

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 658.8:339.564

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-1>

### ТЕОРЕТИЧНІ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ СКЛАДНИКИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### THEORETICAL, TECHNOLOGICAL AND INFORMATION COMPONENTS THE PROCESS OF FORMATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

**Іванієнко В.В.**

кандидат економічних наук, професор,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Іванієнко К.В.**

кандидат економічних наук,  
менеджер зовнішньоекономічної діяльності

**Ivaniienko Viktor**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Ivaniienko Karyna**

*У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти розвитку експортного потенціалу підприємств, узагальнено власне бачення цього процесу. Розглянуто зміст процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства та його етапність. Проаналізовано концептуальні підходи до формування стратегії розвитку експортного потенціалу, використання системного, ситуаційного підходів та теорії самоорганізації для вирішення проблеми в їх єдності. Запропоновано систему принципів формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто процес управління стратегічним потенціалом підприємства як послідовність проведення окремих дій. Запропоновано основні складники процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства.*

**Ключові слова:** експортний потенціал підприємств, розвиток експортного потенціалу, стратегія розвитку, адаптивні стратегії розвитку, принципи формування стратегії розвитку, етапи процесу розроблення стратегії розвитку, умови господарювання.

*В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты развития экспортного потенциала предприятий, обобщенно собственное видение этого процесса. Рассмотрены содержание процесса формирования стратегии развития экспортного потенциала промышленного предприятия и его этапность. Проанализированы концептуальные подходы к формированию стратегии развития экспортного потенциала, использование системного, ситуационного подходов и теории самоорганизации для решения проблемы в их единстве. Предложена система принципов формирования стратегии развития экспортного потенциала промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования. Рассмотрен процесс управления стратегическим потенциалом предприятия как последовательность проведения отдельных действий. Предложены основные составляющие процесса формирования стратегии развития экспортного потенциала предприятия.*

**Ключевые слова:** экспортный потенциал предприятий, развитие экспортного потенциала, стратегия развития, адаптивные стратегии развития, принципы формирования стратегии развития, этапы процесса разработки стратегии развития, условия хозяйствования.

*The issues of increasing the export potential of business entities, the formation of theoretical, technological and informational components of the process of its development, a set of organizational and economic solutions to the formulated problem, contributing to the increase in export capabilities of a particular enterprise using the objectively existing advantages of its activities and the features of the formation of the external and internal environment, are relevant and timely, contributing to the solution of an important national economic task – the growth of the competitiveness of the enterprise and the region and, as a consequence, the entire national economy in world markets, contributing to balanced, sustainable social development and reducing social tension in society, which requires appropriate scientific understanding. Among the main reasons for the insufficiently rapid growth of the export potential of enterprises, there is a high dynamism in the development of factors of the external and internal environment of its formation, which requires the development of adaptive strategies for its growth and the non-competitive basic technical, technological and organizational level of export-oriented enterprises. The article deals with the theoretical and practical aspects of the development of the export potential of enterprises and generalized their vision of this process. The content of the process of forming a strategy for the development of the export potential of an industrial enterprise and its stages are considered. Conceptual approaches to the formation of a strategy for the development of export potential, the use of a systematic, situational approach and the theory of self-organization to solve the problem in their unity are analyzed. A system of principles for the formation of a strategy for the development of the export potential of an industrial enterprise in modern economic conditions is proposed. The process of managing the strategic potential of an enterprise is considered as a sequence of individual actions. The main components of the process of forming a strategy for the development of the export potential of an enterprise are proposed.*

**Key words:** export potential of enterprises, development of export potential, development strategy, adaptive development strategies, principles of development strategy formation, stages of development strategy development process, management conditions.

