” підприємств, які здійснюють чи мають намір вийти на зовнішні ринки та конкурентно вести там свій бізнес, сформовано в контексті питань, які стосуються способів виходу, розвитку та діяльності підприємств на зовнішніх ринках. Зроблено висновок, що проблеми у бізнесі є насамперед наслідком неефективного управління через відсутність системного стратегічного підходу щодо вирішення проблем управління підприємством, зокрема в питаннях його виходу на зовнішні ринки та конкурентної діяльності на них, а не відсутності автоматизованого обліку та інформаційних систем на підприємстві і поза ним. Запропонована уніфікована модель дерева структури і альтернатив стратегічних рішень, представлена у вигляді метафрейма, допомагатиме у здійсненні відбору оптимальних варіантів рішень щодо ключових питань, пов’язаних із виходом та діяльністю вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках в умовах глобалізації.*

**Ключові слова:** стратегічні рішення, стратегічні альтернативи, зовнішній розвиток підприємства, стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства, стратегія зовнішнього розвитку

*Kutsyk P. O.,*

*kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,*

*Researcher ID: G-9204-2019*

*Doctor of Economics, Professor, Rector, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Kovtun O. I.,*

*okovtunsr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2380-520X,*

*Ph.D., Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## STRATEGIC CONTEXT OF ENTERING AND ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES IN FOREIGN MARKETS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION: KEY ASPECTS AND ALTERNATIVES FOR STRATEGIC DECISIONS

**Abstract.** *Alternative measures to ensure the competitiveness of an enterprise in foreign markets in accordance with the specifics of the situation and its possible development based on the strategy decomposition using the tree of the structure of strategic alternatives are considered. Various typical situations of business development in foreign markets and corresponding strategic alternatives of competitive behavior of the enterprise (strategic measures, decisions, actions) aimed at ensuring (supporting or developing) its competitiveness in the context of globalization are analyzed. The strategy of entry and activity in foreign markets is interpreted as the logic of the company's behavior on key aspects of the formation, operation and development of its business in the context of globalization. The typical strategic "pattern" of enterprises that carry out or intend to enter foreign markets and competitively conduct their business there, is formed in the context of issues related to the ways of entry, development and operation in foreign markets. It is concluded that problems in business are primarily the result of inefficient management due to lack of systematic strategic approach to solving problems of enterprise's management, in particular in its entry into foreign markets and competition in them, rather than lack of automated accounting and information systems in and out of the enterprise. The proposed unified model of the tree of structure and alternatives to strategic decisions, represented in the form of a metaframe, will help to select the best solutions to key issues related to the entering and operating of domestic enterprises in foreign markets in the context of globalization.*

**Key words:** strategic decisions, strategic alternatives, external development of the enterprise, strategy of foreign economic activity of the enterprise, strategy of external development.

**JEL Classification:** C51; F49; L20

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-01>

**Постановка завдання.** Питання виходу та забезпечення конкурентоспроможності (синонім – конкурентоздатності) вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках сьогодні, в умовах глобалізації національної економіки, є вельми актуальним для їх менеджменту: перед ними гостро постала проблема забезпечення виживання та подальшого розвитку. Цю проблему доцільно вирішувати системно, за допомогою відповідних стратегій як засобів для системного вирішення проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** І хоча дослідженню конкурентоспроможності підприємства і, зокрема на зовнішніх ринках в умовах глобалізації, присвячені численні праці багатьох відомих вчених-економістів (М. Портера, І. Ансоффа, А. А. Томпсона-мол., А. Дж. Стрікланда, А. Вайсмана, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Азоева, О. Градова, Р. Фатхутдінова, А. Юданова, Ю. Іванова, В. Оберемчук, З. Шершньової, С. Оборської, І. Должанського та інших), існує ще багато питань, недостатньо висвітлених та алгоритмізованих, для обґрунтування прийняття оптимальних рішень у будь-яких ситуаціях на основі використання певних універсальних критеріїв, як, наприклад, рівнів ризику. При цьому необхідно також врахувати, що в умовах високої нестабільності середовища сучасної глобалізованої економіки і відтак відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузей і ринків, про конкурентів, про нові технології тощо стає практично неможливим уникнути помилок у стратегічному виборі, зокрема в напрямку зовнішнього розвитку та зовнішньоекономічної діяльності

підприємства. Тому важливим аспектом для вивчення, розгляду та утилітарної інтерпретації накопиченого досвіду в цьому контексті є питання морфологічної систематизації дискретних стратегічних альтернатив за ключовими питаннями, що стосуються зовнішнього розвитку та зовнішньоекономічної діяльності підприємств, яка могла би бути закладена в основу алгоритмізації, до певної міри, процесу підтримки прийняття рішень на основі нейромережових методів глибинного аналізу.

