

Олена О. Бойко

РОЗРОБКА ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НОВІ ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

У статті розглянуто основні аспекти розробки стратегії виходу на нові зарубіжні ринки на прикладі вітчизняних підприємств в умовах зміни географічної структури експорту і переорієнтації зовнішньоекономічних зв'язків. Сформовано перелік першочергових стратегічних заходів для вітчизняних підприємств на етапі їх виходу на європейські ринки.

Ключові слова: стратегія виходу на новий ринок; зарубіжні ринки; географічна віддаленість; політичні ризики.

Рис. 1. Табл. 2. Літ. 21.

Елена А. Бойко

РАЗРАБОТКА ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА НОВЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

В статье рассмотрены основные аспекты разработки стратегии выхода на новые зарубежные рынки на примере отечественных предприятий в условиях изменения географической структуры экспорта и переориентации внешнеэкономических связей. Сформирован перечень первоочередных стратегических мер для отечественных предприятий на этапе их выхода на европейские рынки.

Ключевые слова: стратегия выхода на новый рынок; зарубежные рынки; географическая отдаленность; политические риски.

Olena O. Boiko¹

DOMESTIC ENTERPRISES' STRATEGY DEVELOPMENT FOR ENTERING NEW MARKETS

The article considers the key aspects in strategy development concerning new foreign markets entrance on the case study of domestic enterprises under the conditions of changing geographical structure of exports and re-orientation of external economic relations. A list of first-priority strategic actions is presented to be used by domestic enterprises at the stage of entering European markets.

Keywords: strategy for new market entry; foreign markets; geographical distance; political risks.

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства сьогодні функціонують у складних економічних умовах, що більшою мірою пов'язані з військово-політичним конфліктом на Сході України. Особливо це стосується підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), які втрачають партнерів у країнах СНД і вимушені шукати нові зарубіжні ринки. Така ситуація потребує вжиття низки стратегічних заходів з урахуванням специфіки товару чи послуг експортоорієнтованого підприємства. Тому питання розробки стратегії виходу на нові зарубіжні ринки є досить актуальними не лише для сучасної економічної науки, але й для практики менеджменту.

Аналіз останніх публікацій. Вирішенню проблем стратегічного управління вітчизняними експортоорієнтованими підприємствами присвячена значна кількість наукових досліджень та публікацій. Окремі аспекти розробки стратегій виходу на зовнішні ринки висвітлено в роботах С.В. Бестужевої [1], Т.В. Співаковської [13], О.В. Ткаченка [15], А.О. Фатенюк-Ткачук [19] та ін.

¹ Vinnytsya Trade and Economic Institute of Kyiv National Trade and Economic University, Ukraine.

Деякі питання розробки експортних стратегій аналізуються переважно на прикладі машинобудівних підприємств України [13], тоді як особливості виходу на зарубіжні ринки підприємств інших експортоорієнтованих галузей залишаються поза увагою науковців.

Мета дослідження. Зважаючи на те, що перед численними вітчизняними підприємствами сьогодні постає завдання переорієнтації експортної діяльності, в даному дослідженні поставлено за мету розробку стратегії виходу на нові зарубіжні ринки, виділення ключових стратегічних заходів вітчизняних підприємств на етапі виходу на європейські ринки.

Основні результати дослідження. З теорії стратегічного управління відомо, що запорукою успіху підприємства є зважена та обґрунтована стратегія його розвитку. В умовах глобалізації економіки одним зі шляхів розвитку суб'єктів господарювання є експортна діяльність. З метою ефективної організації експорту важливим завданням менеджменту підприємств стає розробка стратегії виходу на нові зарубіжні ринки.

Серед суб'єктів господарювання, що орієнтовані на експорт, в Україні переважають підприємства чорної металургії (22,2% всього експорту за січень-жовтень 2015 р. [16]), зернотрейдери (15,4% всього експорту [16]) та машинобудівні підприємства (10,1% експорту [16]). Разом з тим, експортоорієнтованими є й численні підприємства харчової, хімічної та інших галузей промисловості України. При цьому стратегія виходу вітчизняних підприємств на нові зовнішні ринки повинна враховувати, перш за все, специфіку галузі та її продукції.

Першим етапом в побудові стратегії виходу на нові зарубіжні ринки має бути етап попереднього відбору можливих ринків, сутність якого зводиться до оцінки всіх потенційно можливих ринків збуту продукції або послуг досліджуваного підприємства. При цьому основними макрофільтрами для оцінювання є географічна віддаленість, політичні ризики, ризики бізнес-середовища [14].

