

УДК 658.114.25:339.562

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ІМПОРТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ****Квактун О.О. к.е.н.,  
Вертелецька О.М.,  
Гребенніков В.***Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

У статті наведено теоретичні аспекти стратегії імпорту для комерційного підприємства. Роз'яснено, для чого необхідна стратегія імпорту для фірм, які займаються імпортною діяльністю. Наведено класифікацію стратегій, в якій виокремлено стратегію імпорту. Виділено основні етапи вибору стратегії. Встановлено особливості стратегії імпорту. Зазначено, що підприємство повинно визначити собі певну стратегію, як конкретний довгостроковий план досягнення цілей, так як на сьогодні успішність імпортною діяльністю залежить від того, як до неї підготуватися. Перед тим, як приступити до здійснення імпортною діяльністю, менеджерів зовнішньоекономічної діяльності варто не тільки ознайомитися з географічним розташуванням тієї закордонної держави, з якою він планує налагодити партнерський контракт, але й скрупульозно вивчити законодавство в сфері зовнішньоторговельних відносин зарубіжної держави. Також виокремлено чинники, які впливають на обсяги імпорту підприємств. Зазначено, що для узагальненого визначення правових, економічних аспектів зовнішньоторговельної діяльності можна використовувати показник індексу економічної свободи.

**Ключові слова:** імпорт, стратегія імпорту, управління імпортними операціями, чинники впливу на імпорт, етапи стратегії, індекс економічної свободи

UDC 658.114.25:339.562

**FEATURES OF THE IMPORT STRATEGY OF UKRAINIAN ENTERPRISES****Kvaktun.O., PhD in Economics,  
Verteletska O.,  
Hrebennikov V.***Pridniprovska state academy of civil engineering and architecture*

The theoretical aspects of the import strategy for commercial enterprise are given in the article. It has been explained for what an import strategy for firms, which are engaged in import activity, is required. The classification of strategies is given, in which a strategy of import is drawn. The main stages of strategy selection are highlighted. The features of the import strategy are set. It is noted that the company must define a strategy for itself, as a concrete long-term plan for achieving goals, as today the success of import

---

© Квактун О.О. к.е.н., Вертелецька О.М., Гребенніков В., 2017

activity depends on how to prepare for it. Before entering into the import activity, the manager of foreign economic activity should not only get acquainted with the geographical location of the foreign state with which he plans to establish a partnership contract scrupulously examine the legislation in the sphere of foreign trade relations of the foreign state. The factors that influence the volume of import of enterprises are also highlighted. It is noted that for the generalized definition of legal, economic aspects of foreign trade activity, the index of economic freedom index can be used.

**Keywords:** import, import strategy, management of import operations, factors of influence on import, stages of strategy, index of economic freedom.

**Актуальність проблеми.** Актуальність обраної теми підтверджується тим, що імпортна діяльність завжди була і залишається важливою складовою економічного розвитку держави. В умовах глобалізації світового господарства на сучасному етапі розвитку економіки України зовнішньоторговельна діяльність підприємств набуває дедалі більшого розвитку. На ефективність діяльності підприємств впливає низка різноманітних чинників. Від їх інтенсивності, напрямку та тривалості дії багато в чому залежать кінцеві результати діяльності підприємства: обсяги випуску та реалізації продукції, її собівартість, прибуток, рівень рентабельності, фінансова стійкість. Розвиток конкуренції як на внутрішньому ринку, так і за рубежом зумовлює потребу підвищення ефективності діяльності підприємства, важливою складовою чого є удосконалення імпортової діяльності підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Наукові та практичні проблеми, пов'язані з управлінням імпортовою діяльністю підприємства, і шляхи їх вирішення відображені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Т. Алексеева, Е. Вавилової, А. Вічевич, Л. Гурвица, К. Дроздової, А. Ізмалкова, Н. Логвінової, Н. Реверчук, Н. Уткиної. Управлінню зовнішньоторговельною діяльністю підприємств присвячені роботи О. Гребельника, В. Песоцького, В. Литвиненко, Р. Коваленко, А. Румянцева, М. Яновського та інших. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень з даної тематики, питання вибору індивідуальної та діючої стратегії імпорту для українських підприємств потребує додаткового дослідження.