Зауважимо, що для підприємств, які мають намір здійснювати **зовнішній розвиток** у міжнародно-просторовому аспекті, пошук і вибір відповідних стратегій (форм) виходу на іноземні ринки залежить від таких основних факторів: цілей підприємства і його політики; доступу до ринків та їх привабливості; конкурентної позиції, яку можна досягнути.

Натомість можливість застосування конкретних стратегій (як форм міжнародної інтеграції), у свою чергу, визначають наступні фактори: ресурси, якими володіє підприємство; співвідношення доходів і витрат; рівень ризику; фактор часу; впливи підприємства на певному ринку і рівень його контрольованості.

**Постановка завдання.** *Мета даної розвідки – запропонувати: уніфікований стратегічний “патерн” для підприємств, які здійснюють чи мають намір вийти на зовнішні ринки та конкурентно вести там свій бізнес, який буде сформовано в контексті ключових питань, що стосуються способів виходу, розвитку та діяльності*

підприємств на зовнішніх ринках; уніфіковану модель дерева структури і альтернатив стратегічних рішень, яка допомагатиме у здійсненні відбору оптимальних варіантів рішень щодо ключових питань, пов'язаних із виходом та діяльністю вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках в умовах глобалізації, та закладатиметься в якості метафрейма-алгоритму в системі підтримки прийняття рішень на основі ідеї штучних нейронних мереж.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізації економіки та враховуючи той факт, що експорт (чистий експорт) є одним із ключових елементів сукупного суспільного попиту і відтак чинників, що визначають параметри ВВП, його зростання, актуальним є питання щодо нарощування масштабів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вітчизняними підприємствами, успішне вирішення якого можливе лише на основі вироблення і в подальшому дотримання ними адекватного стратегічного “патерна” виходу на зовнішні ринки та здійснення там результативної та ефективної діяльності, яка має компенсувати негативні наслідки для їх бізнесу на національному глобалізованому ринку від посилення на ньому глобальної конкуренції (конкуренції з боку зарубіжних імпортерів-виробників аналогічної продукції), яка в контексті правил СОТ (найбільшого сприяння, національного режиму, взаємності, зобов'язань) і інтеграційних вимог (щодо вільної торгівлі) тільки зростатиме.

Відтак стратегічний контекст зовнішнього розвитку та зовнішньоекономічної діяльності підприємств має охоплювати вироблення ними довгострокової конкурентної політики на зовнішніх ринках як експортера та імпортера товарів і послуг, технологій, інвестицій тощо. Загалом цей стратегічний “патерн” має визначати логіку поведінки щодо таких аспектів діяльності підприємства:

а) вибору конкурентних способів діяльності підприємства в міжнародному зовнішньому економічному середовищі (на міжнародних ринках);

б) формування зв'язків підприємства та його адаптації до цього середовища з позицій конкурентоздатності;

в) формування з позицій конкурентоспроможності адекватної до цього середовища внутрішньої структури і процесів на самому підприємстві.

Відповідно, стратегічний “патерн” виходу підприємства на зовнішні ринки та здійснення там діяльності пропонує йому альтернативні рішення щодо напрямів зовнішнього (інтернаціонального) розвитку та забезпечення (підтримки, удосконалення і розвитку) його конкурентної діяльності на зовнішніх ринках.