**Постановка проблеми.** Дослідження теоретичних та практичних питань з формування та розвитку експортного потенціалу підприємств є актуальними та своєчасними в умовах значної динамічності середовищ його формування, глобалізації світового господарства, збільшення активізації діяльності експортно орієнтованих суб'єктів господарювання України. Ефективно функціонуюча сфера міжнародної діяльності підприємств підтримується перш за все розробленням об'ґрунтованих стратегій розвитку їх виробничого та експортного потенціалу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В умовах активного розвитку зовнішньо-економічної діяльності окремих суб'єктів господарювання України проблема вивчення та подальшого розвитку теоретичних, технологічних та інформаційних складових частин процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу набуває особливої актуальності та постійно цікавить як науковців, так і експортно орієнтованих підприємств. Актуальні питання цієї проблеми розглянуті в роботах таких дослідників, як О.І. Гарафонова, В.В. Матвеев, Р.С. Квасницька, Г.О. Блажевич, Л.І. Піддубна.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблема формування стратегії розвитку експортного потенціалу недостатньо досліджена як у теоретичному, так і в практичному аспектах в умовах значної динамічності розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, а також у контексті потреб розроблення адаптивних стратегій за цим напрямом.

**Постановка завдання.** Головною метою дослідження є систематизація теоретичних знань та надання прикладних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення процесів фор-

мування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Стратегію розвитку експортного потенціалу можна представити як генеральний напрям (програму, план) експортно орієнтованої діяльності підприємства, дотримання якого в довгостроковій перспективі має привести до досягнення поставлених цілей і отримання очікуваного економічного ефекту. Стратегія визначає пріоритетні напрями й форми експортно орієнтованої діяльності фірми, джерела формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових цілей, що забезпечують досягнення ключових орієнтирів розвитку підприємства [1].

Оскільки розвиток експортного потенціалу має передбачати розроблення заходів щодо якісної зміни параметрів підприємства та розвитку його конкурентоспроможності [2], що неможливо без використання актуальних стратегічних дій, то змістом процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є його технологічні, інформаційні складові частини та набір принципів стратегічного управління експортним потенціалом підприємства, вимог до вибраної стратегії і правил прийняття рішень, що використовується під час визначення альтернативних напрямів стратегічних дій та їх вибору.

Отже, стратегія розвитку експортного потенціалу має бути частиною загальноекономічної стратегії розвитку промислового підприємства, повинна враховувати умови функціонування підприємства й поточний рівень розвитку потенціалу.

Метою стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є забезпе-

чення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі продуктивного використання та відтворення експортно орієнтованих активів, що забезпечують формування ключових компетенцій і конкурентних переваг підприємства на релевантному зовнішньому ринку.

Об'єктом формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства є рівень розвитку експортного потенціалу, необхідний і достатній для забезпечення функціонування підприємства як суб'єкта експортної діяльності та досягнення ключових орієнтирів розвитку підприємства.

Суб'єктами формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є такі:

- міжнародні, державні та регіональні інститути, завдання й повноваження яких визначаються нормативно-правовими документами;
- акціонери, власник підприємства, оскільки стратегія розвитку експортного потенціалу має враховувати їх економічні інтереси та фінансові можливості;
- вищий управлінський персонал підприємства та лінійні менеджери операційних підрозділів, у межах яких формується експортний потенціал підприємства;
- функціональний менеджер із розвитку експортної діяльності підприємства;
- представники консалтингових фірм, науково-дослідних інститутів та інших організацій, які можуть бути залучені для розроблення стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства.

Оскільки сталий розвиток експортної діяльності може бути досягнуто за умови здатності системи управління експортним потенціалом підприємства своєчасно та адекватно реагувати на зміни внутрішніх факторів конкурентоспроможності і факторів зовнішнього середовища, існує потреба в подальшому дослідженні проблеми формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємств, що володіє властивістю адаптивності [3; 4; 5].

Функцією адаптивної стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства є утримання їх експортної діяльності на траєкторії сталого розвитку з адекватним реагуванням на стан та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Сукупність параметрів та індикаторів стану зовнішнього й внутрішнього середовища, методів їх вимірювання, а також інструментів для управління експортним потенціалом підприємств складає базис адаптивності [4].