Географічна віддаленість – це фактор, що визначає низку особливостей експортної діяльності. При значній географічній віддаленості зростають витрати на доставку продукції, що значно здорожчує її ціну, подовжуються терміни доставки, що негативно впливає на збереженість, а також зростають ризики втрати або пошкодження товару. Крім того, географічна віддаленість визначає можливість використання того чи іншого виду транспорту для доставки товарів за кордон.

Вплив даного фактора проявляється по-різному в окремих експортоорієнтованих галузях економіки України (табл. 1).

Виходячи з географічної віддаленості, для більшості вітчизняних підприємств можливими зарубіжними ринками збуту продукції можуть бути:

- 1) по-перше, країни близького зарубіжжя (перш за все, найближчі країни СНД: Росія, Грузія, Молдова, Білорусь, Вірменія);
- 2) по-друге, європейські країни (перш за все, найближчі країни Західної та Центральної Європи: Польща, Німеччина, Чехія, Австрія).

Регіони з географічною віддаленістю більше 3–4 тис. км є менш привабливими для збуту продукції багатьох підприємств (перш за все, харчової промисловості), оскільки транспортування товару на такі значні відстані підви-

щить ціну на продукцію до такого рівня, що вона буде неконкурентною на ринку. Але для ряду експортоорієнтованих галузей України чинник географічної віддаленості є маловпливовим. Тому потенційно привабливими ринками, наприклад для зернотрейдерів, є також країни Азії, Близького Сходу.

Таблиця 1. Оцінювання впливу фактору географічної віддаленості на експорт продукції основних галузей, авторська розробка

Галузь	Рівень впливу	Примітки
Підприємства чорної металургії	Незначний вплив	Більшість продукції експортується на вантажних суднах або залізницею
Сільськогосподарські підприємства, зернотрейдери	Незначний вплив	Більшість продукції (а це переважно зерно) експортується на вантажних суднах
Машинобудівні підприємства	Помірний вплив	Продукція може експортуватися залізницею, автотранспортом або вантажними судами
Літакобудування	Вплив практично відсутній	Продукція експортується на вантажних суднах або реалізується в місці виробництва з подальшим переміщенням власним ходом. Ціна товару фактично не залежить від транспортування
Підприємства харчової промисловості	Значний вплив	Більшість продукції транспортується автомобільним транспортом, часто потрібні спеціальні умови транспортування (температурний режим тощо), ціна значно зростає залежно від відстані транспортування

Оцінімо також потенційно можливі ринки збуту для вітчизняних підприємств з позиції політичних ризиків. Спочатку звернемо увагу на політичну ситуацію в Європі та стан відносин нашої держави з європейськими країнами.

Перш за все зауважимо, що значні сприятливі зміни відбулися останнім часом у взаємодії України та держав-членів Європейського Союзу, зокрема щодо можливостей зростання експорту вітчизняних товарів до ЄС. Ці можливості пов'язані з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Політичну частину Угоди про асоціацію між Україною та ЄС було підписано 21 березня 2014 року. 27 червня в рамках саміту ЄС Президент України підписав економічну частину Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Згідно з Угодою, Євросоюз ще в 2015 р. скасував ввізні мита на 94,7% українських промислових та 83,4% сільськогосподарських товарів. Ще 36 позицій агропродукції може експортуватися до ЄС без сплати ввізних мит у рамках тарифної квоти [10].

Але, незважаючи на тарифну лібералізацію, перешкодою для виходу вітчизняної продукції на європейський ринок є нетарифні бар'єри (різниця у технічних регламентах, стандартах, системах оцінки відповідності, контролю якості та безпеки продукції).

Розглянемо також політичну ситуацію та відносини з країнами СНД. Перш за все, ця ситуація характеризується нестабільністю, що пов'язана з військовим конфліктом на Сході України. Неприйнятність поставок продукції до Росії обумовлена не лише патріотичними принципами, але й принципом урахування ризиків. Адже Росія вже обмежила імпорту ряду товарів з України, а також ввела митні збори на українські товари, що робить їх неконкуренто-

спроможними на російському ринку. У результаті пошук покупців у Росії та укладання з ними зовнішньоекономічних контрактів є досить ризиковим.

