

УДК 339 (92+944) (045)

СЕМЕНЮК І. Ю.

Хмельницький національний університет

## СТИМУЛЮВАННЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО АДАПТАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ УКРАЇНИ

*Стаття присвячена дослідженню важелів стимулювання вітчизняних підприємств машинобудівної галузі до адаптації зовнішньоекономічної діяльності в умовах поглиблення євроінтеграційного процесу та вільного доступу до європейського ринку. Проаналізовано основні інструменти стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств на рівні регіону та держави. Визначено складові системи ресурсного забезпечення адаптаційного процесу, яка виступає у якості важеля стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності на рівні машинобудівного підприємства.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, машинобудівні підприємства, адаптація, європейська інтеграція.*

SEMENIUK I.

Khmelnitskyi National University

## THE STIMULATION OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES TO FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES' ADAPTATION IN THE CONDITIONS OF THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES OF UKRAINE

*The aim of the research is to determine the main levers, aimed to stimulate the adaptation of foreign economic activity of machine-building enterprises in the conditions of deepening of the European integration process of Ukraine on the basis of their interaction. The basic tools of stimulation of foreign economic activities' adaptation of machine-building enterprises at the level of the region and the state are analyzed. The components of the system of resource support for the adaptation process of enterprises are defined. This system acts as a lever to stimulate the adaptation of foreign economic activity at the level of machine-building enterprise. It was determined that effective stimulation of machine-building enterprises to the adaptation of foreign economic activity is possible only in the case of functioning of the model of interaction between the enterprises of the machine-building industry, local self-government bodies and central authorities.*

*Key words: foreign economic activity, machine-building enterprises, adaptation, European integration.*

**Постановка проблеми.** Поглиблення євроінтеграційного процесу України спонукає вітчизняних виробників машинобудівної продукції шукати методи та інструменти, які б дозволили здійснювати зовнішньоторговельні операції більш ефективно за нових умов. Однак, реалізація механізму адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств неможлива лише за їх участі як самостійних виробничих структур. Важливою є також роль органів центральної влади та органів місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стимулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств завжди перебувало у полі зору вітчизняних науковців. Зокрема, теоретико-методологічні аспекти застосування важелів стимулювання експортно-імпорتنних операцій підприємств на рівні держави та регіонів висвітлена у працях М.І. Дзюби [1], О.О. Ляхової [2], А.О. Машкова [3], І. Гуцул [4], О.А. Сущенко [5], Л.М. Газуди [6] та ін.

Однак, поглиблення євроінтеграційного процесу вимагає нового підходу до застосування важелів стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств до умов вільної торгівлі з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на європейському та внутрішньому ринках.

