

الإدارة الاستراتيجية لنشاط اقتصاد أجنبي في المؤسسات الصناعية

(اقتصادات وإدارة المشاريع)

د. علي عماد محمد ازهر

استاذ سابق في قسم المحاسبة - جامعة حياة للعلوم والتكنولوجيا في اربيل - العراق

وباحث في وزارة التعليم العالي - المملكة الاردنية الهاشمية

E-mail: Lokclokey@gmail.com

ملخص البحث

تؤثر عمليات العولمة ، التي تتميز بها المرحلة الحالية في تنمية الاقتصاد العالمي ، بشكل كبير على أنشطة المؤسسات الصناعية وتزيد من اهتمام أصحابها بالنشاط الاقتصادي الأجنبي. إن الحاجة إلى تكثيف النشاط الاقتصادي الأجنبي للمؤسسات الصناعية في البلدان النامية تكمن في دخولها الى الأسواق الخارجية. عندها أدركت إدارة المؤسسات الصناعية أن تنمية النشاط الاقتصادي الأجنبي تخلق فرصاً جديدة تزيد من الأرباح وتزيد من استدامة الأنشطة. وعلى الرغم من الحاجة إلى النشاط الاقتصادي الأجنبي من قبل المؤسسات الصناعية، فإن العلاقات الاقتصادية الخارجية بينها وبين الشركاء الحاليين والمحتملين من البلدان الأخرى تتطور ببطء بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة النشاط الاقتصادي الأجنبي للمؤسسة تركز فقط على المدى القصير، وإن الأهداف التي وضعتها المؤسسة في تنفيذ النشاط الاقتصادي الأجنبي لا تأخذ في عين الاعتبار عمليات العولمة وزيادة المنافسة في ظروف هذا اليوم. لذلك يجب أن تكون إدارة النشاط الاقتصادي الأجنبي للمؤسسة الصناعية ذات إدارة استراتيجية.

هدف البحث يكمن في النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسات الصناعية في اوكرانيا في ظل العولمة. وكذلك تم تعريف جوهر وهيكلية الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية . وقد تم ايضا تحديد العناصر الاساسية لعملية صنع القرار في الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي الخاص بالمؤسسة الصناعية . بالاضافة الى ذلك تم تحليل ادوات الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي للمؤسسة. والنموذج القياسي لتحليل ادوات الادارة الذي وضعه أو. أي. كيريجينكو قد تمت اضافته مع مربع تعديل الخطة الاستراتيجية . وعملية تحديد الهدف في ادارة المؤسسة التي تنتم بالنشاط الاقتصادي الاجنبي قد تم تحديدها ايضاً.

تم اثبات طريقة الوحدة القياسية للادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي . وقد تم تحسين محتوى النمذجة التنظيمية لنظام الادارة الاستراتيجي للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي. وقد تحسن تنظيم نشاط الادارة للمشروع الصناعي على اساس توزيع مهام الادارة الاستراتيجية بين الاقسام الفرعية للمشروع الصناعي والتركيز على مهام محددة فيما يخص نتاج النشاط الاقتصادي الاجنبي والتغيرات في الاهداف الخاصة بالنشاط الاقتصادي الاجنبي. وقد تم اجراء توضيح لهيكلية المشروع الصناعي. واستخدمت التوصيات التي تم الوصول اليها في نشاط المشروع الصناعي

Abstract

The globalization processes that characterize the current stage in the development of the global economy greatly affect the activities of industrial enterprises and increase their interest in foreign economic activity. The need to intensify foreign economic activity of industrial enterprises in developing countries has their entry into foreign markets. Then the management of industrial enterprises realized that developing foreign economic activity creates new opportunities that increase profits and increase the sustainability of activities. Despite the need for foreign economic activity by industrial enterprises, external economic relations between them and the existing and potential partners from other countries are slowly developing. In addition, the corporation's foreign economic activity management focuses only on the short term,

and the goals set by the corporation in implementing foreign economic activity do not take into account globalization processes and increased competition in today's conditions. Therefore, the management of the foreign economic activity of the industrial establishment must be strategic.

Foreign economic activity of industrial enterprises of Ukraine in globalization has been described. The essence and the structure of strategic management of foreign economic activity of industrial enterprises have been defined. The substantial elements of the process of decision-making in strategic management of foreign economic activity of an industrial enterprise have been specified. The strategic management tools of foreign economic activity of an enterprise have been analysed. The standard model of management functions analysis by O.A. Kyrychenko has been complemented with the block of adjustment of a strategic plan. The procedure of goal-setting in management of enterprise foreign economic activity has been specified.

The module approach to the strategic management of foreign economic activity of an industrial enterprise has been substantiated. The content of organisational modelling of the strategic management system of foreign economic activity of an industrial enterprise has been improved. The organisation of management activity on an industrial enterprise has improved on the basis of distributing functions of strategic management between subsections of an industrial enterprise and emphasis of specific tasks on tracing the results of foreign economic activity and changes in the goals of foreign economic activity. Explication of structure of an industrial enterprise has been performed. The developed recommendations have been used in activity of industrial enterprises .

Key words: foreign economic activity, enterprise, strategic management, strategic planning model, organisational modelling, goal-setting, structure of management.

مقدمة البحث:

إن التطورات العالمية التي بدأت تجتاح العالم مؤخرًا على مختلف الأصعدة الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية... الخ قد ألقَت بظلالها على اقتصاديات دول العالم الثالث من خلال تحرير المبادلات التجارية و حركة رأس المال و القوى العاملة و إزالة أو تخفيض القيود التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالأسواق الوطنية و انفتاحها على المنافسة الدولية. إن كل هذه التطورات تتطوي على ما يسمى بالعولمة التي اكتسبت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و العلماء، و نحن من خلال بحثنا هذا ركزنا على هذه الظاهرة من الجانب الاقتصادي (العولمة الاقتصادية) و الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات هذه الظاهرة. حيث توصلنا في الاخير الى ان مواجهة ادارة الموارد البشرية لتحديات العولمة الاقتصادية يتطلب منها تبني استراتيجيات هيكلية تمكنها من مواكبة التحولات المعاصرة في التقنيات الادارية و المعرفية والاساليب، وذلك من خلال صياغة و تطبيق استراتيجيات بكفاءة و فعالية عن طريق وضع قائمة اعمال و اجندة جديدة لمديري الموارد البشرية لسد النقص في الخبرات، المعرفة القوية بالإستراتيجية، التعلم.. الخ. و لمعالجة بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي

مشكلة البحث:

ان مشكلة البحث تم صياغتها عبر التساؤل الاتي:

ما هو دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال ؟

الخصائص العامة للدراسة :

واقعية الموضوع: تؤثر عمليات العولمة والتي هي سمة المرحلة الحديثة في تطور الاقتصاد العالمي على نشاطات مشاريع معينة بشكل كبير وتسهل من زيادة اهتمام مالكيها باتجاه النشاط الاقتصادي الاجنبي. وان ضرورة تقوية النشاط الاقتصادي الاجنبي الخاص بالمشاريع الصناعية في البلدان النامية يكون مشروطا بدخولها الى الاسواق الاجنبية.