Типовий (шаблонний) стратегічний “патерн” підприємств, які здійснюють чи мають намір вийти на зовнішні ринки та конкурентно вести там свій бізнес, в межах ключових питань стосовно способів виходу, розвитку та діяльності підприємств на зовнішніх ринках має розглядати і пропонувати для вибору такі дискретні альтернативні рішення (альтернативи стратегами):

1. Рішення щодо (визначення, обрання) *стратегічної орієнтації* ЗЕД підприємства за альтернативами: орієнтація на світовий ринок (глобалізація) або адаптація до оточення окремих іноземних ринків [1, с. 215; 2, с. 213]. Якщо спробувати розглянути більше варіантів рішень щодо стратегічної орієнтації підприємства в ЗЕД, то можна обирати серед таких стратегічних альтернатив (СА) поведінки [1, с. 214-222; 3, с. 91]:

➤ *етноцентричної (селективної) орієнтації* – полягає у використанні підприємством за кордоном конкурентних переваг, отриманих на вітчизняному (внутрішньому) ринку. Така СА зорієнтована на окремі іноземні ринки, які є подібними до вітчизняного, і реалізується шляхом експорту товарів на ці ринки. До речі, ця стратегема є характерною для більшості українських підприємств, які експортують свою продукцію в країни, в яких ринки схожі до вітчизняного;

➤ *поліцентричної (мультинаціональної) орієнтації* – це рішення щодо організації своєї діяльності на багатьох окремих (розрізнених) ринках. Реалізуючи таку СА, підприємство намагається отримати конкурентну перевагу шляхом адаптації своєї продукції до вимог багатьох іноземних ринків, які часто суттєво відрізняються між собою. Для відповідності цим різноманітним вимогам на важливих (суттєвих) іноземних ринках підприємства можуть створювати філії, дочірні та спільні підприємства (з наданням їм досить значного рівня автономії у відносинах із головним підприємством), які займатимуться не лише продажем, а й виробництвом продукції за кордоном;

➤ *глобальної (інтеграційної) орієнтації* – передбачає трактування світу або визначеного регіону як єдиного ринку. Це СА глобально- або регіоноцентричного типу орієнтації підприємства. Грунтується на можливості ігнорування існуючих кордонів між країнами, специфіки окремих країн та відмінностей національних ринків, забезпечуючи таким чином доставку стандартизованих, однакових продуктів на всі ринки. Конкурентна перевага в регіональному чи глобальному масштабі отримується за рахунок мінімізації витрат на виробництво продукції завдяки ефекту масштабу та створення інтегрованого ланцюга вартості в світовому масштабі. М. Портер запропонував розподіл діяльності підприємства на основні та допоміжні види в процесі створення вартості. Завдяки відповідному їх розподілу між окремими країнами, де підприємство розташовує власні виробничі та торговельні підрозділи, можна отримати конкурентну перевагу в світовому (чи регіональному) масштабі [4]. На протипагу поліцентричній стратегічній орієнтації така стратегія вимагає вищого рівня централізації прийняття рішень на головному підприємстві, а отже, й меншого рівня самостійності його автономних підрозділів за кордоном у вигляді філій та дочірніх підприємств. До речі, найбільш глобалізованими галузями на сьогодні є виробництво комп'ютерів та автомобілів [2, с. 217];

➤ *дуалістичної (інтерактивної) орієнтації* – передбачає, з одного боку, можливість отримати вигоду від глобальної інтеграції, а з іншого, – необхідність адаптації підприємства до умов місцевого ринку іноземної держави. Особливо актуальна ця стратегія для більшості українських підприємств, які сьогодні постійно стикаються з такими умовами у вигляді запроваджених протекціоністських бар'єрів в країнах ЄС, США та інших щодо багатьох видів своєї продукції. Стратегія передбачає дві альтернативні лінії поведінки: здійснення структурних та адміністративних заходів, спрямованих на часткову адаптацію до місцевих умов (наприклад, до вимог продажу продукції тощо) з максимальною можливою стандартизацією інших елементів бізнесу підприємства (наприклад, дій та заходів, у сфері НДДКР, виробництва, маркетингу, фінансів тощо) з метою інтеграції всієї діяльності підприємства або проведення гнучкої політики в переговорах щодо розширення діяльності підприємства в певній країні. Характерною такою стратегією є, наприклад, для фармакологічної галузі.