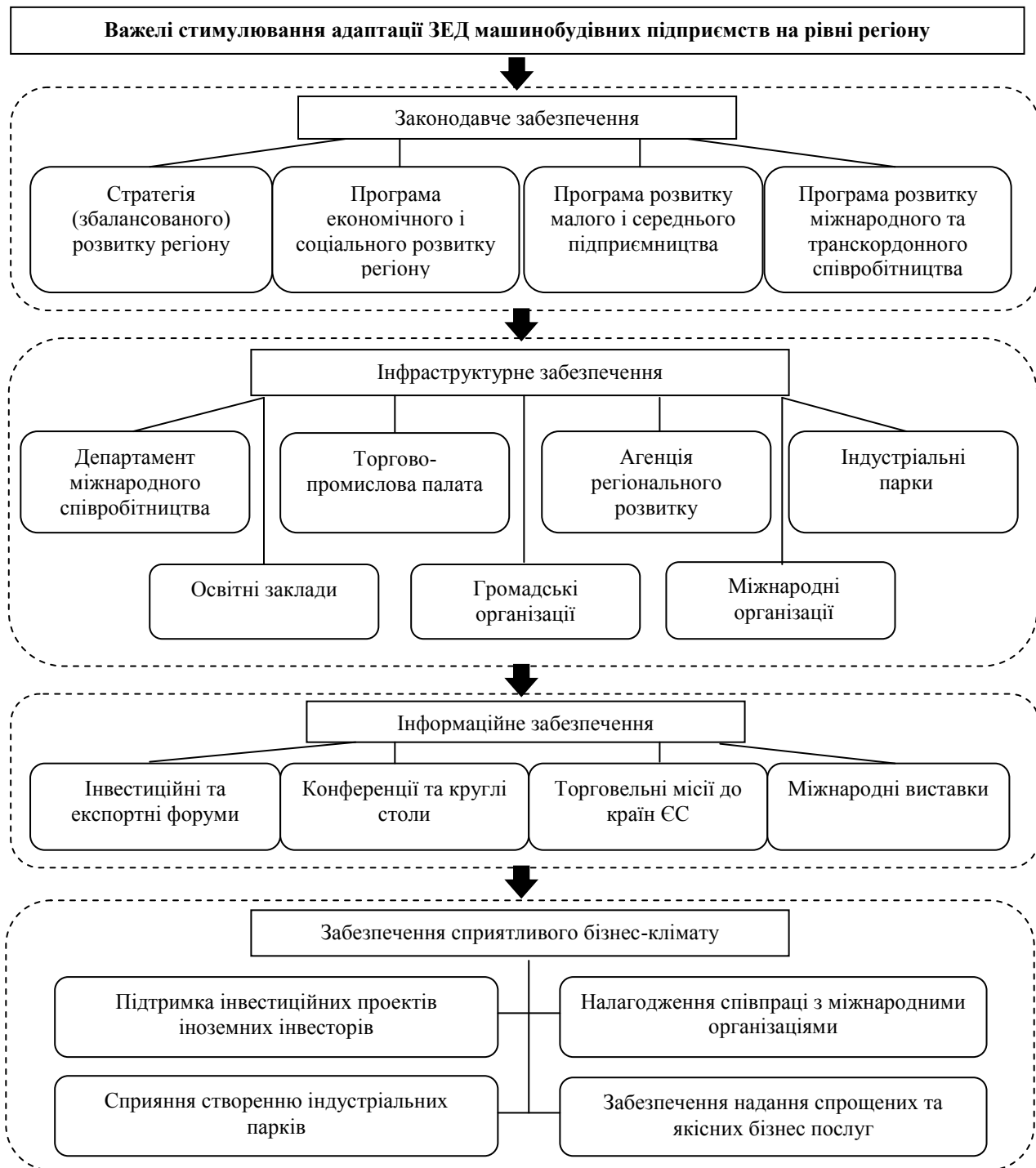
**Метою статті** є визначення основних важелів стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств до умов поглиблення євроінтеграційного процесу України на основі їх взаємодії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В структурі ринкових перетворень економіки України регіони стали повноцінними та активними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, формуючи потужні важелі стимулювання експортно-імпорتنних операцій машинобудівних підприємств в умовах адаптації до євроінтеграційних процесів, такі як законодавче, інфраструктурне, інформаційне забезпечення та формування сприятливого бізнес-клімату (рис. 1).

Прикладом сприяння адаптації та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівного комплексу регіону в умовах євроінтеграційних процесів є «Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року», яка активно впроваджується органами місцевого самоврядування [8].

На нашу думку, в процесі стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних виробників машинобудівної продукції на регіональному рівні важливого значення набуває реалізація окремих функцій таких складових інфраструктурного забезпечення, як департаменти міжнародного

співробітництва, створені при обласних державних адміністраціях, торгово-промислові палати та Агенції регіонального розвитку (табл. 1).



**Рис. 1. Система важелів стимулювання адаптації ЗЕД машинобудівних підприємств до євроінтеграційних процесів на рівні регіону**

\* Джерело: удосконалено автором на основі [7]

Варто відзначити також роль освітніх закладів у якості інфраструктурного забезпечення стимулюванні адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств до умов євроінтеграційних процесів. Зокрема, взаємодія між вищими навчальними закладами та виробниками і експортерами машинобудівної продукції полягає у наступному:

- забезпечення машинобудівних підприємств кваліфікованими кадрами;
- розробка сертифікованих програм та проведення тренінгів для підвищення кваліфікації працівників машинобудівних підприємств;

- надання консалтингових послуг щодо особливостей здійснення експортної діяльності на ринках країн Європейського Союзу;
- проведення семінарів, круглих столів, конференцій спільно з представниками підприємств для розробки ефективних інструментів сприяння адаптації експортерів до умов поглиблення євроінтеграційних процесів.