Події в Україні створюють також вторинні ефекти для всіх країн СНД та їхніх основних торговельних партнерів. У разі подальшої нестабільності зростають ризики порушення торговельних та фінансових зв'язків у регіоні [20]. Тобто, ринок більшості держав СНД сьогодні також є більш ризиковим порівняно з європейським ринком. Перш за все, це стосується ринку країн, що входять до Митного Євразійського Союзу (Росія, Білорусь, Казахстан). Так, Рішення Россільгоспнагляду про заборону експорту м'ясо-молочної продукції 8 українських підприємств призвело до закриття для цих компаній ринків всіх країн, які входять до Митного союзу [18]. Усе це свідчить про загальне зниження привабливості ринку збуту країн СНД.

Розглянемо також привабливість азійських держав як потенційного ринку збуту для вітчизняної продукції. Можливості виходу українських підприємств на азійські ринки обумовлені низкою чинників:

1) по-перше, країни Азії та Близького Сходу демонструють стійке зростання чисельності населення, що потребує значного обсягу продовольства – продукції харчової промисловості, кормів для сільськогосподарських тварин тощо. Це створює передумови експорту на азійські ринки зернових культур, шроту, а також сирів, олії, борошна, яєць, м'яса тощо;

2) по-друге, вказані регіони проходять період свого розвитку та будівництва, що робить їх перспективним регіоном для збуту продукції чорної металургії та машинобудування;

3) по-третє, ряд країн вказаного регіону є відомими реекспортерами (наприклад, Ліван, Катар, ОАЕ). Тому вихід на ринок цих країн може бути досить перспективним і ємнісним;

4) по-четверте, одним зі сприятливих факторів, що робить можливим експорт українських товарів до Ірану, є зняття міжнародних санкцій з цієї держави. Це відбулося 16 січня 2016 р. після публікації доповіді Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ), в якій йдеться, що Іран виконав усі умови угоди, яка передбачає заморожування його ядерної програми. У результаті зняття санкцій Іран отримує доступ до приблизно 50 млрд дол. США, які були заморожені на його рахунках, а також зможе закуповувати обладнання та технології, доступ до яких йому був обмежений [11]. Це робить можливим експортування до Ірану продукції вітчизняних підприємств – чорної металургії, машинобудування, літакобудування, так само як і зерна та харчових продуктів.

Разом з тим, вихід на ринки країн Азії та Близького Сходу має певні перешкоди, як політичного, так і культурно-релігійного характеру. Основними політичними перешкодами стають тарифні і нетарифні засоби захисту зарубіжних ринків. Так, наприклад, в Туреччині імпортні податки на пшеницю становлять до 130%, ячменю – 130%, кукурудзи – 130%, рису – 45%, м'яса – до 225%, сирів – до 180%. Імпортні мита на сільськогосподарську продукцію в Японії є одними з найбільших серед розвинених країн, оскільки держава захищає національних фермерів. Торгівля ключовими зерновими також контролюється державою через систему тарифних квот. Поряд з цим, вихід на японський ринок є ускладненим у зв'язку із значними технічними бар'єрами

– високими вимогами до якості продукції, її пакування, маркування тощо [9].

Культурно-релігійними перешкодами до експорту вітчизняної продукції агропромислового комплексу та харчової промисловості у країни Азії та Близького Сходу є традиції ісламських держав – харчові продукти мають відповідати стандартам «халяль».

Загалом, проведений аналіз зарубіжних ринків показав, що за чинниками географічної віддаленості та політичних ризиків найбільш потенційно привабливими для просування продукції вітчизняних підприємств є ринки саме європейського регіону.

Ряд вітчизняних підприємств уже просунулися в цьому напрямку. Наприклад, серед підприємств Вінниччини, які вже присутні на ринку країн Європи, можна назвати наступні: машинобудівне підприємство «Брацлав», Українська горілчана компанія "Nemiroff", швейна фабрика «Володарка», швейна фабрика «Поділля», Хмільницька швейна фабрика «Лілея», Вінницька кондитерська фабрика «РОШЕН», Вінницький олійно-жировий комбінат та ін. Кожне з вказаних підприємств використовує свої стратегії виходу на європейські ринки (табл. 2).