Принциповою відмінністю адаптивної стратегії розвитку є її готовність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища у широкому спектрі значень у вигляді готового набору можливих варіантів. Такий набір готових рішень, як реакції на широкий діапазон впливу можливих дестабілізуючих факторів на експортний потенціал підприємства, забезпечується структурою

і методом формування формули адаптивної стратегії [3].

Як методологічну основу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства автори пропонують використовувати концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, застосування взаємодії системного, ситуаційного, ресурсного, процесного підходів, теорії самоорганізації тощо.

Одним з основних у процесі формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є системний підхід [6; 7], оскільки в рамках цього підходу експортний потенціал промислового підприємства розглядається як складна, цілісна, динамічна, відкрита система, що інтегрує у собі всі можливості досягнення цілей розвитку на основі системної взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Автори погоджуються з думкою Г.В. Климик про те, що зміст формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства полягає не тільки в реакції на збурення у зовнішньому середовищі, ліквідації негативних наслідків кон'юнктурних змін, але й у забезпеченні здатності експортного потенціалу як системи до самоорганізації, «підтримки його внутрішнього та зовнішнього гомеостазу» [8]. Виконання цієї вимоги під час формування стратегії потребує системного бачення основних напрямів розвитку експортного потенціалу промислового підприємства і розроблення цілісної системи заходів (комплексної програми дій) щодо забезпечення необхідного рівня розвитку усіх його підсистем для забезпечення ефекту синергії.

Однак використання лише системного підходу до формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства є недостатнім [6]. Задля підвищення рівня обґрунтованості прийняття рішень у процесі формування стратегії доцільно використати ситуаційний підхід, практичне застосування якого передбачає визначення конкретної ситуації розвитку експортного потенціалу промислового підприємства в системі дії факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та спрямування управлінського впливу на найбільш значущі елементи експортного потенціалу, здатні повернути систему до гомеостатичного стану; розроблення специфічних прийомів та методів стратегічного управління, вибір стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства з урахуванням специфіки конкретної управлінської ситуації [6; 7; 9].

Формування ефективної стратегії визначається конкретною ситуацією розвитку експортного потенціалу промислового підприємства та тими ресурсами, здатностями, можливостями, компетенціями, що складають його структуру [10]. Реалізація ситуаційного підходу до формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства передбачає альтернативність

досягнення поставлених цілей під час прийняття стратегічних управлінських рішень.

Орієнтація на дослідження ресурсних передумов формування експортного потенціалу промислового підприємства, вивчення можливостей їх перетворення на стратегічні фактори успіху в процесі формування стратегії розвитку забезпечується в рамках ресурсного підходу [7]. Динамічний аспект ресурсного підходу у контексті дослідження обумовлює необхідність збалансованого розвитку структурних компонентів експортного потенціалу, пошуку їх ефективного поєднання задля усунення стримуючих факторів та досягнення цілей розвитку підприємства.

Невизначеність та висока швидкість змін у зовнішньому висококонкурентному середовищі діяльності промислових підприємств обумовлюють необхідність використання теорії самоорганізації під час розроблення концептуального підходу до формування адаптивної стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства. Значення цього теоретичного підходу полягає в тому, що він передбачає зростання ефективності стратегічних рішень щодо вибору, розроблення та деталізації стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства за рахунок спільного та синхронного використання ресурсів, комбінування стратегічно важливих елементів потенціалу. Формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства на підґрунті теорії самоорганізації базується на відповідних принципах та має відповідати таким вимогам:

- відповідність стратегії вимогам можливості її зміни за умови зміни зовнішнього та внутрішнього середовища міжнародного бізнесу;
  - взаємозв'язок із корпоративною стратегією підприємства;
  - відстеження відповідності реального стану та структури експортного потенціалу підприємства його бажаним параметрам;
  - облік максимальної кількості чинників розвитку експортного потенціалу промислового підприємства, визначення головних із них, тобто тих, які приводять до стану «бурення» системи;
  - здатність підприємства до акумулювання провідного досвіду з розвитку експортного потенціалу на підприємствах аналогічної сфери діяльності, що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг;
  - здійснення пошуку, оцінювання та вибору альтернативних напрямів розвитку експортного потенціалу;
  - оптимізація руху інформаційних потоків у процесі формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства;
  - здатність підприємства до накопичення та використання відповідного досвіду зі впровадження актуальних напрямів технологічного та інформаційного розвитку міжнародного бізнесу.
- Формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства має