2. Рішення (стратегічний вибір) щодо *розвитку (зміни) міжнародної позиції підприємства* за альтернативами [1, с. 214-222]: стратегія зростання, консолідація, формування ринкової позиції, вихід із ринку. Стратегічні рішення щодо зміни міжнародної позиції підприємства приймаються як на рівні підприємства в цілому для всіх видів продукції загалом, так і на рівні всіх підрозділів підприємства, у тому числі і тих, які розміщені за кордоном (філій, дочірніх та спільних підприємств). Вибір СА розвитку (зміни) міжнародної позиції підприємства здійснюється на основі матриці МакКінсі за параметрами: конкурентна позиція, яку займають окремі види продукції (або підрозділи підприємства) в портфелі продукції, та привабливість ринку країни. До речі, *стратегію зростання* або, як її ще називають, “експансію” (придатна для продукції і ринків країн із прогнозованою високою чи середньою привабливістю ринку) застосовують з метою досягнення підприємством позицій лідера на ринку. *Стратегія консолідації* (пропонується для тих видів продукції і тих ринків, де підприємство вже досягло позиції лідера) застосовують для зміцнення завойованої позиції з метою забезпечення припливу додаткових доходів на фінансування стратегії зростання і стратегії формування ринкової позиції. *Стратегія створення ринкової позиції* (придатна для підприємств із слабкою конкурентною позицією, що виходять на ринок із відносно новими видами продукції або розпочинають свою діяльність на нових ринках із середнім та високим рівнем привабливості) орієнтує підприємство на покращення позиції і забезпечення більш високої частки на ринку, але без претендування на лідерство. *Стратегія виходу з ринку (деінвестування)* передбачає відмову підприємства виробляти продукцію і (або) продавати її на досліджуваних ринках (характерна для видів продукції і ринків, що спричиняють періодичні або постійні втрати й оцінюються негативними грошовими потоками для підприємства).

3. Рішення щодо (формування) *стратегії виходу на міжнародний ринок* [1, с. 216-217; 2, с. 217-218]: вибір організаційної форми започаткування і розвитку діяльності підприємства за кордоном за такими альтернативами: закордонна торгівля (експорт), передача ліцензій, франчайзинг, дочірнє підприємство, закордонна філія, виробниче підприємство, СП.

4. Рішення, що стосуються вибору *способу організації діяльності*: самостійне здійснення діяльності або кооперація з іноземним партнером [1, с. 216-217, 222].

5. Рішення (визначення) щодо *способів конкуренції* на основі *виду конкурентних переваг, якими володіє підприємство, і поведінки підприємства при їх створенні та охороні*. Розглядаються як альтернативи до застосування стандартні (базові) конкурентні стратегії (за М. Портером) – лідерство за витратами продукту, що широко представлений на ринку, диференціація на загальному фоні продукту, що представлений на всьому ринку, фокусування на певному сегменті ринку із застосуванням стратегії мінімізації витрат, диференціації або їх поєднання; так і модерна стратегія уникнення конкуренції – створення інноваційної цінності, тобто виходу на новий ринок із новим продуктом.

6. Рішення щодо *адаптації різних функціональних видів діяльності (бізнес-процесів) підприємства* (маркетинг, НДДКР, виробництво, технології, постачання, фінанси, інвестиції, кадри, управління, соціальна діяльність, екологія тощо) до умов міжнародної (зовнішньоекономічної) діяльності (мається на увазі узгодження інших функціональних сегментів (бізнес-процесів) підприємства та їх стратегій зі стратегією ЗЕД у контексті обраної загальної стратегії розвитку підприємства за сценарієм “інтернаціоналізація” з метою знайти джерела конкурентної переваги на основі аналізу різних (альтернативних) варіантів побудови профілю дій інтернаціоналізованого підприємства в межах його ланцюжка вартості). Загалом залежно від можливого (запропонованого М. Портером) *способу профілювання* (конфігурації) дій (заходів, видів і сфер діяльності) в межах ланцюжка вартості в просторовому контексті (способи – максимальна концентрація передбачених ланцюжком вартості дій (заходів, видів і сфер діяльності) у певному місці або допустиме їх розпорошення) можливі такі СА [4]: концентрації всіх дій (заходів, видів і сфер діяльності) в одній країні, з якої готова продукція експортується за кордон; реалізації повного ланцюжка вартості в кожній країні; реалізації окремих дій або груп дій підприємства в різних країнах, що обумовлюється специфікою регіональних переваг для здійснення відповідних дій (видів і сфер діяльності); запровадження системи (конфігурації) мережі, суть якої полягає у тому, що частини або ж готова продукція виготовляється спеціалізованими виробничими підрозділами глобалізованого підприємства, розміщеними в різних країнах, після чого відбувається взаємообмін.