**Метою роботи** є виокремлення та аналіз особливостей стратегії імпорту українських підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів і способів дій, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Вибір стратегії для підприємства є одним із найважливіших моментів, тому керівництво повинно дуже виважено та продумано підійти до даного питання.

Умовно вибір стратегії можна розділити на три етапи: розробка стратегії; доведення; аналіз. На першому етапі, відповідно до постійних цілей та управлінського обстеження, обирається придатна стратегія. На даному етапі важливо розробити якнайбільшу кількість альтернативних стратегій, щоб забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант [19]. На другому етапі корегуються та встановлюється адекватність стратегії цілям організації та із безлічі стратегій формується загальна. Третій етап характеризується наповненням загальної стратегії конкретним змістом. Кінцевим аналітичним завданням є одержання стратегічних висновків для формування менеджерами ефективного плану дій.

У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності та інше.

Стратегічне планування займає центральне місце в системі стратегічного менеджменту [15]. Планування зовнішньоекономічної діяльності та удосконалення стратегічного менеджменту являються об'єктивно необхідними для підприємств.

Це визначається насамперед:

- 1) прагненням підприємств, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбуватися на світовому ринку;

2) необхідністю прогнозування свого майбутнього. Для цього важливо визначити яким буде ринок в майбутньому, в якому буде розвиватися підприємство, чого чекають споживачі від нього, які його можливості у збільшенні експортного потенціалу, об'єму продажу тощо.

Оскільки стратегія передбачає певну розгалуженість ознак, які характеризують її сутність, практичну значущість набуває визначення її різновидів. Стратегія імпорту входить до групи функціональних стратегій, яка має певні особливості.

Першою з них є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Другою особливістю стратегії імпорту є її комплексність.

Третьою – необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію імпорту підприємства, на її формування та реалізацію.

Четвертою особливістю є необхідність врахування пріоритетності імпорту серед інших видів економічної діяльності підприємства.

П'ятою – взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегії.

Класифікацію стратегій за різними ознаками наведено на рис.1.



*Рис. 1. Класифікація стратегій за різними ознаками  
Побудовано авторами за: [10, 11, 12, 13, 14]*

Стратегія управління імпортною діяльністю розробляється на тривалу перспективу, яка дає можливість своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. В цьому випадку стратегія управління виступає як інструмент досягнення цілей підприємства. Для

того, щоб удосконалити стратегію управління необхідно, насамперед, проаналізувати такі чинники підприємства як :

- 1) галузева приналежність;
- 2) розміри організації;
- 3) тип виробництва, рівень спеціалізації;
- 4) характеристика рис виробничого потенціалу;
- 5) рівень управління;
- 6) рівень кваліфікації персоналу тощо.

Підприємство повинне визначити собі певну стратегію, як конкретний довгостроковий план досягнення цілей. Процес вибору стратегії включає такі основні кроки:

- 1) з'ясування поточної стратегії;
- 2) аналіз портфеля продукції;
- 3) вибір стратегії підприємства та її оцінка.

За допомогою аналізу портфеля продукції можуть бути збалансовані такі найважливіші чинники бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання [3]. Вибір стратегії організації здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з врахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Стратегія імпорту – це напрям діяльності підприємства, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоторговельної діяльності у вигляді реалізації імпорتنих операцій та несе у собі певний набір правил, за допомогою яких відбувається імпортна діяльність підприємства [17]. Правила визначаються урядом в країні імпортера та міжнародними законами, конвенціями і постановами.