وفي الوقت نفسه فقد ادركت ادارة المشاريع الصناعية بان تطوير نشاط الاقتصاد الاجنبي يخلق فرصا جديدة تؤدي الى زيادة الربح ونمو النشاط المستقر. وبالرغم من الحاجة الى اجراء نشاط اقتصادي اجنبي من قبل المشاريع الصناعية ، الا ان العلاقات الاقتصادية بين الشركاء الموجودين والمحتملين الذين ينتمون الى بلدان اخرى يتطورون ببطء. فضلا عن ذلك فان ادارة النشاط الاقتصادي الاجنبي هو لفترة قصيرة فقط والاهداف التي يحددها المشروع الذي ينتهج نشاطا اقتصاديا اجنبيا لا تأخذ بنظر الاعتبار عمليات العولمة ونمو المنافسة في ظروف يومنا هذا. لذا يجب ان تمتلك ادارة النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي طابعا استراتيجيا. يتم اجراء الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي الخاصة بمشروع صناعي عن طريق مدى واسعا من الطرق والتقنيات والادوات. فلتحقيق ادارة استراتيجية لنشاط اقتصادي اجنبي لمشروع صناعي يجب دمجها ضمن نظام الادارة وتوجيه نشاط المشروع الى صفقات اقتصادية اجنبية. وذلك يشترط ضرورة بحث جوانب الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الخاص بالمشروع الصناعي في مسعى لتوسيع مجالات التوزيع وتعزيز الربحية. ان موضوع البحث واهميته لتشغيل وتطوير المشاريع الصناعية سببه الحاجة الى تحسين طرق الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي.

موضوع وهدف البحث:

ان الهدف من البحث هو ابتكار واثبات الضوابط النظرية والعملية والتوصيات العملية فيما يخص ادارة النشاط الاقتصادي الاجنبي لمشروع صناعي.

ومن اجل تحقيق الهدف تم انجاز المهام الآتية:

تم تحديد النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشاريع الصناعية الاوكرانية في ظل ظروف العولمة؛

وتم تعريف جوهر وهيكلية ادارة النشاط الاقتصادي الاجنبي لدى المشاريع الصناعية؛

وتم تحليل ادوات الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي؛

وتم الكشف عن تغيرات وظيفية تحديد الاهداف في الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشاريع

الصناعية والناجمة عن عمليات العولمة؛

تم ووصف المركب التحليلي للادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي التي يقوم بها المشروع الصناعي؛ وقد تم ايضا اثبات عقلانية تنظيم نشاط المشروع الصناعي من اجل توجيهه الى الاسواق الاجنبية. وقد تم ايضا توضيح الهيكلية الوظيفية لادارة المشروع الصناعي؛ واستخدمت التوصيات التي تم الوصول اليها في نشاطات المشاريع الصناعية.

الهدف من البحث هو النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي. ومادة وموضوع البحث هو المبادئ والمداخل الى الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي.

طرق البحث:

ان منهجية البحث هي مجموعة من الطرق العلمية العامة منها والخاصة . والضوابط الحديثة لنظرية الادارة والتحليل الاقتصادي واقتصادات المشاريع والدراسات العلمية للباحثين الاوكرانيين والاجانب التي تم تكريسها لمواجهة مشاكل النشاط الاقتصادي الاجنبي جميعها قد ادت دورها كاساس نظري لهذا البحث . ويضم الاساس القانوني اللوائح القانونية والقياسية لاوكرانيا فيما يخص التعامل مع النشاط الاقتصادي الاجنبي من قبل المشروع. والاساس غنيا بالمعلومات يشمل البيانات الاحصائية، والتقارير الرسمية والبيانات المحاسبية للمشاريع الصناعية ونتائج البحث والملاحظات.

خلال عملية حل المهام التي تم تحديدها تم استخدام طرق مثل التعميم المنطقي والمماثلة (في عملية تحديد الاهداف والمهام الخاصة بالبحث)، والمشاهدات العلمية، والتحليل والتركيب، والملاحظة والتعميم، والتحليل الاقتصادي والاحصائي، والاستنتاج والاستنباط، والضبط والمقارنة (عند تشكيل المركب التحليلي لنظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي من قبل مشروع ما وتوزيع مهام الادارة الاستراتيجية بين الاقسام)، والنمذجة الاقتصادية-الرياضية وتحليل الحالة (عند تحسين نموذج التخطيط الاستراتيجي للنشاط الاقتصادي الاجنبي وزيادة فعالية نظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي)، الطرق المتضمنة للجداول والخرائط (عند تصنيف البيانات، وانشاء المخططات وخارطة تعديل الخطة الاستراتيجية للنشاط التجاري الاجنبي)،

والطريقة المعيارية (عند تحديد العناصر المهمة في عملية صنع القرار في الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع).

الأصالة العلمية للنتائج التي تم التوصل اليها:

النتيجة العلمية الرئيسة للبحث تكمن في تحسين الادوات التحليلية للادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الاقتصادي عن طريق تحديد عملية تقييم التغيرات لاجل النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي وتعديل خطته الاستراتيجية. والاصالة العلمية للنتائج هي فيما يلي:

تم تحديد المقترحات التالية:

العناصر الرئيسة في عملية صنع القرار فيما يخص النشاط الاقتصادي الاجنبي عن طريق استخدام وحدة معيارية لنظام الادارة الاستراتيجية الكامل وظيفيا تقسم عملية صنع القرار الاداري توجه نحو اداء وظيفة معينة: تحديد الاهداف (من اجل تحديد مجاميع من الاهداف للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي)، التخطيط (من اجل تعيين الاتجاهات الاستراتيجية لتطور المشروع الصناعي)، والتنظيم (لتوجيه نشاط المشروع نحو الاسواق الاجنبية)، والسيطرة (من اجل زيادة فاعلية نشاط المشروع الصناعي عن طريق الصفقات الاجنبية).

النموذج القياسي للتخطيط الاستراتيجي من قبل أو أي كيريجينكو عن طريق اضافة مربع تعديل الخطة الاستراتيجية حسب التغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي والتي تحدث خلال التنفيذ والذي يتيح امكانية حساب هذه التغيرات في دورة التخطيط الاستراتيجي اللاحقة وتطوير خطط نوعية بشكل اكبر للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي.

ان عملية تحديد الاهداف في ادارة النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع عن طريق اكماله بمرحلة تشكيل مجموعة الاهداف الخاصة بالنشاط الاقتصادي الاجنبي وانشاء خارطة تعديل الخطة الاستراتيجية والذي هو امر مهم لهذه المجموعة من الاهداف وفقا للتغيرات في اهدافها،

وذلك يسمح بالآخذ بالحسبان لبعض التغييرات غير المتوقعة التي تؤدي الى فقدان التوازن في البيئة الاجنبية للمشروع عند تحديد اهداف الصفقات الاقتصادية الاجنبية، والتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي وابتكار اجراءات لتحسين النتائج؛ توضيح هيكلية اجارة المشروع الاقتصادي عن طريق تشكيل وظائف الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي على اساس وصف وظيفة المناقشة (افعال الوحدة التنظيمية؛ والهدف الذي تم توجيه الفعل لتحقيقه؛ الظروف الخاصة والمحددات التي يتم اجراء الفعل في ظلها)، للسماح بتنظيم وتحديد قواعد وصف مهام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي.

