

## **ГЛОБАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

**Анотація.** У статті визначено поняття «глобальна стратегія галузі» та її роль для створення конкурентоспроможної галузі економіки. Проведено аналіз структури глобальних стратегій основних країн-лідерів в авіакосмічній промисловості. Досліджено причини неефективності українських стратегій розвитку авіакосмічної промисловості. На основі отриманих результатів розроблено та запропоновано системний підхід до побудови глобальної стратегії розвитку конкурентоспроможної авіакосмічної галузі в умовах глобалізації.

**Ключові слова:** національна галузь, глобалізація, стратегія, глобальна галузева стратегія, інструмент, конкуренція, глобальна конкуренція, системний підхід.

**Вступ.** З другої половини ХХ століття активно розвивається глобалізація, невід'ємною частиною якої є конкуренція між державами в різних сферах, а особливо в економіці, де активно конкурують між собою цілі національні галузі. Це призводить до виникнення різноманітних нових і нових бар'єрів для вільного виходу на глобальний ринок. З метою подолання виникаючих труднощів і набуття та утримання конкурентних переваг учасники ринку починають розробляти так звані «глобальні стратегії» для національних галузей. Та все-таки, деякі галузі більше виграють в умовах глобалізації, ніж інші, а країни володіють значною перевагою у порівнянні з іншими у відповідних галузях. Тому щоб створити успішну глобальну стратегію, спочатку потрібно зрозуміти природу глобальної галузі і динаміку глобальної конкуренції.

Україна, знаходячись у групі не багатьох країн, які мають повну науково-технічну базу для створення і виробництва найсучаснішої авіакосмічної техніки, не використовує власний потенціал навіть на половину. У 2011 році підприємствами галузі вироблено продукції на суму близько 1,5 млрд дол. США, або 1,12 % ВВП. У порівнянні із зарубіжними конкурентами наша держава займає лише 0,06 % світового ринку авіакосмічної продукції, який оцінюється в суму близько 300 млрд дол. США [15].

Тому постає нагальна проблема у вивченні суті поняття «глобальна стратегія галузі» та запозиченні світового досвіду в розробці даної стратегії з метою відродження економічної потужності авіакосмічного комплексу і виведення національної галузі у світові лідери з продажу з подальшим економічним ефектом для національної економіки в цілому.

У капіталістичних країнах наукові дослідження глобальних стратегій досяг розквіту в 1980-х, особливо в роботах таких учених, як М. Портер, К. Бартлетт і С.

Гошал [10—11]. Також дослідженню окремих сторін і сучасних тенденцій розвитку стратегічного менеджменту та побудови глобальних стратегій присвятили свої праці: І. Ансофф, Ж-Ж. Ламбен, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, О.С. Вихвисткий, А.И. Наумов, Р.А. Фатхутдинов та ін. [2, 3, 5, 7—9].

Актуальні проблеми становлення та розвитку стратегічного управління вітчизняних галузей промисловості знайшли своє відображення в працях таких українських вчених, як: О. Амоша, В. Геєць, Ю. Пахомов, А.Філіпенко, Д. Лук'яненко, Ю. Макогон, С. Громенкова та ін. [1, 4, 6].

Та, на жаль, більшість досліджень українських вчених зосереджені лише на пристосуванні зарубіжних моделей і технологій побудови стратегій до сучасних реалій українських підприємств, що не завжди дає бажані результати. Тому особливо високий рівень актуальності мають наукові дослідження, присвячені вирішенню цієї складної проблеми.

**Постановка задачі.** Метою статті є визначити поняття «глобальна стратегія галузі» та дослідити її роль для створення конкурентоспроможної галузі економіки. Провести аналіз структури глобальних стратегій основних країн-лідерів у міжнародній торгівлі авіакосмічною продукцією. Дослідити причини неефективності українських стратегій розвитку авіакосмічної промисловості. На основі отриманих результатів розробити та запропонувати системний підхід до побудови глобальної стратегії розвитку конкурентоспроможної авіакосмічної галузі України в умовах глобалізації.