Управління імпортними операціями передбачає розробку програми і планів діяльності підприємства для контролю за їх виконанням, а аналізу, обліку та оцінки ефективності самої стратегії. Одним із завершальних етапів реалізації імпорту є стратегічний контроль. Він покликаний виявляти помилки, сильні та слабкі сторони на різних етапах формування стратегії та координувати діяльність таким чином, щоб виправити ситуацію, яка не відповідає стратегічним орієнтирам підприємства. Таким чином, обов'язково необхідно здійснювати зворотній зв'язок.

Імпорт - (імпорт товарів) - це купівля (у тому числі з оплатою у не грошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної

діяльності у іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням їх на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами [2].

Імпортна операція - комерційна діяльність, що пов'язана з закупівлею та ввезенням в Україну іноземних товарно-матеріальних цінностей для їх наступної реалізації на внутрішньому ринку або використання у виробничо-господарській діяльності [1].

Основними нормативно правовими документами[1,2], що регулюють імпорту діяльність є: Митний Кодекс України, Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інші.

До імпорту операцій відносяться [2]:

- придбання товарно-матеріальних цінностей від іноземних постачальників на умовах комерційного кредиту;
- ввезення товарно-матеріальних цінностей або отримання послуг в порядку бартерних угод;
- ввезення товарів в рахунок централізованих імпорту закупок;
- придбання товарно-матеріальних цінностей та послуг з оплатою готівкою;
- отримання товарно-матеріальних цінностей та послуг в якості безоплатної допомоги.

В залежності від виду операцій в Україні застосовуються різні способи обмеження імпорту: короткострокове обмеження імпорту, митний бар'єр, антидемпінгові мита.

Імпортна діяльність в Україні - це діяльність, що побудована на взаєминах між суб'єктом господарювання України й іноземним суб'єктом господарської діяльності й може проводитися як на території України, так і за її межами.

На сьогоднішній день у чинність проведення активної міждержавної інтеграційної політики питання про легальне ведення бізнесу як усередині держави, так і за його межами має досить життєво важливий характер. Успішність ведення справи на 50 % залежить від того, як до нього підготуватися [9, с.122]. Перед тим, як приступити до здійснення зовнішньоторговельної діяльності, потенційному менеджерів зовнішньоекономічної діяльності варто не тільки ознайомитися з географічним розташуванням тієї закордонної держави, з якою він планує



налагодити партнерський контракт, але й скрупульозно вивчити законодавство в сфері зовнішньоекономічних відносин такої держави [18].

Більш того, не менш важливо також проаналізувати ситуацію в Україні відносно здійснення зовнішньоторговельних операцій у сегменті господарювання, що йому цікавий. Українське законодавство характеризується швидкоплинними змінами відносно фіскальної політики. Як показує практика, у імпортерів і експортерів часто виникають питання відносно податків (наприклад, як ПДВ) у частині їхнього нарахування, сплати, стягнення, відшкодування.

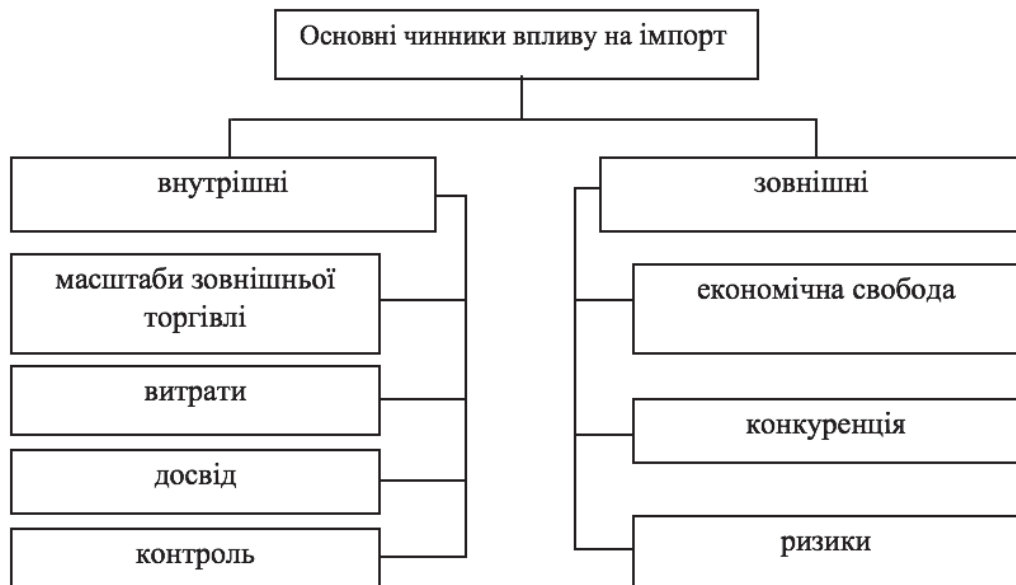
Імпорт має низку переваг як для індивідуальних, так і для виробничих споживачів, а також для країни в цілому. Це, зокрема [4]:

- отримання доступу до більш дешевих та якісних товарів і сировинних ресурсів;
- наповнення вітчизняного ринку дефіцитними товарами або товарами, що взагалі не виробляються на території країни-імпортера;
- зростання конкуренції та стимулювання завдяки цьому оптимізації, підвищення виробництва на національній території; налагодження сталих виробничих зв'язків з іноземними партнерами щодо кооперування виробництва;
- розвиток нових технологій завдяки ввезенню наукомістких товарів.

В свою чергу, імпортна політика держави повинна бути направлена на регулювання імпортних операцій з метою захисту національного ринку від надлишкової іноземної конкуренції, а також задоволення власних потреб за рахунок іноземних товарів. Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії.

Як свідчить практика, суб'єкти господарювання починають займатися зовнішньоторговельною діяльністю зовсім спонтанно і починають функціонувати в цілком іншому, невизначеному для них господарському середовищі не маючи об'єктивного уявлення про перспективи та перешкоди. Відтак, підприємства, що не опанували передові методи стратегічного планування зовнішньої торгівлі, приречені на невдачі в конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку.

Адже зовнішня торгівля буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємства на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але і впливатиме з довгострокових цілей. Утім, перш за все необхідно визначити чинники, що можуть вплинути на забезпечення стійкого розвитку імпорту суб'єктів господарювання (рис. 2).



*Рис. 2. Основні чинники впливу на імпорт  
Побудовано авторами за: [7,с.56]*

Слід зазначити, що названі чинники взаємопов'язані та взаємообумовлені і у свою чергу, кожен з наведених чинників вбирає в себе певні складові. Так, економічна свобода включає такі чинники, як пряма заборона окремих форм діяльності, визначення ставок податків, вимоги антимонопольного законодавства та інші. Для узагальненого визначення правових аспектів зовнішньоторговельної діяльності можна використовувати показник індексу економічної свободи.

Індекс економічної свободи визначається кількістю балів, що набираються країною з урахуванням десятих економічних чинників. Чим більше очок, тим вище втручання в економіку (а отже, і нижча в цій країні економічна свобода) [20]. Використовуються такі чинники, як торгова політика, податкова політика, втручання уряду в економіку, монетарна політика, потоки капіталу й іноземні інвестиції, банківська політика, контроль заробітної плати і цін, права власності, регулювання і чорний ринок. По кожній з цих десяти категорій використовуються близько п'ятдесяти незалежних економічних критеріїв для одержання емпіричної картини рівня економічної свободи в кожній країні. Разом з



тим у бізнесі існують найрізноманітніші ризики. Втім ризик, пов'язаний з можливістю політичних або економічних змін, що може знизити захищеність активів підприємства та одержуваних прибутків, як правило, ставиться на перше місце у зовнішньоторговельних операціях.

Важливим елементом оцінки очікуваного стану зовнішнього середовища є конкурентний аналіз. Він включає встановлення рівня конкуренції за кількістю і рангом конкурентів, оцінку їх сильних і слабких сторін, що значно полегшує вибір стратегії та тактики конкурентної боротьби. Пріоритетність цілей зовнішньоторговельної діяльності підприємства в значній мірі визначається вже досягнутим рівнем виходу на зовнішні ринки збуту та масштабами зовнішньоторговельної діяльності.