Таблиця 1

**Функції окремих складових інфраструктурного забезпечення стимулювання адаптації ЗЕД машинобудівних підприємств на рівні регіону**

Складова інфраструктурного забезпечення	Функції	Форми реалізації функцій
Департамент міжнародного співробітництва як структурний підрозділ обласної державної адміністрації	Сприяння розвитку міжнародного та міжрегіонального співробітництва у галузях економіки та торгівлі. Сприяння реалізації міжнародних угод та законодавчих актів з питань транскордонного співробітництва, в тому числі у рамках євро регіонів. Сприяння залученню в економіку області інвестицій, в тому числі іноземних, налагодженню контактів з міжнародними фінансовими інституціями та організаціями. Надання комплексної організаційної, комунікативної та консультативної підтримки підприємствам з питань експортної діяльності. Участь у розробці стратегічних і програмних документів з питань залучення зовнішньої допомоги ЄС відповідно до пріоритетних напрямів економічного розвитку регіону. Участь в реалізації державної зовнішньоекономічної політики в частині інтеграції України у світову економіку та розширення економічного і соціального співробітництва з країнами ЄС.	Розробка та імплементація програм, підписання міжнародних угод, формування звітів, інформаційних каталогів, проведення семінарів, круглих столів
Торгово-промислова палата	Сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств регіону. Налагодження та розвиток прямих зв'язків з іноземними партнерами, у т.ч. з країн Європейського Союзу. Допомога підприємствам дотримуватись стандартів якості, стандартів у сфері охорони навколишнього середовища і технічних стандартів.	Надання консультацій, проведення виставок, видавництво інформаційних каталогів та буклетів
	Допомога підприємствам у пошуку бізнес-партнерів з європейських країн. Допомога підприємствам у проведенні маркетингового дослідження європейського ринку. Надання інформації щодо проведення європейських торговельно-промислових і торговельних виставок, ярмарків і презентацій. Організація торговельних місій до країн ЄС.	
Агенція регіонального розвитку	Організація та проведення заходів для представників бізнесу з метою розвитку підприємницького середовища. Часткове відшкодування % ставок за кредитами в рамках Регіональної програми розвитку малого і середнього підприємництва. Налагодження співпраці з донорськими організаціями, які діють в Україні та закордоном. Пошук та налагодження партнерства з іноземними організаціями. Підтримка та сприяння організації та проведенню міжнародних заходів із залученням організацій та підприємств Вінницької області. Супровід міжнародних інвестиційних проектів.	Підписання Меморандумів про співпрацю з європейськими партнерами, реалізація міжнародних проектів, надання консультацій, проведення тренінгів

\*Джерело: складено та доповнено автором на основі: [9, 10].

Незважаючи на активну участь органів місцевого самоврядування у стимулюванні адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств до умов євроінтеграційних процесів, багато проблем, пов'язаних з реалізацією адаптаційних заходів, досить часто залишаються не вирішеними: відсутність дієвих інструментів для розвитку інноваційної інфраструктури на регіональному рівні, високий рівень відтоку кваліфікованих працівників за межі регіону у пошуках більш високої заробітної плати тощо. Тому, стимулювання адаптації ЗЕД виробників машинобудівної продукції на мезорівні матиме більш позитивний ефект у поєднанні зі стимулюючими важелями на рівні держави.

Методи регулювання та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності на рівні органів центральної влади досить часто сприймаються підприємствами машинобудівної галузі у якості ключового фактору запровадження адаптаційних змін.

Інструментами стимулювання розвитку ЗЕД машинобудівних підприємств можуть виступати:

- на рівні законодавчого забезпечення: нормативно-правові акти та документи щодо здійснення регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств, включаючи програми розвитку окремих

галузей промисловості, а також міжнародні угоди про співробітництво у сфері зовнішньоекономічних відносин;

- на рівні інституційного забезпечення: органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності усіх рівнів, а також інституції, які забезпечують надання консалтингової, інформаційної та аналітичної допомоги експортерам;

- на рівні забезпечення сприятливого бізнес-клімату: запровадження заходів, спрямованих на забезпечення росту загальних макроекономічних показників, покращення інвестиційного клімату тощо.