**Результати.** В сучасних умовах глобалізації та жорстокої конкуренції кожна складова економічного механізму повинна бути зорієнтована на глобальний масштаб, у тому числі й сама стратегія даного механізму повинна бути глобальною. Глобальні стратегії розробляють як на мікро- (фірми та їх об'єднання), так і на макрорівні (цілі галузі та країни). У даній роботі ми розглянемо глобальну стратегію саме галузі як повноцінного та самодостатнього учасника міжнародного ринку.

Термін «глобальний» (глобалістика, глобальний маркетинг, глобальна стратегія, глобалізація) означає, що суб'єкти світової торгівлі розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні кордони і національні відмінності між споживачами. Глобалізація дозволяє цілим галузям здійснювати економію на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів, використовувати переваги світового маркетингу. Яскравими прикладами ведення глобального бізнесу та здійснення глобальної стратегії є EADS, Boeing та інші корпорації, які поєднують в собі цілу галузь. Ці корпорації виробляють однакові продукти для різних країн світу та займають більше половини світового ринку.

Ще порівняно недавно терміну «глобальна стратегія» не існувало, говорили про міжнародну стратегію. У відповідності з міжнародним підходом стратегії для різних країн розроблялися і реалізовувалися автономно, для кожної країни — своя стратегія. При новому підході світ розглядається як єдиний глобальний ринок. Глобальний ринок — це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтримуючи цей попит інструментами продажів і маркетингу.

Основна ідея глобальної стратегії галузі полягає у визначенні загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн. При цьому:

- зникають національні та регіональні переваги, відбувається всесвітнє вирівнювання потреб і запитів споживачів;

- виникає економія на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів;
- фірми використовують переваги світового маркетингу;
- стратегія глобалізації базується на ймовірній перевазі орієнтованої на споживачів дешевших стандартизованих товарів на локальних ринках.

Таким чином, глобалізація ринків призвела до того, що майже в кожній країні працюють одні й ті ж компанії-конкуренти. Ці фактори визначають особливе значення глобальної стратегії. Однак недиференційований підхід придатний не для кожного ринку, тому на практиці вибирають щось середнє, діючи за принципом: «стандартизація — де можливо, диференціація — де необхідно». Отже, головна мета стратегії глобалізації полягає в стандартизації товарів і послуг. Підприємство прагне до оптимізації загальних результатів діяльності, допускаючи відхилення від оптимальної роботи на окремих ринках.

Глобальна стратегія припускає адаптацію ресурсів і цілей галузі до можливостей глобального ринку. Суб'єкти починають займатися глобальним маркетингом з метою:

- використання можливостей зростання і експансії;
- захисту від розорення: загроза може виникнути з боку більш конкурентоспроможних глобальних суб'єктів.

Глобальна стратегія особливо важлива для повної реалізації можливостей галузі, тому та галузь, котра боїться виходу на глобальний ринок, ризикує втратити свої позиції і на внутрішньому ринку.

Глобалізація бізнесу призводить до конкурентних переваг. Це може бути володіння сировиною, складські комплекси та інші фактори, що забезпечують зниження витрат у порівнянні з витратами конкурентів.

Таким чином, виходить, що глобальна галузева стратегія:

—це загальний, не деталізований план певної галузі, що охоплює тривалий період часу та спосіб досягнення заданої мети на світовому ринку;

—конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких галузь буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу на світовому ринку;

—вказує, як треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, успіху у кожній стратегічній області бізнесу;

—існує як план окремого бізнес-напряму, окремої стратегічній області бізнесу галузі. У мультибізнесовій галузі, яскравим прикладом є авіакосмічна, може бути кілька конкурентних стратегій і кожна показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції у конкретній стратегічній області;

—це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній області бізнесу шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще за конкурентів.

Попри свою спрямованість у перспективу, глобальна конкурентна стратегія є джерелом управлінських рішень, зорієнтованих на розв'язання суперечностей між метою і можливостями суб'єкта глобальних ринкових відносин у певний час. Адже конкурентне середовище постійно ставить перед виробником нові вимоги, до яких він змушений пристосовуватися, а також змушує використовувати його особливості на свою користь, не втрачаючи своїх домінуючих характеристик, іміджу на ринку.