Таблиця 2. Стратегії виходу провідних підприємств Вінниччини на європейські ринки, авторське групування

Підприємство	Зміст стратегії	Вид стратегії
ТДВ «Брацлав»	Продукція підприємства є унікальною, тому зарубіжних замовників підприємство шукає на міжнародних виставках доїльного обладнання, приймає іноземні делегації в ході державних візитів [3]. У складі підприємства створено відділ ЗЕД [7].	Стратегія прямого експорту
ДП «Українська горілчана компанія Nemiroff»	Підприємство є великим за розміром. З метою виходу на нові ринки компанія відкриває торгові представництва за кордоном, наприклад, у Польщі [5].	Стратегія прямого експорту
ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика «РОШЕН»	Підприємство входить до концерну «РОШЕН», в якому є спеціальний експортний відділ [2].	Стратегія прямого експорту
	«РОШЕН» почав випуск продукції в ЄС – спільно з угорською фабрикою «Bonbonetti Choco» (під ТМ «Bonbonetti Elegance»), придбавши частину акцій угорського підприємства [21].	Стратегія спільної підприємницької діяльності (спільне володіння)
ПАТ «Володарка», ПАТ «Поділля», ПАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»	Підприємства працюють за принципом давальницької сировини, надаючи іноземним партнерам послуги з пошиття одягу [4]. Європейські замовники давно співпрацюють з даними підприємствами, часто проявляючи власну ініціативу у пошуку партнера на Україні, зважаючи на дешевшу робочу силу, енергоносії тощо.	Стратегія спільної підприємницької діяльності (надання послуг за контрактом)
ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	Підприємство входить до промислової групи "Vioil", що здійснює пошук іноземних замовників та організовує поставки в європейські держави [6].	Стратегія прямого експорту

Аналіз стратегій виходу на європейські ринки провідних експортоорієнтованих підприємств Вінницької області свідчить, що вибір стратегії залежить від ряду чинників, серед яких можна виділити:

1) розмір підприємства та його фінансові можливості. Цей фактор визначає реальність перспективи відкриття виробничих або торгових представництв у європейських державах, інвестування в іноземні підприємства з метою спільного випуску продукції;

2) унікальність продукту. Цей фактор, з одного боку, забезпечує проінформованість іноземних партнерів про діяльність підприємства, а з іншого — дає можливість представляти Україну на міжнародних зустрічах, конгресах, виставках, приймати іноземні делегації в ході міжнародних візитів тощо;

3) галузева приналежність підприємства. Як свідчить аналіз, підприємства однієї галузі часто обирають однакові стратегії для виходу на європейські ринки. Особливо це стосується галузі легкої промисловості, більшість експортоорієнтованих підприємств якої працюють на умовах давальницької сировини, фактично надаючи послуги з пошиття одягу.

Отже, великі вітчизняні підприємства, а також виробники унікальної продукції (а це переважно підприємства машинобудування та літакобудування) мають ряд переваг при виході на європейські ринки. В той же час значна кількість середніх підприємств намагаються сьогодні проникнути на ринок європейських держав з досить поширеною продукцією. Наприклад, це підприємства харчової промисловості, більшість з яких можуть застосувати для цього лише стратегію прямого експорту, створивши у своїй структурі спеціальний експортний відділ і поклавши на нього обов'язки з пошуку іноземних партнерів. І саме підприємства АПК забезпечують основну частку експорту Вінницької області (рис. 1).

Місією експортної стратегії таких вітчизняних підприємств має бути просування власної продукції на європейський ринок шляхом налагодження довготривалих тісних стосунків з іноземними партнерами.

Метою розробки та реалізації експортної стратегії, як правило, є збільшення обсягів реалізації продукції підприємства за рахунок експортної діяльності. Для досягнення цієї мети стратегія виходу на нові зовнішні ринки потребує вирішення наступних завдань:

- пошук можливих покупців продукції підприємства в європейських країнах;

- встановлення тісних контактів з іноземними покупцями;

- забезпечення високої якості продукції відповідно до європейських стандартів;

- дотримання чіткого виконання умов зовнішньоекономічних контрактів з європейськими партнерами.

Розробка стратегії виходу вітчизняних підприємств на європейські ринки потребує формулювання основних стратегічних заходів. Їх можна узагальнити лише з урахуванням результатів стратегічного аналізу зовнішньоекономічного середовища вітчизняних підприємств.