Однак, для забезпечення стимулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств у формуванні механізму адаптації до євроінтеграційних процесів, необхідним також є здійснення ряду важливих кроків з боку держави – прискорення процесу гармонізації національного законодавства у частині технічного регулювання відповідно до вимог ЄС, створення державної програми сприяння експорту до країн Європейського Союзу, розробка та впровадження державної програми щодо розвитку машинобудівної галузі, як однієї з пріоритетних, розробка ефективного інструментарію фінансової підтримки експортерів машинобудівної продукції. Таким чином, на рис. 2 представлено інструменти та важелі стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств на державному рівні, які, на нашу думку, є визначальними в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів.

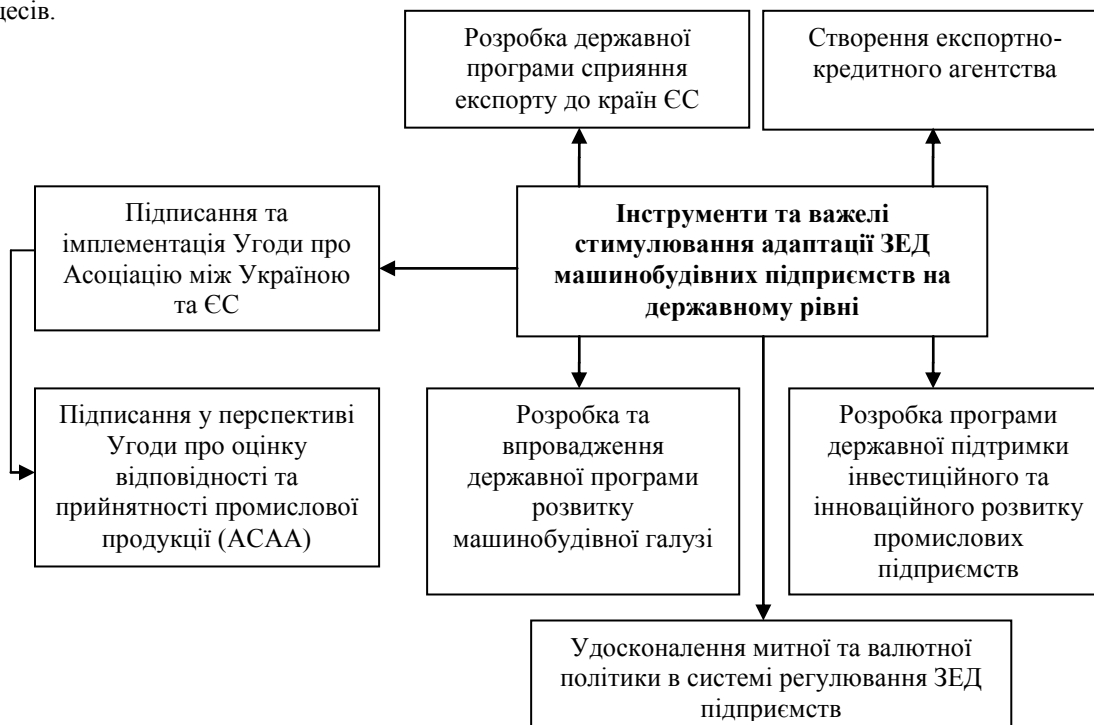


Рис. 2. Макроекономічні інструменти та важелі стимулювання адаптації ЗЕД машинобудівних підприємств до умов євроінтеграційних процесів

\*запропоновано автором

В свою чергу, машинобудівне підприємство, в якості складової моделі важелів стимулювання зовнішньоекономічної адаптації, має виступати головним ініціативним компонентом. Це пояснюється тим, що жодні адміністративні або економічні заходи на загальнодержавному чи регіональному рівнях не можуть змусити виробників машинобудівної продукції здійснювати експортну діяльність без прийняття ними відповідного рішення. Тим більше, вихід на європейський ринок має бути зваженим рішенням для підприємства на основі аналізу власних експортних можливостей, які формують такі складові системи ресурсного забезпечення адаптаційного процесу, як нормативно-правове, інституційне, кадрове, інформаційне, фінансове та методологічне забезпечення.