застосовувати також основні положення процесного підходу [6; 9], який акцентує увагу передусім на послідовності логічно взаємопов'язаних дій, які складають процес вибору стратегії, що спрощує практичне застосування науково-методичних розробок.

З цих позицій формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства може бути визначено як процес розроблення альтернативних напрямів розвитку експортного потенціалу на базі аналізу поточної стратегічної ситуації та вибору цілісної системи заходів із розвитку усіх його підсистем [1].

Важливу складову частину теоретичного базису процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства складають його принципи. На основі узагальнення літературних джерел [6; 7; 9] та на підставі розглянутих методологічних підходів до цього виду управлінської діяльності запропонована система таких принципів формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства:

- принцип системності (розгляд експортного потенціалу промислового підприємства як системи);
- принцип синергетичності (отримання додаткового позитивного ефекту за рахунок залучення до стратегії розвитку усіх складових елементів експортного потенціалу промислового підприємства);
- принцип цілеспрямованості (формування стратегії розвитку експортного потенціалу має бути інтегроване у загальну систему менеджменту підприємства та зорієнтоване на досягнення глобальних цілей підприємства);
- принцип комплексності (вивчення та врахування під час формування стратегії усіх чинників, що впливають на розвиток експортного потенціалу промислового підприємства; розроблення взаємопов'язаних управлінських рішень із розвитку усіх функціональних підсистем експортного потенціалу промислового підприємства);
- принцип відповідності (оцінювання відповідності діючої стратегії визначеній управлінській ситуації розвитку експортного потенціалу промислового підприємства);
- принцип гнучкості (можливість корегування поточної стратегії розвитку експортного потенціалу задля адаптації до змін умов функціонування підприємства);
- принцип безперервності (спостереження за рівнем розвитку експортного потенціалу промислового підприємства, виявлення стратегічних розривів та формування своєчасних коригуючих управлінських рішень, що є безперервним процесом);
- принцип етапності (процес розроблення стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства має бути регламентований процедурно та у часі);

– принцип альтернативності (генерація декількох альтернативних варіантів розвитку експортного потенціалу промислового підприємства і вибір найбільш доцільного з них);

– принцип інформаційної забезпеченості (забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність методичного забезпечення щодо перетворення та оброблення інформації);

– принцип економічної безпеки (досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та управління експортним потенціалом підприємства);

– принцип інноваційності (готовність до перманентного оновлення і вдосконалення складових частин експортного потенціалу промислового підприємства, товарної і ринкової політики тощо);

– принцип когнітивності (підтримка опанування нових знань, безперервності навчання для ефективного стратегічного планування розвитку експортного потенціалу й використання можливостей і здатностей підприємства);

– принцип правової забезпеченості окремих стратегій розвитку експортного потенціалу підприємств (це важливо з точки зору можливості їх реалізації, на думку авторів) [1; 5].

Процес формування загальної схеми формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства передбачає виділення послідовності і взаємозалежності певних його етапів. Аналіз літератури зі стратегічного управління експортним потенціалом підприємства дав змогу виділити недоліки й переваги декількох концептуальних підходів до виокремлення основних етапів (складників) процесу розроблення стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства. Автори особливо підкреслюють важливість таких етапів, як діагностика стану економічного потенціалу та визначення загального напрямку стратегічних дій, які забезпечують розвиток економічного потенціалу підприємства. До переваг такого підходу можна віднести те, що він передбачає визначення відповідності стратегії розвитку експортного потенціалу встановленим обмеженням. Формувати стратегічні рішення з розвитку економічного та експортного потенціалу підприємства пропонується на основі єдиної інформаційної системи, що виступає умовою результативності цього процесу, але складність та багатоетапність такого процесу можна віднести до недоліків цього підходу.