وقد تم تحسين ما يأتي:

محتويات النمذجة المنظمية لنظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي الخاص بالمشروع الصناعي على اساس تكوين مركب تحليلي يضم الانظمة الفرعية لتحديد الهدف (تحديد الاهداف، والمهام، والاجراءات وتقنيات التنفيذ)، تباينات الهدف (اظهار الاهداف في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، والموارد الضرورية، والانحراف في مجموعة الاهداف)، والسيطرة على الاهداف (تحري الاتجاه، وفعالية ومقدار الصفقات التجارية الاجنبية التي تم اجراؤها من قبل المشروع الصناعي). كذلك تنظيم النشاط الاداري في المشروع الصناعي عن طريق اعادة توزيع مهام الادارة الاستراتيجية بين اقسامها الفرعية والمهام الخاصة بمراقبة نتائج النشاط الاقتصادي الاجنبي وتحديد التغييرات في الاهداف التي تمكن من اجراء التعديلات على الخطة الاستراتيجية حسب النتائج والتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي وتحديد التزايد الفعال لنظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي التي يتم قياسها بمقدار تزايد الفعالية الخاصة بنظام الادارة الاستراتيجية عن طريق تعديل الخطة الاستراتيجية وفقا لنتائج التغييرات في النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي.

التطبيق العملي للنتائج التي تم الوصول إليها في البحث:

ان الطرق والتوصيات التي تم تطويرها في هذا البحث هي الاساس المنهجي للادارة الاستراتيجية للنشط الاقتصادي الاجنبي الخاص بالمشروع الصناعي. والنتائج التي كان لها ابلغ الاثر في التطبيق العملي هي الاقتراحات التي تخص:

تحليل فعالية نظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي.

اعادة توزيع مهام الادارة الاستراتيجية بين الاقسام الادارية الفرعية للمشروع الصناعي.

وقد تم استخدام النتائج التي تم الوصول إليها في عمل المؤسسات الصناعية في منطقة لوهانسك وهو ما تم اثباته في الوثائق وهي: PAT Luhanskteplovoz (شهادة الاستخدام ١٠٠٢/٧٢ التي تم منحها في ٢٠١١/٧/٦)، و VAT Stakhanovskyi vagonobudivnyi zavod (شهادة الاستخدام ١٥/٤٢ التي تم منحها في ٢٠١١/٥/٢٦).

المحتوى الرئيسي للبحث:

اولا : ماهية الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي الخاص بمشروع

صناعي:

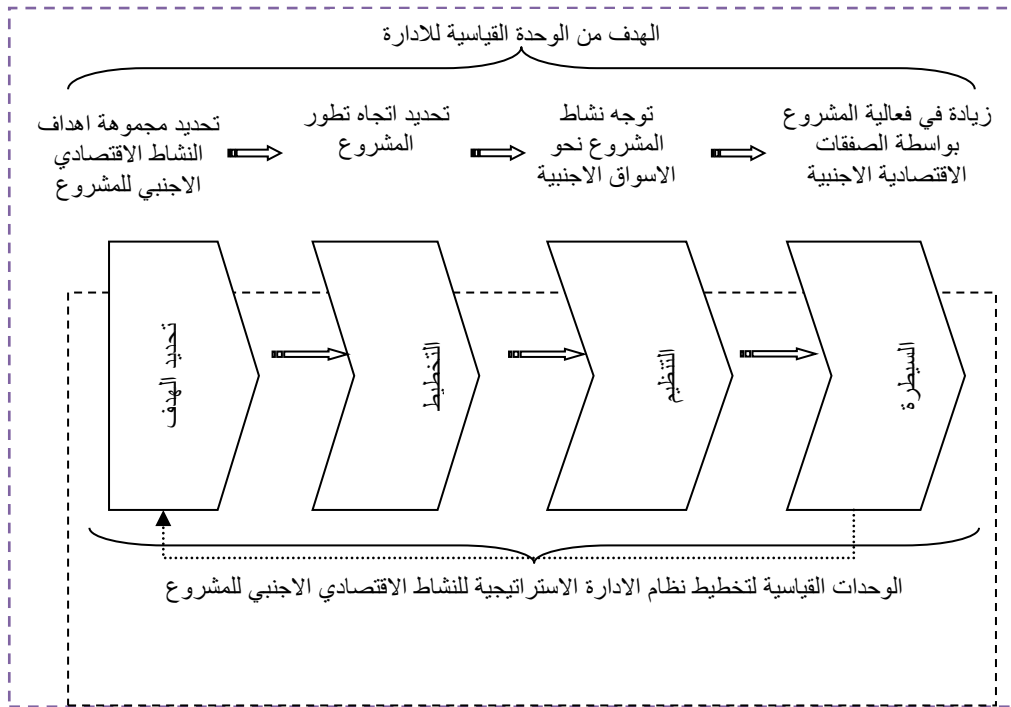
يتم اجراء النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي في ظروف العولمة وكذلك بذل الجهود لتوسيع علاقات الشراكة مع جميع البلدان وذلك يتطلب استخدام مفاهيم الادارة الاستراتيجية. الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الخاص بالمشروع يسمح بتحديد اتجاهات التنمية المقترنة بالاولويات ، والوصول الى اسواق البلدان الاخرى، وكنتيجة لذلك، تزداد الربحية. ولاوكرانيا امكانية سوق مهمة والتي تجتذب اهتمام المؤسسات الصناعية الاجنبية. واحد البلدان الشريكة المستقبلية هو العراق، وتطوير ودعم برامج التعاون بعيدة المدى والتي هي من المهام ذات الاولوية لدى اوكرانيا. والعلاقات الاقتصادية الاجنبية بين اوكرانيا والعراق قد بدأت في ستينيات القرن العشرين، عندما اصبح العراق شريكا استراتيجيا للاتحاد السوفييتي في الشرق الاوسط.

وقد شارك العديد من الموظفين والمنظمات من جمهوريات الاتحاد السوفييتي واورانيا على وجه التحديد في اعمال المعدات الفنية واعمال الصيانة في الشركات الصناعية العراقية. وان ما يربو على (٩٥%) من حجم التجهيز في ذلك الوقت كان يتألف من سلع بناء المكائن والتي اصبحت الميدان الفعلي للتعاون بين المؤسسات في كلا البلدين.

وتسعى اورانيا الى انشاء علاقات اقتصادية اجنبية طويلة المدى مع العراق كسوق محتملة لتوزيع سلعها. ففي عام ٢٠٠٠ تم توقيع اتفاقية بين الحكومة الاوكرانية وحكومة جمهورية العراق فيما يخص التجارة، والامور الاقتصادية، والتعاون العلمي والتقني. وان حجم الصادرات الاوكرانية يتنامى وذلك يؤكد الحاجة الى السلع الاوكرانية. والحديد والمعادن والمكائن والمعدات، والمنتجات الزراعية والخدمات التعليمية جميعها تشكل جزء مهما من حجم الصادرات الى العراق.