Інструментами нормативно-правового забезпечення стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні виступають, в першу чергу, усі вищезазначені нормативно-правові акти та документи, розроблені та прийняті на державному та регіональному рівнях. Крім цього, важливим також є існування внутрішніх нормативних документів підприємства, які визначатимуть порядок здійснення адаптаційних заходів:

- статут;
- положення про організаційну структуру машинобудівного підприємства;
- накази про зміни в організації виробництва, внесення змін до штатного розпису підприємства, підвищення кваліфікації працівників, виділення коштів на впровадження певних заходів, наказ про створення робочої групи щодо впровадження адаптаційних заходів та ін.;

- експортний план тощо.

Відповідно, стимулювання адаптації ЗЕД до умов євроінтеграційних процесів має бути забезпечено на інституційному рівні. На нашу думку, цю функцію може виконувати спеціально створена робоча група щодо впровадження адаптаційних заходів, оскільки організація окремого відділу не є доцільною з огляду на входження до складу такої групи менеджменту вищої та середньої ланки.

З огляду на функціональні обов'язки, до складу робочої групи мають входити директор підприємства, його заступники, керівники структурних підрозділів, оскільки вони несуть основну відповідальність за ефективність впровадження адаптаційної експортної стратегії.

Слід зазначити, що в умовах адаптації ЗЕД машинобудівних підприємств до євроінтеграційних процесів, важливим є створення окремого відділу управління якістю, основними професійними обов'язками начальника якого є керівництво розробкою та проведенням заходів підвищення якості продукції, впровадження системи управління якістю, а також відповідних нормативів та стандартів. Тому начальник даного відділу також має бути у складі робочої групи щодо впровадження заходів адаптації ЗЕД. Необхідною є також участь головного бухгалтера, юриста та аналітика. Проте, склад робочої групи щодо впровадження заходів адаптації зовнішньоекономічної діяльності може відрізнятись, залежно від організаційної структури машинобудівного підприємства.

Таким чином, ще одним важливим інструментом стимулювання зовнішньоекономічної адаптації на рівні машинобудівного підприємства є кадрове забезпечення, адже, персонал виступає основним ресурсом можливості запровадження адаптаційних змін.

Суб'єктами кадрового забезпечення виступають:

1) Менеджери вищої ланки – генеральний директор, заступники генерального директора. Основним завданням менеджерів вищої ланки є прийняття управлінських рішень щодо доцільності розробки та впровадження адаптаційної експортної стратегії, а також контроль за її реалізацією.

2) Менеджери середньої ланки – начальники та керівники структурних підрозділів машинобудівного підприємства. Менеджери середньої ланки забезпечують реалізацію адаптаційної експортної стратегії шляхом виконання основних функцій робочої групи щодо впровадження заходів адаптації зовнішньоекономічної діяльності.

3) Інші працівники підприємства, які залучення до реалізації адаптаційної експортної стратегії в межах окремих покладених на них завдань та доручень.

В процесі реалізації адаптаційної експортної стратегії, машинобудівному підприємству слід також відійти від традиційних методів управління персоналом та передбачити введення окремої посади HR-менеджера, обов'язки якого будуть пов'язані з розробкою ефективних методів оцінки при здійсненні найму та атестації персоналу, дієвого механізму мотивації працівників та сприянням запровадження політики соціальної відповідальності.

В свою чергу, інформаційне забезпечення стимулювання зовнішньоекономічної адаптації на рівні машинобудівного підприємства допомагає уникнути ризиків реалізації адаптаційної експортної стратегії в умовах євроінтеграційних процесів. Крім того, формування експортного плану взагалі неможливе без отримання попередньої інформації зовнішнього та внутрішнього походження.

Зовнішніми джерелами інформаційного забезпечення виступають інструменти інформаційного забезпечення стимулювання ЗЕД підприємств машинобудівної галузі на регіональному та державному рівні, реалізація яких стає можливою завдяки системі взаємодії складових трикомпонентної моделі. Крім того, зовнішнє інформаційне середовище реалізації адаптаційної експортної стратегії формують іноземні партнери, споживачі продукції підприємства (у т. ч. кінцеві), а також основні постачальники.