Автори представляють процес управління стратегічним потенціалом підприємства як послідовність проведення таких дій:

– виявлення структури потенціалу;

– аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства;

– формування методики діагностики потенціалу, оцінювання елементів потенціалу;

– виявлення синергетичного впливу елементів;

– інтегральне оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

– розроблення загальної і локальної стратегії зі зміцнення й розвитку потенціалу [4].

До переваг такого підходу можна віднести об'єднання підсистем стратегічного та оперативного управління для досягнення синергетичного ефекту від використання виробничого та експортного потенціалів підприємства, але слід зазначити, що в рамках запропонованого підходу не передбачається альтернативність стратегічного вибору суб'єктами управління з урахуванням поточної ситуації.

Традиційно загальна схема формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства будується на виділенні та реалізації трьох логічно взаємопов'язаних стадій стратегічного управління експортним потенціалом, таких як діагностична стадія; стадія підготовки й прийняття планових рішень на основі маркетингових досліджень; стадія реалізації стратегії і контролю. Можливість вибору рішень з великої кількості альтернатив та внесення своєчасних корекцій до системи управління, які диктуються динамічним зовнішнім середовищем, є безперечною перевагою цього підходу. Недоліком можна вважати те, що провідне місце у формуванні стратегії відводиться маркетингу. Так, стратегія розвитку експортного потенціалу підприємства зводиться до альтернативного вибору однієї з маркетингових стратегій виходу на нові ринки збуту експортної продукції. Такий підхід не є виправданим, оскільки суперечить гіпотезі стратегічного управління, сформульованій І. Ансофом [11], щодо багатоелементності, згідно з якою один компонент управління не може бути головною умовою успіху, оскільки успіх є результатом взаємодії декількох ключових елементів.

Недоліками цих підходів можна вважати відсутність можливостей своєчасно сприймати зміни у зовнішньому конкурентному оточенні підприємства, ефективно реагувати на них та вносити корекції до стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства за допомогою альтернативних стратегічних рішень з удосконалення усіх підсистем експортного потенціалу. Потреба ліквідації зазначених недоліків складає підґрунтя для подальшого розвитку концептуальної схеми формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження наявних методик та підходів до формування стратегії формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства автори рекомендують такі основні складові частини цього процесу, як вивчення виробничих можливостей суб'єкта господарювання; постійний моніторинг ситуації розвитку експортного потенціалу підприємства; відстеження відповід-

ності реального стану та структури експортного потенціалу підприємства його бажаним параметрам на основі діагностики; генерація стра-

тегічних альтернатив з розвитку усіх підсистем експортного потенціалу та вибір найкращого цілісного варіанта стратегії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Іваниенко К.В. Формирование стратегии управления экспортным потенциалом предприятия: теоретико-методологические аспекты. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 2–10 квітня 2015 р. Бердянськ, 2015. С. 68–71.
2. Гарафонова О.І., Каленська О.Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1. С. 36–49.
3. Іванієнко К.В. Концептуальний підхід до формування стратегії розвитку експортного потенціалу машинобудівних підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 18–19 листопада 2015 р. Харків, 2015. С. 226–229.
4. Іванієнко К.В. Розробка методичного забезпечення моніторингу та діагностики експортного потенціалу промислового підприємства для формування стратегії його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 345–352.
5. Іванієнко К.В. Формування стратегії управління експортним потенціалом підприємств в умовах інноваційних змін економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1. Ч. 2. С. 99–101.
6. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 179–184.
7. Потинський М.Л. Формування концептуальної моделі стратегічного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.14. С. 231–235.
8. Климик Г.В. Основні тенденції розвитку сільськогосподарського машинобудування України в контексті зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні питання економіки і права*. 2014. Вип. 1. С. 83–87.
9. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентним потенціалом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 3. С. 41–45.
10. Блажевич Г.О. Формування стратегії розвитку інноваційно-технологічного потенціалу промислового підприємства. *Схід*. 2012. № 4. С. 10–15.
11. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург, 2009. 344 с.