ان عمليات العولمة التي تحدث في اقتصاد الدول، وعمليات التجارة العالمية قد انتشرت بين الدول النامية توجب ضرورة استخدام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي . ويرتبط تشكيل ادارة النشاط الاقتصادي مع مراحل مختلفة من التطور العالمي في نظريات مثل نظرية الميزة المطلقة (الانتفاع المطلق) ونظرية الميزة المقارنة لصاحبيهما ميل وكاينس، مونيتارتس و هيكشر-اوهلين وحركة رأس المال العالمي. فقد عرفت هذه النظريات استراتيجيات تطور النشاط الاقتصادي للبلدان بشكل عام ، وتكيف ميزاتها التنافسية وتزويدها بعناصر الانتاج وطرق الادارة.

وقد اقترح الاخذ بنظر الاعتبار للعناصر المرتبطة بعملية صنع القرار الاداري في الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي الخاص بمشروع صناعي. والوحدات القياسية لنظام الادارة الاستراتيجية والتي هي اجزاء مكتملة وظيفيا من عملية صنع القرارات الادارية، كل منها موجّه لاداء وظيفة معينة: تحديد الهدف، التخطيط، والتنظيم والسيطرة قد تم الاشارة اليها على انها عناصر اساسية في عملية صنع القرار الاداري في الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي في مشروع صناعي (الشكل ١)



المصدر اعد من قبل الباحث بناء على البيانات التالية

Pokrovskaya VV International commercial operations and their regulation / V.V.

.Pokrovskaya. M . INFRA-M, 1996. 326 p

الشكل (١): الوحدات القياسية لتخطيط نظام الإدارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الأجنبي لمشروع صناعي

لكل وحدة ادارة هدف مقابل: فتحديد الهدف يوجه لكي يظهر مجموعة من الاهداف الخاصة بالنشاط الاقتصادي الأجنبي للمشروع الصناعي، التخطيط يهدف الى تحديد اتجاهات تطور المشروع الصناعي ، والتنظيم يوجه نشاط المشروع نحو الاسواق الأجنبية، والسيطرة يتم توجيهها نحو زيادة فعالية للمشروع الصناعي بواسطة الصفقات الاقتصادية الأجنبية.

وفي مضمار العمل تم تحديد العناصر الأساسية لعملية صنع القرار في الإدارة الاستراتيجية للنشاط التجاري الأجنبي للمشروع. وهذا التحديد يشترط ضرورة تحليل الإدارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الأجنبي للمشروع الصناعي.

ثانيا: تحليل ادوات الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع

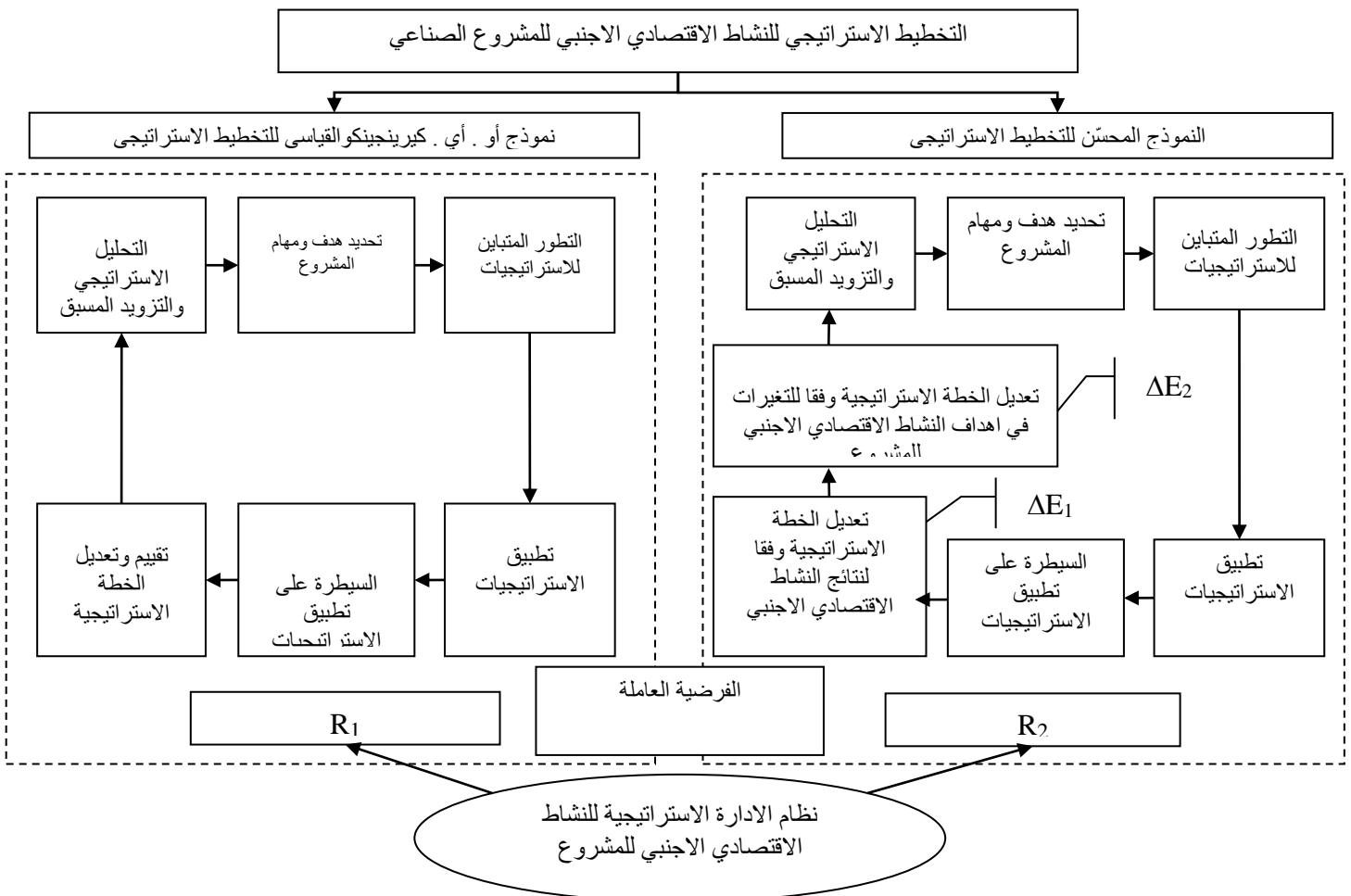
الصناعي:

الادارة الاستراتيجية للنشاط التجاري الاجنبي للمشروع هي تركيب متكامل من الافعال الادارية الهادفة الى الوصول الى مجموعة من الاهداف . ووفقا لادارة الاستراتيجية فان اهداف النشاط الاقتصادي الخاصة بالمشروع تلك مثل جني الربح والربحية تزداد ومعدل نمو رأس المال الخاص بالمالكين يتم تحقيقه. ويتم تنفيذ الاهداف المذكورة حسب الاهداف الفرعية التي يمكن تعرفها على انها نتيجة تحليل الظروف الوظيفية الاستراتيجية لتطور النشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع.