Внутрішніми джерелами інформаційного забезпечення є результати аналізу та оцінки показників розвитку експортного потенціалу машинобудівного підприємства в умовах адаптації до євроінтеграційних процесів.

Фінансове забезпечення також є одним із найголовніших інструментів стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств до умов євроінтеграційних процесів та значною мірою визначає можливість реалізації адаптаційного механізму.

Процес імплементації адаптаційних змін в межах механізму вимагає значних фінансових витрат, адже передбачає запровадження інноваційних технологій у процес виробництва, системи менеджменту якості, використання оновленого підходу до управління ресурсами та корпоративної культури тощо. Таким чином, машинобудівне підприємство може використати усі можливі форми фінансового забезпечення, що виступають стимулятором адаптації зовнішньоекономічної діяльності до євроінтеграційних процесів: власні та залучені кошти, кредитування, державне фінансування, європейські програми розвитку підприємництва.

На даному етапі поглиблення євроінтеграційних процесів України фінансове забезпечення залишається головною проблемою запровадження адаптаційних змін в організації зовнішньоекономічної діяльності для виробників машинобудівної продукції. Особливо це стосується малих та середніх підприємств (МСП).

Якщо великі машинобудівні підприємства можуть мати більше власних коштів у вільному розпорядженні, то підприємствам, які належать до малого та середнього бізнесу, доводиться шукати альтернативні джерела фінансового забезпечення. Погіршення проблеми спричиняє також недоступність банківських кредитів та низький рівень державної фінансової підтримки експортерів.

Поступова інтеграція вітчизняних промислових виробників до європейського економічного простору в рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом передбачає можливість участі у європейських програмах розвитку підприємництва, які фінансуються Європейським банком реконструкції та розвитку, Німецьким банком розвитку, Європейським інвестиційним банком та ін.

Перевагами участі підприємств машинобудівної галузі у вищезазначених програмах є наступні:

- отримання консультацій щодо впровадження стандартів якості, енергоефективності та екологічного менеджменту, інформаційно-комунікаційних технологій;
- поліпшення доступу до отримання фінансування як через національні банки, так безпосередньо від європейської організації;
- отримання допомоги у визначенні якісних інвестиційних проектів та їх реалізації;
- інтеграція до глобальних виробничо-збутових мереж та вихід на європейський ринок шляхом виробництва продукції з високою доданою вартістю у відповідності до міжнародних та європейських стандартів.

З іншого боку, перевагами, які надають європейські програми розвитку підприємництва користується досить мала кількість вітчизняних машинобудівних підприємств, адже для участі необхідно виконати певні умови, що для потенційних учасників вважаються складними через відсутність відповідного досвіду, недостатній рівень інформаційного забезпечення, брак кваліфікованого персоналу та небажання впроваджувати зміни.

Методологічне забезпечення виступає останнім елементом стимулювання адаптації зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні та визначає інструменти, які використовує машинобудівне підприємство в процесі впровадження адаптаційних змін. Такими інструментами виступають методи, моделі, технології, засоби та заходи, застосування яких залежить від розмірів підприємства, наявної матеріально-технічної бази, рівня кваліфікації персоналу та інформаційного забезпечення.

В межах запровадження адаптаційного механізму, машинобудівним підприємством можуть бути застосовані методологічні інструменти, орієнтовані на зміну виробничої діяльності, організаційної структури, форм здійснення зовнішньоекономічної діяльності, існуючої системи управління персоналом, корпоративної культури, логістичної системи, маркетингової стратегії тощо. Однак, головним критерієм їх вибору, на нашу думку, є досягнення запланованого результату.

**Висновки.** Поглиблення євроінтеграційного процесу України шляхом підписання Угоди про асоціацію з ЄС та створення зони вільної торгівлі надає значні переваги для вітчизняних виробників та експортерів промислової продукції. Проте, ефективне стимулювання машинобудівних підприємств до адаптації зовнішньоекономічної діяльності (особливо це стосується експортної переорієнтації) з метою підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та європейському ринках можливе лише у разі функціонування моделі взаємодії самих підприємств машинобудівної галузі, органів місцевого самоврядування та органів центральної влади.