При цьому зауважимо, що сучасний період розвитку економіки характеризується такими факторами зовнішньоекономічного макрооточення:

- 1) значне зростання валютного курсу;
- 2) високі стандарти якості продукції в Європі;
- 3) високі вимоги до дотримання умов зовнішньоекономічних контрактів та низький рівень довіри до українських експортерів;
- 4) використання європейськими підприємствами «Інкотермс 2010»;
- 5) використання європейськими підприємствами сучасних інформаційних систем з метою документообігу зовнішньоекономічної діяльності.

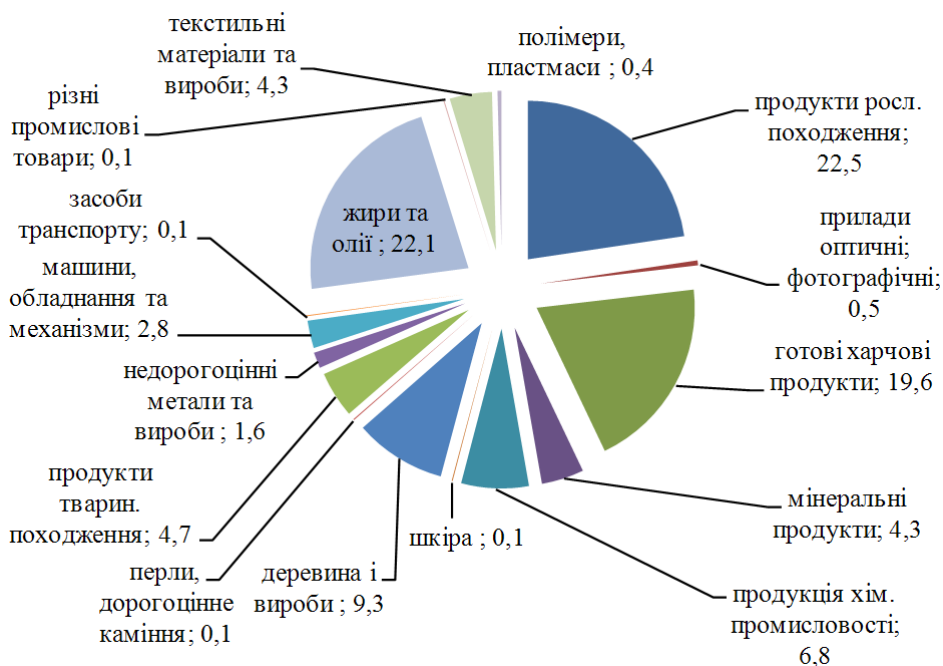


Рис. 1. Структура експорту підприємств Вінницької області в 2014 р., % [9]

Охарактеризуємо більш детально вплив кожного з виділених факторів макрооточення та можливі стратегічні заходи вітчизняних підприємств для зменшення негативного впливу середовища і використання його позитивних наслідків:

1. Зростання валютного курсу матиме здебільшого позитивний вплив на фінансову діяльність вітчизняних експортоорієнтованих підприємств, тому цей фактор є активізуючим, стимулюючи вихід підприємств на нові зарубіжні ринки.

2. Основним бар'єром виходу вітчизняних підприємств на зарубіжні європейські ринки є високі стандарти якості продукції в Європі. Найбільшою мірою це стосується продукції сільського господарства та харчової промисловості. Тому при переорієнтації експорту на європейські держави вітчизняні підприємства повинні, перш за все, провести сертифікацію продукції відповідно до вимог ЄС.

3. Важливими умовами макросередовища на етапі реалізації стратегії охоплення зовнішніх ринків є високі вимоги європейських виробників до

дотримання умов зовнішньоекономічних контрактів та низький рівень їх довіри до українських експортерів. Для покупців з Європи, особливо промислових покупців, дуже важливою є безпека і розвинена логістика – вони купують товар тільки від фірм з ЄС і тільки з постачанням на завод. Багато кінцевих споживачів не «пускають» нових постачальників (особливо для великих обсягів) і фірми без сертифікатів, потрібних в даній галузі [1]. Тому для багатьох вітчизняних підприємств буде доцільним не відкриття філіалу в європейській державі, а придбання вже готового бізнесу зі сформованим переліком замовників, тобто використання стратегії непрямого експорту. З метою збільшення довіри іноземних партнерів вітчизняним підприємствам доцільно проводити навчання управлінських кадрів у Європі, а також навчання управлінських працівників іноземним мовам.

4. Ще одним з важливих факторів впливу макрооточення на європейському ринку є необхідність застосування в зовнішньоекономічній діяльності базисних умов постачання «Інкотермс 2010», що також можна рекомендувати вітчизняним підприємствам.