ان استخدام الطريقة المنهجية(النظامية) لادارة النشاط الاقتصادي الاجنبي لاهداف ومواضيع المشروع واهداف ومواضيع النشاط الاقتصادي ، والارتباطات بين العناصر والمداخل موجود وتفاعل المؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية قد تم تعميمها. فكل مؤسسة تكون استراتيجيتها الاقتصادية الاجنبية بشكل مرتبط مع الاهداف والفرص وظروف السوق والميزات التنافسية والهيكل التنظيمي وخصوصيات اجراء الاعمال... الخ. فذلك يدعو الى الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية. والنموذج القياسي للتخطيط الاستراتيجي الذي طوره او. أي. كيريجينكو قد تم تخصيصه في العمل عن طريق اضافة مربع تعديل الخطة الاستراتيجية وفقا للتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية الذي حصل خلال تحقيقها (الشكل ٢). والنموذج المخصص يسمح بالاخذ بالحسبان لهذه التغيرات في الدورة اللاحقة للتخطيط الاستراتيجي وتصميم خطط اكثر فاعلية للنشاط الاقتصادي للمؤسسة الصناعية.

ان افراد مربع تعديل الخط الاستراتيجية وفقا للتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية التي حصلت خلال فترة تنفيذها هي، وقبل كل شيء، مرتبطة مع عملية تحديد الهدف ولكن هذه العملية تحتاج الى التخصيص فيما يخص ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار لجميع خصوصيات البلدان التي يتم اجراء العمل معها وعمليات العولمة.

ويقترح استخدام عملية تحديد الهدف في ادارة النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة عن طريق الحاقها بمرحلة تكوين مجموعة اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي وبناء خارطة تعديل الخطة الاستراتيجية حسب التغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي والتي تعتبر ضرورية لهذه المجموعة. وان استخدام خارطة تعديل الخطة الاستراتيجية حسب التغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي لبات لوهانسكتيلوفوز موضح في الجدول



(١). فاستخدام الاداة المقترحة يتيح لنا الاخذ بالاعتبار لجميع التغيرات غير المتوقعة المؤدية الى فقدان التوازن في البيئة الخارجية للمؤسسة عند تطوير اجراءات بخصوص تعديل الخطة .

المصدر اعد من قبل الباحث وفق البيانات التالية

Augustin R. Foreign economic activity in modern conditions: problems and threats / R. Augustin // Scientific notes. - 2008. - № 22. - P. 41–44.

الشكل (٢) : نموذج التخطيط الاستراتيجي للنشاط الاقتصادي الاجنبي لمشروع صناعي

الجدول ١

استخدام خارطة تعديل الخطة الاستراتيجية وفقا للتغيرات في النشاط الاقتصادي الاجنبي لـ

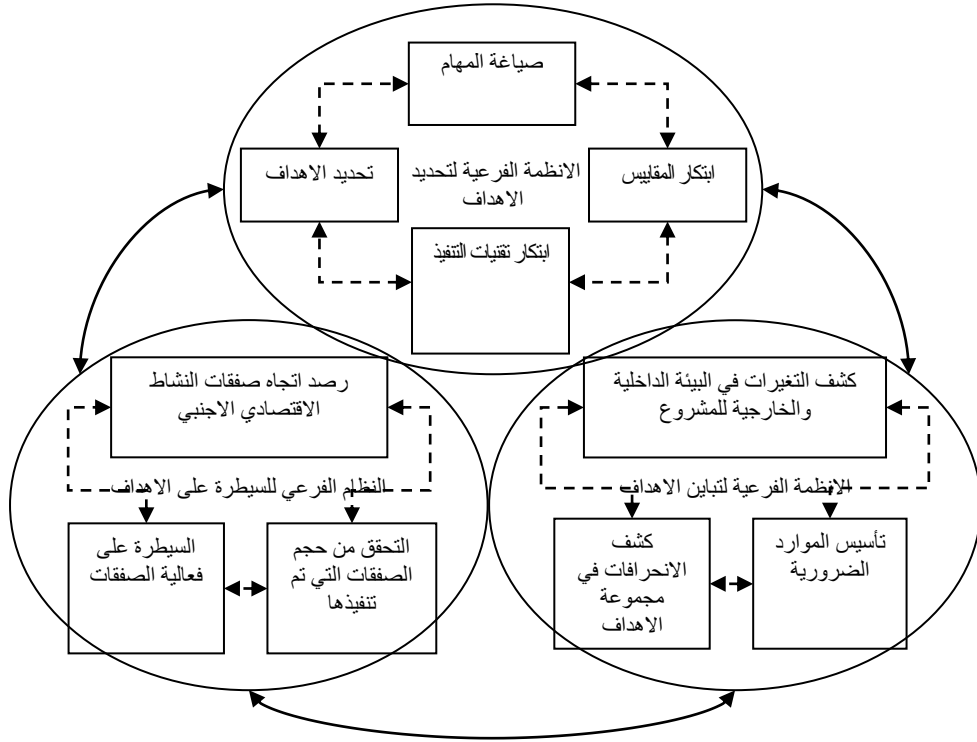
انواع التغيرات PAT Luhanskteplovoz	تقدير كلفة التغيرات الاجيائية كنسبة مئوية نسبة الى مؤشرات الهدف	تقدير كلفة التغيرات السلبية كنسبة مئوية نسبة الى مؤشرات الهدف	تقدير الكلفة العامة كنسبة مئوية نسبة الى مؤشرات الهدف	اسباب الانحراف	قياس تعديل الخطة الاستراتيجية
التغير في التدفقات المالية من الصفقات الاقتصادية الاجنبية	+23%	-38%	-15%	الزيادة في انفاق خدمة الدين	امثلية التدفقات المالية من النشاط الاقتصادي الاجنبي
التغيرات في تدفق المقايضة (المرو)	+2%	-19%	-17%	الزيادة في الانفاق على النقل	امثلية تدفقات المرو
التغيرات في ادارة تدفق السلع المستوردة والمصدرة	+3%	-4%	-1%	الزيادة في نفقات الصفقات فيما يخص خدمات الكمارك	امثلية تدفق السلع المصدرة والمستوردة
التغيرات في تدفقات المعلومات	+5%	-7%	-2%	الزيادة في نفقات موثوقية نظام توفير المعلومات	امثلية تدفقات المعلومات
التغيرات في التسليمات المقابلة	+1%	-5%	-4%	الزيادة في الانفاق على توفير تغير التسليم	امثلية التسليمات المقابلة

تتيح لنا خارطة تعديل الخطة الاستراتيجية وفقا للتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي الاخذ بنظر الاعتبار لظروف البيئة الداخلية والخارجية، واطهار النتائج الفعلية والاسباب والانحراف واجراءات التصميم من اجل تحسين النتائج حسب مجموعة اهداف المؤسسة والتي ، وبشكل عام ، سوف تفضل زيادة الفاعلية في النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة.