7. Рішення щодо *способів координації* (під координацією ми маємо на увазі спосіб, за допомогою

якого схожі або такі самі дії (види і сфери діяльності), розміщені в різних країнах, узгоджуються між собою) *дій профілю підприємства у межах ланцюжка вартості підприємства в просторовому контексті його ЗЕД*: формування організаційних структур, інформаційних мереж, управління і контроль міжнародних підприємств, поділ повноважень між головним підприємством і субпідприємствами тощо.

8. Рішення щодо *взаємодії з політичним оточенням* з метою зниження ризиків, які можуть виникати внаслідок втручання владних структур як у власній країні, так і за кордоном: проведення гнучкої політики переговорів, структурні й адміністративні заходи, спрямовані на адаптацію до місцевих умов, розробка альтернативних варіантів поведінки тощо.

На завершення відзначимо, що всі розглянуті нами СА повинні так чи інакше ґрунтуватися на інноваціях: технологічних, продуктових, організаційних, маркетингових, управлінських тощо. Дослідження зарубіжних економістів переконливо свідчать, що основна частка зростання ВВП сьогодні пов'язана не з капітальними вкладеннями, а з технологічними нововведеннями, зі сприйнятливістю підприємств і економіки загалом до інновацій, чому власне мають служити розроблені та реалізовані на підприємствах стратегії виходу на зовнішні ринки завдяки інноваціям, тобто інноваційні стратегії інтернаціоналізації та ЗЕД, що визначають логіку поведінки підприємства (загальнокорпоративної, бізнесової та в контексті окремих бізнес-процесів) на зовнішніх ринках на основі впровадження та використання різних інновацій по всьому колу ключових аспектів цієї поведінки [5].

Привабливість застосування запропонованого дерева структури та стратегічних альтернатив щодо зовнішнього розвитку бізнесу підприємств для обґрунтування стратегічних рішень щодо виходу на зовнішні ринки полягає у всебічному розгляді певного бізнесу підприємства (у виборі й оцінці його ринкової ніші, рішень щодо ключових питань його функціонування та розвитку на зовнішніх ринках) із усіх можливих позицій. У процесі аналізу можливостей щодо зовнішнього розвитку підприємства можна використовувати широкий набір показників, які формуватимуть великий масив описів зазначених (дискретних варіантів рішень) щодо певного бізнесу підприємства та ключових аспектів його функціонування та розвитку на зовнішніх ринках.

Натомість, використовуючи адекватну систему критеріїв оцінки, а такими критеріями в даній моделі, на наш погляд, повинні бути насамперед *ризик* [7], виявляють найоптимальніші для підприємства ринкові нішу, напрями і форми інтернаціонального розвитку та здійснення ЗЕД, що, у свою чергу, є основою для реалізації альтернативних конкурентних можливостей підприємства й отримання ним конкурентних переваг на шляху забезпечення прибуткової діяльності на зовнішніх ринках.

Отже, ми пропонуємо застосовувати розглянуте дерево структури і стратегічних альтернатив у

вигляді метафрейма, який допомагає сформувати й обрати оптимальну логіку поведінки (розумій - стратегію) підприємства на зовнішніх ринках, яка охоплює комплекс оптимальних стратегічних рішень щодо ключових питань його функціонування та розвитку на цих ринках, обраних на основі оцінки їх ризиків.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Правильно (обґрунтовано) обрана та адекватно та інноваційно змістовно наповнена стратегія виходу на зовнішні ринки та здійснення там ефективної діяльності як певний стратегічний набір усіх рішень щодо забезпечення цього процесу підприємством на всіх його рівнях та щодо всіх складових його функціональної діяльності (всіх бізнес-процесів) є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості на зовнішніх ринках.