Разом з тим досвід відіграє не останню роль і може розглядатись як сукупність організаційних, виробничих, управлінських передумов, а насамперед залученням високо кваліфікованих спеціалістів. Разом з тим, за відсутності кваліфікованих спеціалістів суб'єкти господарювання звертаються до аудиторських фірм для отримання консультацій з питань планування, прогнозування та аналізу зовнішньоторговельної діяльності. Продажі продукції на зовнішніх ринках пов'язані з постійними витратами. Тому варто періодично по-новому оцінювати ведення зовнішньоторговельних операцій.

Суттєвим аспектом аналізу експортно-імпортних операцій є визначення суми накладних витрат. Адже накладні витрати при експорті (імпорті) в Україні та за кордоном включають: витрати з перевезення товарів, витрати з навантаження-розвантаження товарів, витрати зі зберігання товарів, витрати зі страхування. У разі експорту або імпорту продукції до структури накладних витрат додаються витрати, що пов'язані з митним перетинанням кордону: мито, митні збори, акцизний збір (по підакцизній продукції).

Отже, при аналізі накладних витрат доцільно визначити відносний рівень накладних витрат в Україні (визначає скільки на кожну гривню виробничої собівартості при експорті припадає накладних витрат у гривнях, та скільки з кожної гривні виручки витрачено на сплату накладних витрат у гривнях при експорті продукції) і відносний рівень накладних витрат за кордоном (характеризує скільки з кожної одиниці іноземної валютної виручки, отриманої від експорту продукції, витрачено на сплату накладних витрат в іноземній валюті, та скільки на

кожну одиницю імпортової вартості товару припадає накладних витрат у іноземній валюті).

Подальший аналіз накладних витрат потрібно спрямувати на визначення зміни відносних рівнів накладних витрат за звітний і попередній періоди та на визначення факторів, що обумовили зміну кожної статті абсолютного рівня накладних витрат. Слід зазначити, що чим більше угод підприємство укладає з іноземними партнерами, тим більша ймовірність, що воно втратить контроль над прийняттям рішень і це може відобразитись на результатах його діяльності на міжнародному рівні, включаючи такі питання, як географія розширення виробництва, освоєння нових видів продукції або забезпечення якості.

Відзначимо, що наведений розподіл чинників зручний тим, що дозволяє пов'язати їх зі стратегічним менеджментом, основою якого є SWOT-аналіз. Перша частина цього аналізу – “сильні і слабкі сторони” підприємства – відображає внутрішні чинники. Друга частина – “можливості і загрози” – пов'язана зі зовнішніми чинниками [11]

З огляду на вище викладене, послідовність стратегічного планування зовнішньоторговельної діяльності підприємства логічно мала б складатись з наступних етапів: всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоторговельної діяльності; аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку; аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі; аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і вплив змін у ній на умови діяльності суб'єктів господарювання; аналіз стану і тенденцій розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельну політику різних країн і оцінка впливу змін у ній на умови функціонування підприємств; розробка довгострокової стратегії зовнішньоторговельної діяльності з урахуванням існуючого і прогностичного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Водночас розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку повинна здійснюється на різних рівнях: стратегічному і тактичному. Стратегічний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. Адже зазначимо, що нині, коли має місце економічна криза в умовах політичної нестабільності, стратегічне планування повинно обмежуватись стратегічним інтервалом

часу, який не може перевищувати 3-5 років. Метою аналізу стану та розвитку експортно-імпортних операцій є визначення, які зміни відбулися в товарній структурі експорту (імпорту), в розвитку нових видів експорту та його географічному напрямку [5, с.69].

При оцінці можливостей підприємства на зовнішньому ринку об'єктом аналізу повинні стати: очікувана динаміка обсягів зовнішньоторговельної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку. Адже прогностичні оцінки повинні логічно витікати з даних стану та динаміки зовнішньої торгівлі за попередні періоди та з даних аналізу ефективності експортно-імпортних операцій підприємства.