وهكذا فان افراد (تخصيص) مربع تعديل الخطة الاستراتيجية وفقا للتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية والتي خلال الخطة الاستراتيجية التي تم تطبيقها تمكّن من تخصيص النموذج القياسي للتخطيط الاستراتيجي والتي تفضل تصميم خطط اكثر فاعلية للنشاط الاقتصادي الاجنبي الخاص بالمؤسسة الصناعية. ومن اجل تحديد اهداف الصفقات الاقتصادية الاجنبية للمشروع وتطوير طرق لزيادة فاعليتها ضمن نموذج معين، لذا فقد تم اقتراح عملية تحديد الهدف. وان اتخاذه هذه الاجراءات يستدعي تحسين الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية من اجل زيادة فاعليتها.

ثالثا: تحسين الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية.

تتطلب الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية استخدام طريقة معقدة. ولهذا السبب فان محتوى النمذجة التنظيمية لنظام الادارة الاستراتيجية الخاصة بالنشاط الاقتصادي الاجنبي قد تم تحسينها على اساس تشكيل مركب تحليل من الانظمة الفرعية الخاصة بتحديد الهدف ومغايرة الهدف والسيطرة على الهدف (الشكل ٣).



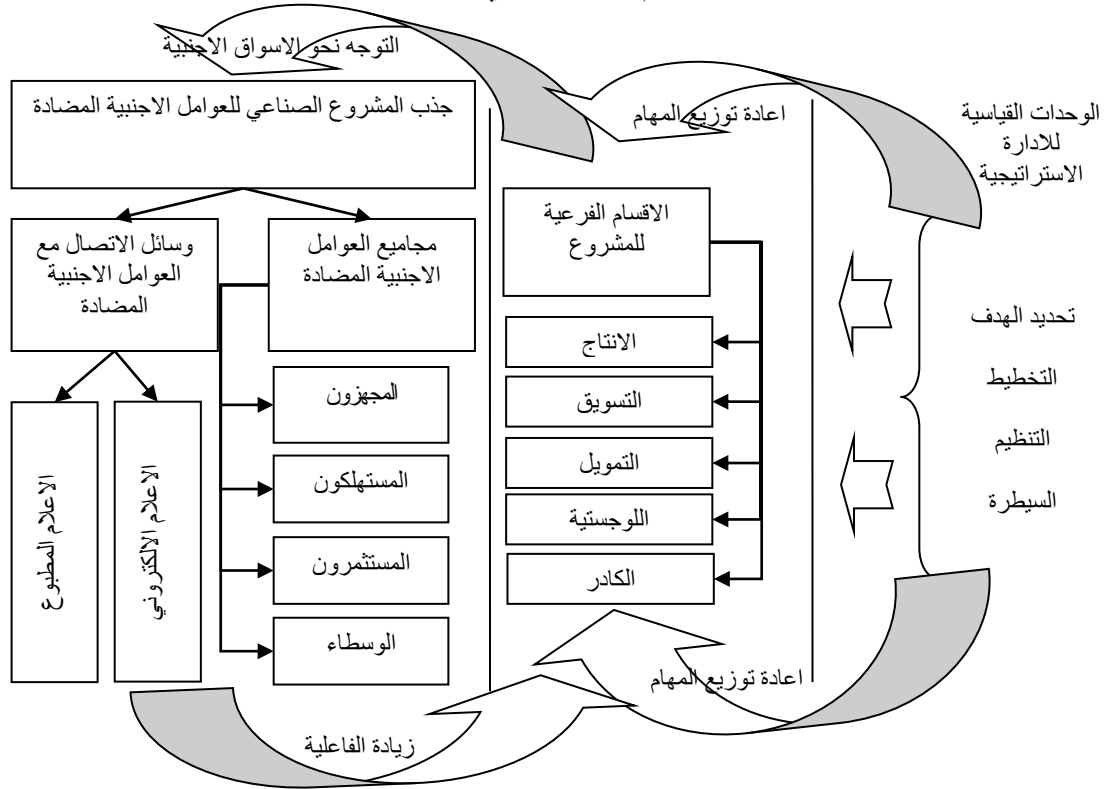
المصدر اعد من قبل الباحث بناء على البيانات التالية

Bagrova IV International economic activity of Ukraine: [textbook. aid.] / I.V. bakrova , O.O. Hetman, V.Ye. Vlasyuk. - 2004. - 384 c.

الشكل (٣) : التركيب التحليلي للإدارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي لمشروع صناعي

يتم توضيح الصفقات الاقتصادية الاجنبية في النظام الفرعي لوضع الهدف، والاهداف، والمهام والاجراءات وتقانات اداء ؛ ففي نظام تباين الاهداف فان التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والموارد الضرورية والانحرافات في مجموعة الاهداف جميعها موضحة؛ وفي النظام الفرعي الخاص باتجاه السيطرة على الهدف فان فعالية وحجم الصفقات الاقتصادية الاجنبية للمشروع الصناعي يجب ان يتم تدقيقها. وفي هذا العمل فان تنظيم النشاط الاداري في المشروع الصناعي قد تم تحسينه عن طريق اعادة توزيع مهام الادارة الاستراتيجية بين الاقسام الفرعية للمشروع الصناعي وتصميم المهام حول نتائج مراقبة النشاط الاقتصادي والتغيرات في الاهداف (الشكل ٤).

تنظيم النشاط الاداري



المصدر اعد بناء على البيانات التالية

Bagrova IV International economic activity of Ukraine: [textbook. aid.] / I.V. bakrova , O.O. Hetman, V.Ye. Vlasyuk. -, 2004. - 384 c.

الشكل (٤) تنظيم النشاط الاداري لمشروع بواسطة اعادة توزيع مهام الادارة الاستراتيجية بين الاقسام الفرعية

تنظيم نشاط الادارة للمؤسسة بواسطة اعادة توزيع مهام الادارة الاستراتيجية تسمح بتعديل الخطة الاستراتيجية بشكل يتوافق مع نتائج النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية والتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي. ومراقبة نتائج النشاط الاقتصادي الاجنبي، والتغيرات في اهدافه وتعديل الخطة الاستراتيجية تحدث بشكل يتوافق مع النموذج القياسي للتخطيط الاستراتيجي والذي يسمح بتقدير زيادة فعالية نظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي.