При цьому необхідно також врахувати, що в умовах високої нестабільності середовища глобальної економіки і відтак відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринків, про конкурентів, про нові технології тощо стає **практично неможливим уникнути помилок у стратегічному виборі.**

Мінімізувати ці помилки *дозволятиме уніфікована модель дерева структури та стратегічних альтернатив для прийняття рішень щодо виходу підприємства на зовнішні ринки та конкурентної діяльності на них*, яку можна використовувати як інструмент, що повинен давати відповідь на ключове запитання менеджменту підприємства: “Куди та як йти далі?” та “Як діяти?”, щоб не бути витісненими більш сильними конкурентами з бізнесу або взагалі не зникнути у процесі глобалізації ринків унаслідок неврахування тенденцій їх розвитку і щоб забезпечити стабільність та ефективність свого бізнесу на тривалій період часу. Ця модель може бути закладена в основу *алгоритму* системи підтримки прийняття рішень на основі штучних нейронних мереж із використанням технологій “BigData” та “дейтамайнінгу”, про що йтиме мова у наших наступних публікаціях. Тут лише зауважимо, що *проблеми у бізнесі є насамперед наслідком неефективного управління через відсутність системного стратегічного підходу* щодо вирішення проблем управління підприємством, зокрема в питаннях його виходу на зовнішні ринки та конкурентної діяльності на них, а не відсутності автоматизованого обліку та інформаційних систем на підприємстві і поза ним. І власне, запропонована нами модель дерева структури та стратегічних альтернатив для прийняття рішень щодо виходу підприємства на зовнішні ринки та конкурентної діяльності на них є тим метафреймом, який робить із інформаційних технологій системний прикладний інструмент управління.

**ЛІТЕРАТУРА**

**REFERENCES**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
2. Томпсон мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. К. : Вильямс, 2003. 924 с.
3. Коломієць І. Ф. Управління ЗЕД підприємства в процесі його інтернаціоналізації : монографія ; ІРД НАН України. Львів, 2004. 247 с.
4. Портер М. Международная конкуренция / под ред. В. Д. Щетинина, пер. с англ. М. : МО, 1993. 896 с.
5. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації : монографія. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2013. 352 с.
6. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Видання 2-ге, оновлене і доповнене. Львів : „Новий Світ-2000”, 2018. 426 с.
7. O uso da engenharia econômica no contexto da gestão estratégica empresarial (Використання економічної інженерії в контексті стратегічного управління бізнесом) / Kutsyk P., Kovtun O., Klochan V., Klochan I., Krakhmalova N., & Prokopenko O. Laplage Em Revista, 7(Extra-E). 2021. P. 427-436. <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1215p.427-436>.
8. Turban E. Decision support and expert systems: management support systems. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995.

1. Ansoff Y. (1989), Stratehicheskoe upravlenye, Ekonomyka, M., 519 s.
2. Tompson, ml. A. A., Stryklend, A. Dzh. (2003), Stratehicheskyy menedzhment: kontseptsyy y situatsyy dlia analiza, Vyl'iams, K., 924 s.
3. Kolomiets', I. F. (2004), Upravlinnia ZED pidpriemstva v protsesi joho internatsionalizatsii : monohrafiia ; IRD NAN Ukrainy, L'viv, 247 s.
4. Porter M. (1993), Mezhdunarodnaia konkurentsya / pod red. V. D. Schetynyna, per. s anhl., MO, M., 896 s.
5. Kovtun, O. I. (2013), Innovatsijni stratehii v systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti dlia vitchyznnykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia ta realizatsii : monohrafiia, Vyd-vo L'vivs'koi komertsijnoi akademii, L'viv, 352 s.
6. Kovtun, O. I. (2018), Stratehiia pidpriemstva, Vydannia 2-he, onovlene i dopovnene, „Novyj Svit-2000”, L'viv, 426 s.
7. O uso da engenharia econômica no contexto da gestão estratégica empresarial (Vykorystannia ekonomichnoi inzhenerii v konteksti stratehichnoho upravlinnia biznesom) / Kutsyk P., Kovtun O., Klochan V., Klochan I., Krakhmalova N., & Prokopenko O. (2021), Laplage Em Revista, 7(Extra-E), p. 427-436. <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1215p.427-436>.
8. Turban E. (1995), Decision support and expert systems: management support systems, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

*Стаття надійшла до редакції 15 листопада 2021 року*