#### REFERENCES:

1. Ivaniienko K.V. (2015) Formirovanie strategii upravleniya eksportnym potentsialom predpriyatiya: teoretiko-metodologicheskie aspekty [Formation of a strategy for managing the export potential of an enterprise: theoretical and methodological aspects]. Proceedings of the *Modern problems of modeling of social and economic systems: materials of the VII international scientific and practical Internet conference (Ukraine, Kharkiv, April 2–10, 2015)*, Kharkiv: Modern problems of modeling of social and economic systems, pp. 68–71.
2. Garafonova O.I., Kalenska O.L. (2015) Strategii rozvitku pidpriemstva: teoretichni zasadi ta osoblivosti formuvannya v umovakh neobkhidnosti zdiysnennya innovatsiynoi diyal'nosti [Strategies of enterprise development: theoretical bases and features of formation in the conditions of necessity of realization of innovative activity]. *Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design*, no. 1, pp. 36–49.
3. Ivaniienko K.V. (2015) Konceptualnyj pidkhid do formuvannya strateghiji rozvytku eksportnogho potencialu mashynobudivnykh pidprijemstv [Conceptual approach to the formation of strategy for the development of export potential of machine-building enterprises]. Proceedings of the *Competitiveness and innovation: problems of science and practice: international scientific-practical conference (Ukraine, Kharkiv, November 18–19, 2015)*, Kharkiv: Competitiveness and innovation, pp. 226–229.
4. Ivaniienko K.V. (2016) Rozrobka metodychnogho zabezpechennja monitorynghu ta diagnostyky eksportnogho potencialu promyslovogho pidprijemstva dlja formuvannya strateghiji jogho rozvytku [Development of methodological support for monitoring and diagnostics of the export potential of an industrial enterprise for the formation of its development strategy]. *Global and national economic problems*, no. 10, pp. 345–352.
5. Ivaniienko K.V. (2015) Formuvannya strateghiji upravlinnja eksportnym potencialom pidprijemstv v umovakh innovacijnykh zmin ekonomiky [Formation of strategy of management of export potential of the enterprises in the conditions of innovative changes of economy]. *Bulletin of Odessa National University*, vol. 1, no. 2, pp. 99–101.
6. Matvejev V.V. (2015) Sutnistj strategichnogho upravlinnja konkurentnym potencialom pidprijemstva [The essence of strategic management of the competitive potential of the enterprise]. *A young scientist*, vol. 2, no. 2, pp. 179–184.
7. Potynskij M.L. (2013) Formuvannya konceptualnojji modeli strategichnogho upravlinnja potencialom pidprijemstva [Formation of a conceptual model of strategic management of enterprise potential]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 23, no. 14, pp. 231–235.

8. Klymyk Gh.V. (2014) Osnovni tendenciji rozvytku siljsjoghospodarsjkogho mashynobuduvannja Ukrainy v konteksti zovnishnjoekonomichnoji dijalnosti [The main trends in the development of agricultural engineering in Ukraine in the context of foreign economic activity]. *Modern issues of economics and law*, vol. 1, no. 7, pp. 83–87.
9. Kvasnycja R.S. (2013) Konceptualjni osnovy strategichnogho upravlinnja konkurentnym potencialom pidpryjemstva [Conceptual bases of strategic management of competitive potential of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, vol. 3, no. 40, pp. 41–45.
10. Blazhevych Gh.O. (2012) Formuvannja strateghiji rozvytku innovacijno-tekhnologhichnogho potencialu promyslovogho pidpryjemstva [Formation of a strategy for the development of innovation and technological potential of an industrial enterprise]. *East*, vol. 4, no. 118, pp. 10–55.
11. Ansoff I. (2009) *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)