Роль добре продуманої та правильно сформованої глобальної стратегії полягає в: окресленні найраціональнішого шляху, найпродуктивніших способах досягнення мети, забезпеченні галузевого вибору перспективних видів діяльності, вигідній,

нерідко унікальній, позиції на ринку. Кожен суб'єкт глобального ринку розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Однак усім їм доводиться при цьому зважати на свої можливості, ресурси і розраховувати час, дбати про свою індивідуальність, успіх у суперництві з іншими суб'єктами, які обрали цей ринок полем своєї діяльності. Однак глобальна стратегія, як правило, допомагає досягти наміченого, але не гарантує його, адже в конкурентному середовищі взаємодіє багато факторів, зміст і спрямування впливу яких важко передбачити. Тому вона не може вберегти від нестабільності, нестійкості, спаду, невдач і краху. Навіть найдосконаліша стратегія не може точно передбачити майбутнього розвитку подій і забезпечити блискавичний результат.

Потрібно зазначити, що глобальна стратегія може бути доцільною в галузях, де виробники стикаються з сильним тиском і потребують зниження витрат. Це дозволяє суб'єктам глобального ринку продавати стандартизований продукт по всьому світу та користуватися перевагами економії на масштабі, тому що вони в змозі налагодити масове виробництво стандартного продукту, який може бути експортований.

Глобальні стратегії вимагають від виробників тісно координувати своє виробництво та стратегії ціноутворення на міжнародних ринках тому суб'єкти, які проводять глобальну стратегію, як правило, мають високий ступінь централізації.

В основі управління будь-яким бізнесом лежить розробка стратегії, її адаптація до специфіки компанії і реалізація. Глобальна стратегія суб'єкта ринку — це комплексний план управління, який повинен зміцнити становище даного суб'єкта на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення стратегії ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямів розвитку та діяльності і полягає у виборі загального напрямку, освоєваних ринків, що забезпечують потреби, методів конкуренції, що залучають ресурси і моделей бізнесу. Іншими словами, глобальна стратегія означає вибір шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.

Розглянемо приклади формування глобальних стратегій найуспішнішими суб'єктами глобального авіакосмічного ринку, такими, на сьогоднішній день, являються: американська корпорація Boeing та європейська — EADS. На долю згаданих виробників в 2011 році припадало 80 % світового ринку авіакосмічної продукції [15].

Основний кроком у формуванні корпорації Боїнг, як глобальної, було створення у 2001 році Boeing International, яка контролює роботу компанії в 70 країнах світу, крім ринку США, де відповідає за розробку та виконання глобальної стратегії розвитку компанії. Визначає і оцінює конкурентні переваги і можливості в країні перебування з розробки інтелектуальних ресурсів і технологій, розвитку партнерських відносин та бізнесу [13].

Місія та цілі глобальної стратегії, яка визначена до 2016 року, корпорації Boeing передбачає «глобальне лідерство в сфері авіації та космосу».

Положення глобальної стратегії:

- забезпечення стабільності основних напрямків бізнесу;
- використання технологічних переваг компанії для створення нових продуктів і послуг;

- освоєння нових напрямків діяльності.

Ключові принципи:

- детальне вивчення потреб замовників і націленість на їх інтереси;

- інтеграція комплексних великомасштабних систем і проектів;
- компанія, побудована за принципом LEAN (бережливого виробництва).

Цінності:

- лідерські якості;
- якість;
- відповідність вимогам замовників;
- зростання акціонерної вартості компанії;
- соціальна відповідальність.

Початком у створенні європейської глобальної авіакосмічної корпорації EADS можна вважати 10 липня 2000 — день злиття німецької компанії Daimler-Benz Aerospace AG, французької Aerospatiale-Matra та іспанської CASA, потім у червні 2011 року дочірня компанія EADS, Eurocopter, придбала канадську компанію з ремонту та обслуговування авіатехніки Vector Aerospace, а 1 серпня 2011 дочірня компанія EADS, компанія Astrium, домовилася про придбання у французького інвестиційного фонду Arah France компанії Vizada, одного з найважливіших світових операторів супутникового зв'язку з 220 тисячами абонентів [14].