### Література

1. Дзюба М. І. Форми та методи стимулювання експортних операцій в системі організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств / М. І. Дзюба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 6. – С. 221–224.
2. Ляхова О. О. Експортні кредитні агентства як ефективний інструмент фінансового стимулювання зовнішньоекономічної діяльності / О. О. Ляхова, С. В. Урванцева // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 1–2(2). – С. 23–26.
3. Машков А. О. Шляхи підвищення ефективності організаційних методів державного стимулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності / А. О. Машков // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 5. – С. 125–127.
4. Гуцул І. Податкове стимулювання інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації / І. Гуцул // Світ фінансів. – 2013. – Вип. 1. – С. 150–155.
5. Сущенко О. А. Регіональні зовнішньоекономічні структури в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону / О. А. Сущенко // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 3. – С. 69–75.
6. Газуда Л. М. Спільні інвестиційні проекти та програми транскордонного співробітництва і зовнішньоекономічна діяльність регіону / Л. М. Газуда, М. А. Рубіш // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 55–62.
7. Єрмакова О.А. Зовнішньоекономічна діяльність регіону: навчальний посібник / О.А. Єрмакова, Ю.Г. Козак – Одеса, 2013. – С. 18–19.
8. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року (нова редакція) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt\\_reg\\_info\\_norm/2016/02/Strategiya-Vinnichchini-2020.pdf](http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2016/02/Strategiya-Vinnichchini-2020.pdf).
9. Положення про Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dmsrr.gov.ua/polozhennya-pro-departament>.

10. Офіційний сайт Агенції регіонального розвитку Вінницької області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ardvin.org.ua/>.

### References

1. Dziuba M. I. Formy ta metody stymulivannia eksportnykh operatsii v systemi orhanizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv / M. I. Dziuba. // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2016. – № 6. – S. 221–224.
2. Liakhova O. O. Eksportni kredytni ahentstva yak efektyvnyi instrument finansovoho stymulivannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti / O. O. Liakhova, C. V. Urvantseva // Ekonomichnyi chasopys-KhKhI. – 2015. – № 1–2(2). – S. 23–26.
3. Mashkov A. O. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti orhanizatsiinykh metodiv derzhavnogo stymulivannia rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti / A. O. Mashkov // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2013. – № 5. – S. 125–127.
4. Hutsul I. Podatkove stymulivannia investytsiinoi ta zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii / I. Hutsul // Svit finansiv. – 2013. – Vyp. 1. – S. 150–155.
5. Sushchenko O. A. Rehionalni zovnishnoekonomichni struktury v systemi upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv rehionu / O. A. Sushchenko // Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. – 2013. – № 3. – S. 69–75.
6. Hazuda L. M. Spilni investytsiini proekty ta prohramy transkordonnoho spivrobitnytstva i zovnishnoekonomichna diialnist rehionu / L. M. Hazuda, M. A. Rubish // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomika. – 2014. – Vyp. 1. – S. 55–62.
7. Iermakova O.A. Zovnishnoekonomichna diialnist rehionu: navchalnyi posibnyk / O.A. Yermakova, Yu.H. Kozak – Odesa, 2013. – S. 18–19.
8. Stratehiia zbalansovanoho rehionalnoho rozvytku Vinnytskoi oblasti na period do 2020 roku (nova redaktsiia) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://dfr.minregion.gov.ua/foto/projt\\_reg\\_info\\_norm/2016/02/Strategiya-Vinnichini-2020.pdf](http://dfr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2016/02/Strategiya-Vinnichini-2020.pdf).
9. Polozhennia pro Departament mizhnarodnoho spivrobitnytstva ta rehionalnoho rozvytku Vinnytskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://dmsrr.gov.ua/polozhennya-pro-departament>.
10. Ofitsiyni sait Ahentsii rehionalnoho rozvytku Vinnytskoi oblasti [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://ardvin.org.ua/>.

Рецензія/Peer review : 19.11.2017

Надрукована/Printed : 19.12.2017

Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.