Основні етапи методології визначення головних показників економічної ефективності зовнішньої торгівлі пов'язані зі застосуванням показників виробничої собівартості, повної собівартості експорту, валютної виручки нетто від експорту продукції, імпортової вартості та виручки нетто від імпорту продукції. Відзначимо, що для визначення ефективності імпортової діяльності підприємства доцільно застосовувати наступні показники [6]:

- 1) Комерційна ефективність імпорту (характеризує доцільність проведення підприємством імпортової операції);
- 2) Ефективність використання імпортової продукції в господарській діяльності підприємства.

До факторів, що впливають на ефективність імпорту відносяться: кількість, ціна-брутто, рівень накладних витрат в Україні та за кордоном, курс валюти, фактурна вартість.

Взаємозв'язок головних показників економічної ефективності зовнішньої торгівлі відображає послідовність зовнішньоторговельного обміну від початкової стадії (виробництво експортної продукції) до заключної стадії (використання імпортованої продукції замість її вітчизняного виробництва).

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування підприємства при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На етапі розробки зовнішньоторговельної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової торгівлі і зовнішньоторговельних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування

підприємства. Для цього потрібно враховувати прогностні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юктурі, враховувати тенденції розвитку світового ринку. Результати всебічного аналізу зовнішньоторговельних зв'язків, прогностичних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку [8, с.88].

**Висновки.** Отже, підсумовуючи проведений аналіз, можна зазначити, що здійснення стратегічних намірів розвитку імпорتنих операцій підприємства можливе на основі нового погляду, бачення щодо суті змін мікро- та макросередовища, сил та чинників зовнішнього оточення бізнесу, що впливають на діяльність, а також з огляду на необхідність впровадження новацій у структуру управління, методи управління. Таким чином, для успішної реалізації стратегії імпорту необхідно: ефективно донесення до працівників інформації щодо стратегічного напрямку діяльності компанії для забезпечення розуміння і підтримки у процесі реалізації стратегії; своєчасне, систематичне, повне та раціональне забезпечення реалізації стратегії необхідними ресурсами відповідної якості та кількості; формування стратегічного плану дій, який складається з певних цілей та цільових настанов, можливість фіксації досягнення кожної визначеної цілі. Процес реалізації стратегії передбачає, що на кожному рівні управління керівництвом підприємства будуть виконуватись закріплені за ним функції.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Митний кодекс України [Електронний ресурс] : кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
2. Про зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс]: закон України від 16.04.1991 № 959-XII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> [4, ст.34]
3. Про ціни і ціноутворення [Електронний ресурс] : закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>
4. Березін О.В. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.
5. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – Львів : Афіша, 2004. – 140 с.

6. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств [Текст] / І.А. Волкова, І.В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 3 (53). – С. 53-55.
7. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. [Текст] / О.П.Гребельник, О.О.Романовський. – К.: Деміург, 2003. – 296 с.
8. Дроздова Г.Н. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст] / Г.Н.Дроздова. – К.: МАУП, 2002. – 172 с.
9. Економічний дискусійний клубу: Рівень економічної свободи України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua>
10. Кириченко, О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / О.А. Кириченко - К.: Знання-Прес, 2002.-384 с.
11. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія/І.М. Кирчата,Г.В.Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Текст] / Міщенко А.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 336 с.
13. Наливайко А.П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
14. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ « УВПК ЕксОб », 2002. – 560 с.
15. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник. [Текст]/ Є.Г.Панченко. – К.: Август, 2003. - 224 с.
16. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посібник ; за ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005 – 185 с.
17. Стратегія імпорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.virtual.ks.ua/students/2695-strategy-imports.html>
18. Тюріна, Н. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] : навч. посіб. – Режим доступу: [http://lubbook.net/book\\_608](http://lubbook.net/book_608)
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є.Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
20. The Heritage Foundation 214 Massachusetts Avenue, NE Washington, 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/download>