Глобальна стратегія EADS «Vision 2020», яка визначена до 2020 року, ґрунтується на отриманні твердих позицій на глобальному ринку при підтримці стратегічних партнерів.

Положення глобальної стратегії:

- збалансованість видової структури продукції, яка реалізується;
- підвищення дохідності від після продажного обслуговування з 10 % до 25 %;
- розширення виробничої та обслуговуючих мереж за межами національних кордонів;
- дотримання та підвищення екологічних норм стосовно виробництва та самої продукції.

Ключові принципи:

- забезпечення цілісності та прозорості ключових процесів;
- встановлення галузевих стандартів у сфері ділової етики та управління ризиками підприємства;
- підтримка впровадження інновацій у виробництві;
- забезпечення безперешкодного і ефективного процесу інтеграції.

Цінності:

- висока кваліфікація персоналу та гендерна різноманітність;
- підвищити рентабельність, капіталізація та збільшити даної вартості в експортованій продукції;
- захист існуючих проектних державних програм у період бюджетних обмежень.

Отже, беззаперечним є той факт, що будь-яка глобальна стратегія перш за все спрямована на світовий ринок, тому її структура повинна будуватися відповідно із врахуванням правил і потреб глобального ринку.

Неефективність українських стратегій розвитку промисловості в тому числі й авіакосмічної — це беззаперечний факт, який підтверджується навіть урядовими нормативними актами. Так, у рішенні Ради національної безпеки і оборони України від 05.07.2008 року, наголошується, що «Кабінетом Міністрів України не забезпечено належного виконання Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року, насамперед реалізації її головного завдання — зростання виробництва та продажу української авіаційної техніки. ...Державну програму профінансовано ...лише на 19,8 %, окрему бюджет-

ну програму щодо державної підтримки літакобудування через механізм здешевлення кредитів було введено лише з 2007 року. Це призвело до фактичного зупинення серійного виробництва літаків, відставання авіабудівної галузі від світового рівня в науково-дослідній, проектній і виробничій сферах, скорочення кількості висококваліфікованих фахівців у цій галузі».

У рішенні наголошується, що «Дестабілізуючим чинником є неефективне управління об'єктами державної власності авіабудівної галузі з боку Міністерства промислової політики України. Утворений ... Державний авіабудівний концерн «Авіація України» не має реальних важелів впливу на підприємства — учасників Концерну, іноді зустрічає протидію з боку окремих учасників Концерну щодо реалізації покладених на Концерн завдань. Це призвело до низької ефективності використання бюджетних коштів і коштів, одержаних від виробничої, комерційної, торговельної та іншої господарської діяльності підприємствами — учасниками Концерну, а також зриву виконання зовнішньоекономічних контрактів із виробництва та поставки до іноземних держав літаків, комплектуючих до них та іншого обладнання, що завдає шкоди авторитету України на міжнародних ринках авіаційної техніки» [12].

Авіакосмічна промисловість України повністю знаходиться у державній власності та складається з окремих держпідприємств, котрі взаємодіють між собою лише через складну бюрократичну систему, що є головним стримуючим фактором їх прогресивного розвитку. До управління зазначеного комплексу причетні ціла низка урядових структур — від Адміністрації Президента і Кабінету Міністрів до найрізноманітніших комітетів, що в кінцевому результаті є малоефективним. Так, авіаційна промисловість відноситься до Державного агентства України з управління державними корпоративними правами та майном, а космічна промисловість — до Державного космічного агентства України, які, в свою чергу, підпорядковані Кабінету Міністрів, реалізує ж авіакосмічну продукцію взагалі ДК «Укрспецекспорт». Якщо порівняти український авіакосмічний комплекс з іноземними, то можна побачити його нелогічність як у структурі, так і в роботі.