وزيادة كهذه يتم تقديرها بمجموع زيادات الفعالية للإدارة الاستراتيجية بواسطة تعديل الخطة الاستراتيجية وفقاً لنتائج النشاط الاقتصادي الأجنبي للمؤسسة الصناعية والتغيرات في أهدافها. ومن أجل إثبات الفرضية العاملة حول الزيادة في فعالية نظام الإدارة الاستراتيجية عن طريق التصحيحات التي يتم إجراؤها في العمل الذي دققت ضمنه فيما يخص مثال المؤسسات الصناعية الأوكرانية والعراقية. ولهذه الأسباب تم بناء النموذج العاملي التالي:

$$\Delta SMSE = \Delta E_1 + \Delta E_2 ,$$

حيث أن $\Delta SMSE - (\Delta)$ فعالية نظام الإدارة الاستراتيجية) - التغير في الزيادة في فعالية نظام الإدارة الاستراتيجية؛ ΔE_1 - التغير في فعالية نظام الإدارة الاستراتيجية بواسطة تعديل الخطة الاستراتيجية وفقاً لنتائج النشاط الاقتصادي الأجنبي للمؤسسة الصناعية؛ و ΔE_2 التغير في فعالية نظام الإدارة الاستراتيجية بواسطة تعديل الخطة الاستراتيجية وفقاً للتغيرات في أهداف النشاط الاقتصادي الأجنبي للمؤسسة الصناعية. والنتائج موضحة في الجدول (٢) أدناه:

الجدول (٢) تغير فعالية نظام الإدارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الأجنبي للمؤسسة الصناعية في أوكرانيا

والعراق (٢٠١٠)

المؤسسة	ΔE_1 , thous. UAH	ΔE_2 , thous. UAH	$\Delta SMSE$, thous. UAH
مصنع بات لو هانسك تيبيلوفوز	+3 025	+172	+3 197
مصنع ستاخانوفسكي	+704	-15	+689
مصنع DPAT للتصليح والميكانيك	+25	+10	+35
الشركة العراقية الحكومية لصناعة السيارات	+13 015	+2 285	+15 300
شركة نصر الحكومية للصناعات الميكانيكية	+7 042	+5 117	+12 159
شركة الاخاء الحكومية	+ 6 015	+1 645	+7 660

ان تحليل التغيرات في فعالية نظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية في اوكرانيا والعراق قد اظهر بان جميع المؤسسات تحصل بواسطة تعديل الخطة الاستراتيجية حسب نتائج النشاط الاقتصادي الاجنبي والتغيرات في اهدافه. وبشكل عام فان المؤسسات التي قامت بتحليل نظام الادارة الاستراتيجية كانت اكثر حساسية للتغيرات المرافقة مقارنة مع المؤسسات التي تمت دراستها في اوكرانيا.

توفير الاداء الفاعل لنظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي يستلزم وصفا غير غامض لها، وذلك يسمح برسم حدود السلطة والمسؤولية واستخدام تنوع المصادر للمهام غير التخصصية، وحساب مؤشرات التقييم لعمل الاقسام الفرعية، والسيطرة على كيان واسنجام وانسجام نظام الادارة الاستراتيجية. ولجل حل هذه المهام فقد اقترح بناء هيكلية ادارة تهدف الى زيادة فعالية نشاط المؤسسة في الاسواق الاجنبية. وهي تحدد ايضا توضيح هيكلية الادارة الخاصة بالمؤسسة الصناعية. وتوضيح هيكلية الادارة للمؤسسة الصناعية الموجهة نحو الاسواق الاجنبية هي عملية تحليلية - تركيبية وفقا للنتائج التي يتم من خلالها تحديد محتوى علاقات وحدة اقسام نظام الادارة للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة. والتوضيح يقدم الفرصة لتحليل وتخطيط التغيرات المنظمة الضرورية بوضوح وكفاءة اكبر من اجل توجيه نشاط المؤسسة نحو الاسواق الاجنبية وزيادة فعاليتها. والاساس المنهجي لتوضيح وتحليل الهيكلية الادارية للمؤسسة الصناعية هو طريقة وظيفية وهيكلية. ومن اجل تشكيل الوظائف التي تؤديها الادارة الاستراتيجية في الاقسام الفرعية لمؤسسة مفردة فقد م وصفها في هذه الرسالة باستخدام النموذج التالي:

$$F = (D, G, H),$$

حيث ان F هي وظيفة الادارة الاستراتيجية، D هي افعال الوحدة المنظمة، G هو الهدف (الاهداف) الموجه اليها الفعل، و H هي الظروف المعينة والمحددات التي يتم اداء الفعل في ظلها.

وهكذا فان توضيح هيكلية الادارة للمؤسسة الصناعية عن طريق شكلنة الوظائف التي تقوم بها للادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي على اساس وصف مناقشتها (افعال الوحدة التنظيمية، والهدف الموجه الفعل نحوه، والظروف الخاصة والمحددات التي يتم اجراء الفعل في ظلها) والتي تسمح بتنظيم وتوثيق في معيار المؤسسة قواعد وصف مهم الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي.

قواعد وصف مهام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي تنعكس في معيار المؤسسة التي تنظم عملية تطوير المقترح حول الاقسام الفرعية. وقد استخدم النموذج من قبل بات لوهانسك تيلوفوز لوصف ظروف ومحددات النشاط الاقتصادي الاجنبي. وفي الوثائق التنظيمية ل بات لوهانسك تيلوفوز فان مبدأي التفكيك قد تم استخدامهما، استند في حالة الاول الى مهام الادارة (تحديد الهدف، التخطيط، التنظيم، السيطرة) واستند الثاني الى مراحل الانتاج. ونظام وظائف بات لوهانسك تيلوفوز قد تم وصفه باستخدام ثلاثة مصنفات هي: الافعال، والاهداف، والمحددات، والتي تعتبر المصنفات الرئيسية للافعال والاهداف. وتم تمثيل هيكلية ادارة المؤسسة بمركب من الوظائف الاولية، والتي تم وصف كل منها باستخدام مصنفات الافعال والاهداف. فالمستوى الاعلى من مصنف الاهداف هو قائمة تضم المنتجات الرئيسية، والعمليات وموارد المؤسسة، والتي يسمح استخدامها بتنفيذ الصفقات الاقتصادية الاجنبية المخطط لها والوصول الى اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي. ويبحث الوظائف الادارية والتطوير هي اكثر المهام اهمية في ظروف الفترة الانتقالية، لان تغييرها قد يؤدي الى تغير في هيكلية الادارة.

وهكذا فان المقترحات والتوصيات للادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية والتي تم التحدث عنها باسهاب في البحث من اجل تحليل فعالية نظام الادارة الخاص بالنشاط الاقتصادي الاجنبي، وتوزيع وظائف الادارة الاستراتيجية بين الاقسام الفرعية للمؤسسة الصناعية وتوجيه نشاطها نحو الاسواق الاجنبية والتي سوف تزيد فعالية نشاط المؤسسة الصناعية.

الخاتمة

على اساس البحث الذي تم اجراؤه ، تم حل المهمة العلمية والعملية المتممة ، في يومنا هذا، بتحسين الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية. والاستنتاجات الرئيسية والنتائج التي تم الحصول عليها في مضمار البحث تتلخص بما يأتي:

١- من نتائج خصائص النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسات في اوكرانيا في ظل ظروف العولمة، فان الحاجة الى توسيع التعاون مع البلدان الاجنبية وتطوير العلاقات الاقتصادية الاجنبية بين مؤسساتها الصناعية قد تم توضيحها.

والادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية يسمح بتوجيهها نحو تحقق الصفقات الاقتصادية الاجنبية، واختيار الوصول الى اسواق بلدان اخرى، والذي سيزيد ربحية المؤسسة في المستقبل.

٢- على اساس تعريف جوهر المحتوى وهيكلية الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية فقد تم تحديد ان الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي يكون من العقلانية ان تأخذ بنظر الاعتبار العناصر الاساسية. وهذه العناصر تشمل الوحدات المعيارية لنظام الادارة الاستراتيجية والتي هي اجزاء كاملة من عملية صنع القرار الاداري، وكل منها موجهة نحو اداء وظيفة معينة مثل: تحديد الهدف، والتخطيط، والتنظيم، والسيطرة.