5. Суттєвим фактором впливу макрооточення на етапі реалізації стратегії виходу на європейський ринок є використання європейськими підприємствами сучасних інформаційних систем з метою документообігу зовнішньоекономічної діяльності та вимоги автоматизації аналогічних напрямків діяльності у своїх партнерів. Тому вітчизняні підприємства також повинні прагнути до оптимізації документообігу експортної діяльності, використовуючи сучасні технології.

Для допомоги експортерам з-поза меж Євросоюзу створено онлайн-інструмент ЄС "EU Export Helpdesk". На цьому сайті відвідувачі можуть дуже швидко знайти всю потрібну інформацію, наприклад, правила і положення, які застосовуються до продуктів, що експортуються з країн, які не входять до складу ЄС (зокрема, з України). Також про розмір мита та інші вимоги: екологічні, технічні, ринкові стандарти, маркування. Про можливі преференційні угоди та знижки, якими можна скористатися експортована продукція та на яких умовах це може відбутися. Крім цього, можна ознайомитися зі статистикою імпорту того чи іншого товару до Євросоюзу. Сайт на сьогодні доступний англійською, французькою, іспанською та португальською мовами. Зокрема, про митні тарифи на експорт в ЄС того чи іншого товару та інші вимоги можна дізнатися у розділі "My export". Для цього слід вести код товару, країну-імпортер (Україну) та країну ЄС, до якої буде спрямовано товар [4]. Отже, при виході на європейський ринок перед менеджерами вітчизняних підприємств постає необхідність навчитися працювати з вказаним онлайн ресурсом з метою оптимізації планування своєї експортної діяльності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що сучасний етап зовнішньоекономічних відносин України потребує від експортоорієнтованих підприємств розробки стратегії виходу на нові зарубіжні ринки.

Стратегічний аналіз можливих ринків збуту продукції вітчизняних експортоорієнтованих підприємств показав, що пріоритетними ринками збуту

для них є ринок держав Західної та Центральної Європи, насамперед, Польщі, Німеччини, Чехії, Австрії.

Дослідження експортних стратегій провідних підприємств Вінницької області показало, що різні за розміром підприємства використовують у своїй діяльності різні види стратегій проникнення на нові зарубіжні ринки. Великі виробники, як корпорація «РОШЕН», можуть дозволити собі інвестувати в зарубіжні компанії і використовувати стратегію непрямого експорту. Підприємства легкої промисловості Вінниччини використовують переважно стратегію непрямого експорту шляхом надання послуг на умовах давальницької сировини. Але більшість підприємств Вінниччини використовують стратегію прямого експорту шляхом встановлення контактів з іноземними партнерами або через експортні відділи у складі підприємства, торгові представництва за кордоном.

Аналіз впливу чинників макроекономічного середовища на етапі реалізації стратегії виходу на європейські ринки дозволив виділити такі фактори впливу: зростання валютного курсу; високі стандарти якості продукції в Європі; низький рівень довіри до українських експортерів; використання в Європі «Інкотермс 2010»; використання новітніх інформаційних систем в експортних операціях.

З урахуванням описаних впливів оточуючого середовища виділено наступні заходи з реалізації стратегії виходу на нові зарубіжні ринки: перехід на умови «Інкотермс 2010»; отримання сертифікатів якості в Європі; проведення навчання управлінських кадрів у Європі та навчання персоналу іноземним мовам; використання сучасних інформаційних технологій у документообігу експортної діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою стратегій виходу на нові зарубіжні ринки для вітчизняних підприємств основних експортно-орієнтованих галузей – окремо для АПК, чорної металургії, машинобудування тощо.

1. *Бестужева С.В.* Управління експортною діяльністю підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. – Х., 2003. – 20 с.

Bestuzheva S.V. Upravlinnia eksportnoiu diialnistiu pidpriemstva: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / Kharkivskiy derzh. ekonomichnyi un-t. – Kh., 2003. – 20 s.

2. Головний офіс / Сайт корпорації «Рошен» // www.roshen.com.

Holovnyi ofis / Sait korporatsii «Roshen» // www.roshen.com.

3. Делегації з Республік Польща та Білорусь відвідали підприємства Немирівщини // nemyriv-rda.at.ua.