Щодо стратегії розвитку авіакосмічного комплексу, то тут можна говорити лише про неспроможність подолання внутрішніх перешкод розвитку, не те щоб ефективно конкурувати на глобальному ринку. Зважаючи, що авіаційна та космічна галузі в Україні підпорядковані різним урядовим структурам, то й стратегія розвитку у кожної своя.

Стратегія розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року полягає у створенні умов для подальшого розвитку авіаційної промисловості шляхом утворення на базі підприємств авіаційної промисловості разом з іноземними стратегічними партнерами конкурентоспроможного комплексу українського авіабудування [12].

Основні цілі стратегії:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку авіаційної промисловості;
- здійснення структурної перебудови авіаційної промисловості;
- забезпечення модернізації та розвитку виробничого, конструкторського, науково-дослідницького і кадрового потенціалу авіабудівної галузі;
- забезпечення підготовки сучасних фахівців;
- вжиття заходів до прискорення інноваційного розвитку галузі;
- удосконалення законодавчої бази;
- створення та забезпечення функціонування ефективної системи продажу тощо.

Стратегія розвитку вітчизняної космічної промисловості сформована в Концепції реалізації державної політики у сфері космічної діяльності на період до 2032 року та полягає у підвищенні ефективності використання космічного потенціалу, забезпеченні національної безпеки та захисті геополітичних інтересів держави [12].

Основні цілі стратегії:

- забезпечення розвитку космічних технологій та їх інтеграції до реального сектору національної економіки і сфери національної безпеки та оборони;
- одержання нових знань, підвищення науково-технічного потенціалу держави;
- удосконалення ракетно-космічної техніки і технологій її створення;
- реалізація ефективної промислової політики та модернізація виробництва;
- забезпечення комерціалізації космічної діяльності;
- поглиблення міжнародного співробітництва у сфері космічної діяльності тощо.

Отже, розглянувши національні стратегії розвитку авіаційної та космічної промисловості можна сказати, що вони взагалі не мають ніякого відношення до глобальної системи.

Невдачі національних стратегій полягають у:

- відсутності чіткої цілі та завдань;
- недосконалій організаційній структурі виробництва авіакосмічного комплексу;
- відсутності сучасної виробничої, наукової та кадрової бази;
- відсутності галузевої нормативної бази;
- відсутності навиків у застосуванні маркетингових технологій;
- невмінні комерціалізації наукових досягнень галузі;
- блокуванні державною формою власності створення господарських товариств у вигляді спільних підприємств, що істотно обмежує можливості розвитку виробництва в глобальних масштабах.

Тому на основі власних досліджень автор пропонує системний підхід до побудови глобальної стратегії розвитку конкурентоспроможної авіакосмічної галузі України в умовах глобалізації.

Даний підхід передбачає розробку глобальної стратегії опираючись на п'ять принципових складових:

**А) Формування продуктової політики із врахуванням тенденцій на глобальному авіакосмічному ринку.** Сутність даної складової полягає в досконалому аналізі галузевого ринку в глобальному масштабі. Тобто, перш ніж розробляти глобальну стратегію, потрібно чітко визначити наступні питання: з якою продукцією чи комплексом продуктів галузь вийде на ринок та з якою метою; який рівень попиту на дану продукцію; наявність яких індивідуальних конкурентних переваг при виробництві обраної продукції має національна галузь; які індивідуальні конкурентні переваги мають основні гравці обраного сегменту ринку; які перспективи є доступні для галузі на ринку та чи забезпечать вони досягнення очікуваного ефекту.

**В) Формування організаційної системи виходу галузі на глобальний ринок.** Суть складової полягає в тому що при побудові стратегії потрібно враховувати, що вийти на глобальний ринок галузь може лише шляхом:

1) експорту продукції (прямий або непрямий експорт) — на нього припадає близько 10 % світової економічної діяльності [12];

2) виробництва по ліцензії та через франчайзинг, що дає можливість бути присутнім на глобальному ринку без великих капітальних вкладень;

3) створення стратегічних міжнародних альянсів, що дає створити бізнес відносини за участю двох чи більше виробників, з метою вирішення взаємних проблем і розподілу ризиків на шляху до спільної цілі;

4) прямих інвестицій в аналогічні закордонні галузі з метою використання дешевої робочої сили, уникнення високих податків на імпорт, зниження високих витрат на транспортування на новий ринок, одержання доступу до сировинних матеріалів і технологій, або як засіб отримання виходу на ринок в цілому.