٣- نتائج تحليل ادوات الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية يسمح باظهار قصور الطرق الموجودة للتخطيط الاستراتيجي التي طورها أو . أي. كيريجينكو بمرجع تعديل الخطة الاستراتيجية وفقا للتغيرات في اهداف النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية والتي حصلت خلال تطبيقها. وقد سمحت لهذه التغيرات بان تؤخذ في نظر الاعتبار في الدورة اللاحقة للتخطيط الاستراتيجي وابتكار خطط اكثر فاعلية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية.

٤- تحديد (تشخيص) التغيرات في وظيفة تحديد الهدف في الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية، كنتيجة لعمليات العولمة التي تشترط ضرورة ضبط عملية تحديد الهدف وفقا للنموذج المحدد للتخطيط الاستراتيجي. وقد اقترح تنفيذ النشاط الاقتصادي للمؤسسة عن طريق اكماله مع مرحلة تشكيل مجموعة الاهداف للنشاط الاقتصادي الاجنبي وبناء خارطة تعديل الخطة الاستراتيجية وفقا للتغيرات في الاهداف والذي هو ضروري للمجموعة. وان استخدام هذه الخارطة يسمح بالاخذ بنظر الاعتبار التغيرات غير المتوقعة المؤدية الى عدم الاستقرار في البيئة الاجنبية للمؤسسة عند تحديد اهداف الصفقات الاقتصادية الاجنبية وابتكار معايير لتحسين نتائجها.

٥- على اساس المركب التحليلي المطور للادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية فان محتوى النمذجة المنظمة لنظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي قد تم تحسينها. وذلك يسمح بتحديد الاهداف والمهام والاجراءات والطرق الخاصة بتنفيذ الصفقات الاقتصادية الاجنبية،

وتعقب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والموارد الضرورية والانحرافات في مجموعة الاهداف، وتحري اتجاهها ، وفعالية وحجم الصفقات الاقتصادية الاجنبية التي تقوم بها المؤسسة الصناعية.

٦- اثبات عقلانية تنظيم نشاط المؤسسة الصناعية مع هدف التوجه نحو الاسواق الاجنبية قد سمح بتحسين تنظيم نشاطها الاداري على اساس اعادة توزيع وظائف الادارة الاستراتيجية بين الاقسام الفرعية للمؤسسة الصناعية وتطوير مهام خاصة لمراقبة نتائج النشاط الاقتصادي الاجنبي والتغيرات في اهدافه. وتنظيم النشاط الاداري مع اعادة توزيع الوظائف الادارية يسمح بتعديل الخطة الاستراتيجية وفقا لنتائج النشاط الاقتصادي الاجنبي للمؤسسة الصناعية والتغيرات في اهدافها وتقييم فعالية نظام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي.

٧- توضيح الهيكلية الادارية للمؤسسة الصناعية يسمح بتنظيم وتأسيس في معيار المؤسسة قواعد وصف المهام الخاصة بالادارة الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية. وان التنظيم والتأسيس في معيار المؤسسة لقواعد وصف مهام الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي يسمح بالتغيرات التنظيمية للمشروع وتوجه نشاط المشروع نحو الاسواق الاجنبية.

٨- توصيات الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي للمشروع الصناعي الذي تم تطويره في البحث قد استخدمت في نشاط بات لوهانس تيلوفوز والتي سمحت بتحسين الادارة الاستراتيجية للنشاط الاقتصادي الاجنبي ووتقييم زيادة فعالية نظام الادارة الاستراتيجية.

المصادر في العربية

- ١- ابو قحف ، عبد السلام (١٩٩٢) ، (اساسيات الادارة الاستراتيجية) ، الدار الجامعية .
- ٢ - جودة ، محفوظ وآخرون ، (٢٠٠٤) ، (منظمات الاعمال/ المفاهيم والوظائف" ، ط ١ ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٣ - علي ، علي حسين وآخرون (١٩٩٩) ، (الادارة الحديثة لمنظمات الاعمال) ، البيئة ، الوظائف الاستراتيجية ، ط ١ ، عمان ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- ٤- هيلين وتوماس ، هنجر دافيد ، (١٩٩٠) ، (الادارة الاستراتيجية) ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصالح ، مراجعة حامد سوادي عطية ، كامل السيد عذاب ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- ٥- ياسين ، سعد غالب ، (٢٠٠٢) ، (الادارة الاستراتيجية) ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المصادر الاجنبية

1. Pokrovskaya VV International commercial operations and their regulation / V.V. Pokrovskaya. M . INFRA-M, 1996. 326 p.
2. Polovtseva FP Commercial activity: [textbook] / F.P. M . INFRA-M, 2000. 248 p.
3. Regulations on standard payment terms of foreign economic agreements (contracts) and standard forms of protective reservations to foreign economic agreements (contracts), approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine and the National Bank of Ukraine of June 21, 1995 № 444 [Electronic resource] // Official site of the Verkhovna Rada Council of Ukraine. Access mode: www.rada.gov.ua.
4. Regulations on the form of foreign economic agreements (contracts), approved by the Order of the Ministry of Economy on European Integration of Ukraine № 201 of 06.09.2001 [Electronic resource] // Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine. Access mode: www.rada.gov.ua.
5. Augustin R. Foreign economic activity in modern conditions: problems and threats / R. Augustin // Scientific notes. - 2008. - № 22. - P. 41-44.
6. Avdokushin EF International economic relations: [textbook. aid.] / E.F. Avdokushin. M .: IVC "Marketing", 1999. 264 p.
7. Akopova ES World economy and international economic relations: [textbook. aid.] / E.S. Akopova, ON Воронкова, H.H. Gavrilko. [2nd ed.]. Rostov-on-Don: Phoenix, 2001. 415 p.

8. Andriychuk F.Yu. Export credit agencies in financing foreign trade in times of crisis / F.Yu. Andriychuk // AgroSvit. - 2010. - № 20. - P. 41–45.
9. Andrusenko VO Formation and realization of export potential of Ukraine / V.O. Andrusenko, N.Yu. Fischuk // Economic problems of agricultural production development in the region. - 2009. - № 5. - P. 116–119.
10. Ansoff I. New corporate strategy / I. Ansoff. 2000. 416 c.
11. Ansoff I. Strategic management. Classic edition / I. Ansoff. - 2009. - 344 c.
12. Antonova O. The use of various forms of international settlements in the implementation of foreign economic activity / O. Antonova // Economist. 2005. № 7. P. 82–85.
13. Babikova S. Use of the letter of credit in export-import operations / S. Babikova // Foreign trade. 1999. № 3. P. 38.
14. Bagrova IV International economic activity of Ukraine: [textbook. aid.] / I.V. bakrova , O.O. Hetman, V.Ye. Vlasyuk. - 2004. - 384 c.
15. Baskakov AP Development of the mechanism of management of foreign economic activity of industrial enterprises / A.II. Baskakov // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2006. № 13. P. 7–10.