Delehatsii z Respublik Polshcha ta Bilorus vidvidaly pidpriemstva Nemyrivshchyny // nemyriv-rda.at.ua.

4. Історична довідка / Сайт Фонду держмайна України // www.spfu.gov.ua.

Istorychna dovidka / Sait Fondu derzhmaina Ukrainy // www.spfu.gov.ua.

5. Компанія «Nemiroff Холдинг» // www.rada.com.ua.

Kompaniia «Nemiroff Kholdynh» // www.rada.com.ua.

6. Контакти / Сайт промислової групи «Vioil» // www.vioil.com.

Kontakty / Sait promyslovoi hrupy «Vioil» // www.vioil.com.

7. Контакти / Сайт ТДВ «Брацлав» (Директор відділу ЗЕД) // bratslav.com.

Kontakty / Sait TDV «Bratslav» (Dyrekto viddilul ZED) // bratslav.com.

8. *Маркиш М.* Польща в умовах ЄС: проблеми були, но о многих из них мы уже забыли // www.apk-inform.com.

Markish M. Polsha v usloviakh ES: problemy byli, no o mnogikh iz nikh my uzhe zabyli // www.apk-inform.com.

9. Перелік товарів критичного імпорту для країн-перебування // www.zhytomyr-rda.gov.ua.
Perelik tovariv krytychnoho importu dlia krain-perebuвання // www.zhytomyr-rda.gov.ua.
10. Початок режиму вільної торгівлі з ЄС. Які зміни чекають на український бізнес // www.eurointegration.com.ua.
Pochatok rezhymu vilnoi torhivli z YeS. Yaki zminy chekaiut na ukrainskyi biznes // www.eurointegration.com.ua.
11. Скасування санкцій проти Ірану обвалило біржу Саудівської Аравії // novyny.online.ua.
Skasuvannya sanktsii proty Iranu obvalylo birzhu Saudivskoi Aravii // novyny.online.ua.
12. Служба EU Export Helpdesk стала популярною серед українських експортерів // time-ua.com.
Sluzhba EU Export Helpdesk stala populiarnoiu sered ukrainskykh eksporteriv // time-ua.com.
13. *Співаковська Т.В.* Формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в умовах інтернаціоналізації ринків: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний ін-т». – К., 2009. – 20 с.
Spivakovska T.V. Formuvannya marketynhovykh stratehii mashynobudivnykh pidpriemstv v umovakh internatsionalizatsii rynkiv: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Natsionalnyi tekhnichnyi un-t Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi in-t». – K., 2009. – 20 s.
14. *Співаковська Т.В.* Формування міжнародної маркетингової стратегії // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання // www.economy.nayka.com.ua.
Spivakovska T.V. Formuvannya mizhnarodnoi marketynhovoї stratehii // *Efektivna ekonomika: Elektronne naukove fakhove vydannia* // www.economy.nayka.com.ua.
15. *Ткаченко О.В.* Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2005. – 20 с.
Tkachenko O.V. Marketynhova stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / Kharkivskyi natsionalnyi ekonomichnyi un-t. – Kh., 2005. – 20 s.
16. Товарна структура зовнішньої торгівлі // www.ukrstat.gov.ua.
Tovarna struktura zovnishnoi torhivli // www.ukrstat.gov.ua.
17. Товарна структура зовнішньої торгівлі Вінницької області за 2014 рік // www.vn.ukrstat.gov.ua.
Tovarna struktura zovnishnoi torhivli Vinnytskoi oblasti za 2014 rik // www.vn.ukrstat.gov.ua.
18. Українські м'ясо-молочні компанії втратили казахський ринок // ipress.ua.
Ukrainski miaso-molochni kompanii vtratyly kazakhskiy rynok // ipress.ua.
19. *Фатенок-Ткачук А.О.* Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет «Львівська політехніка». – Л., 2009. – 24 с.
Fatenok-Tkachuk A.O. Formuvannya stratehii rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika». – L., 2009. – 24 s.
20. Щодо тенденцій розвитку економіки України у 2014–2015 роки: Аналітична записка // www.niss.gov.ua.
Shchodo tendentsii rozvytku ekonomiky Ukrainy u 2014–2015 roky: Analitychna zapyska // www.niss.gov.ua.
21. Roshen нужно больше шоколада // www.economica.com.ua.
Roshen nuzhno bolshe shokolada // www.economica.com.ua.

Стаття надійшла до редакції 22.02.2016.