Тому формування організаційної системи, обов'язково, повинно базуватися на вище зазначені шляхи виходу на глобальний ринок.

**С) Модернізація виробничого, конструкторського і науково-дослідного потенціалу авіакосмічного комплексу застосовуючи найсучасніші світові досягнення для формування конкурентного потенціалу галузі.** Сутність даної складової полягає в забезпеченні виробничих потужностей авіакосмічної промисловості найсучаснішими основними фондами та використання найновіших технологій у конструкторській і науково-дослідній роботі.

**Д) Розробка та прийняття нових державних програм у галузі авіакосмічної промисловості враховуючи світовий досвід.** Сутність даної складової полягає в розробці програми глобальної стратегії для цілої галузі, яка передбачає не локальну конкуренцію та нецілеспрямоване виробництво, а глобальне лідерство в галузі та заповнення ніш глобального ринку авіакосмічної промисловості.

**Е) Адаптація національної правової бази до міжнародних норм в авіакосмічній галузі.** Завданням даної складової є гармонізація та адаптація національної правової бази з нормами інших країн і галузевих організацій для протистояння гостро конкурентному, олігополістичному, політизованому і жорстко регульованому авіакосмічному ринку.

Зважаючи на те, що глобальна стратегія є масивом конкурентних переваг, то наведені складові системного підходу, на сьогоднішній день є основою цих конкурентних переваг.

Беручи до уваги, що Україна має замкнутий цикл виробництва авіакосмічної продукції, запропонований системний підхід у побудові галузевої глобальної стратегії є дуже актуальним для вітчизняної промисловості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, запропонований автором системний підхід для побудови галузевої глобальної стратегії дозволить забезпечити динамічний розвиток української промисловості на основі нової продуктової політики, сучасних механізмів управління, вдосконалення правової бази та нових методів державної підтримки, в результаті чого принципово зміниться стратегічна конкурентна позиція вітчизняної авіакосмічної промисловості на глобальному ринку. Наявність зазначеної глобальної стратегії фактично призведе до реалізації існуючого потенціалу України та до входження на глобальний ринок в якості одного з світових центрів авіакосмічної промисловості, що просуває нову конкурентоспроможну продукцію.

Тому результати, отримані в рамках роботи, дають можливість вирішення актуальної на сьогоднішній день проблеми — розвитку української економіки, що дасть змогу використовувати наявний потенціал України та дозволить розпочати широку конкурентноспроможну боротьбу на глобальному ринку.

### **Література**

1. Амоша А. И. Стратегия совершенствования хозяйственного механизма в промышленности Украины / А. И. Амоша // Экономическая наука современной России.
2. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.



3. Вихвиский О. С., Наумов А. И. Менеджмент человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2000.
4. Гесць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. — К.: Інститут економічного прогнозування. Фенікс, 2003.
5. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996.
6. Пахомов Ю. Н., Филипенко А. С., Лукьяненко Д. Г. Макогон Ю. В. Громенкова С. В. Международные стратегии экономического развития: учебное пособие. — Донецк: ДНУ, 2001. — 239 с.
7. Томпсон А. А. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. подред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: ЮНИТИ, 1998.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2005.
9. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. — М.: Экономика, 2005.
10. Michael Porter 'Competition in Global Industries' Harvard Business School Press. (1986)
11. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal 'Managing across Borders: The Transnational Solution' Harvard Business School Press. (1989)
12. Офіційний вебсайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
13. The official website of the Boeing Company [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [www.boeing.com](http://www.boeing.com)
14. The official website of the EADS [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [www.eads.com](http://www.eads.com)
15. International Trade Centre [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [http://www.intracen.org/exporters/Stat\\_export\\_product\\_country/](http://www.intracen.org/exporters/Stat_export_product_country/)

Стаття надійшла до редакції 15.10.2012 р.