

О. В. Галаган,
здобувач кафедри міжнародної економіки,
Київський національний торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК

У статті досліджено сутність експортної стратегії підприємств АПК та систематизовано підходи до процесу її формування. Визначено особливості стратегічного управління експортною діяльністю агропромислових підприємств в умовах наднаціонального регулювання міжнародної торгівлі.

This article explores the nature of the export strategy in agricultural sector and systematizes approaches to the process of its formation. The features of strategic management of export activity of agricultural enterprises under supranational regulation of international trade are analyzed.

Ключові слова: експортна діяльність, стратегічне управління, агропромисловий комплекс, експортна стратегія підприємств АПК.

Key words: export activities, strategic management, agriculture, export strategy of agricultural enterprises.

Агропромисловий комплекс України на сьогодні характеризується значним експортним потенціалом, що актуалізує проблему пошуку напрямів його ефективного використання в умовах загострення конкурентної боротьби на ринках сільськогосподарської продукції. Одним з найбільш дієвих напрямів реалізації експортного потенціалу є використання інструментів стратегічного управління при здійсненні експортних операцій. У практичній діяльності вітчизняних агропромислових компаній процес розробки та реалізації експортних стратегій не набув значного поширення, проте досвід зарубіжних підприємств свідчить про доцільність використання можливостей стратегічного управління для підвищення ефективності експортних операцій.

Проблема розробки та запровадження експортних стратегій сьогодні активно вивчається як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Значення стратегічного планування у ЗЕД у своїх роботах досліджували З.Н. Бочаєва, І.В. Бураковський, А.І. Кредісова, А.А. Мазаракі, Т.М. Циганкової, Т.М. Мельник, Яковець Ю.В. Вивченню сутності експортної стратегії як економічної категорії приділено увагу у доробках В.Г. Андрійчука, Б. Оліна, В.Р. Сіденка, А.С. Філіпенка, Д.В. Шевельова.

Значна увага приділена і оцінці проблем та перспектив розвитку агропромислового комплексу України. Подібні дослідження знаходимо у роботах В.І. Власової, Рокочі В.В., В.І. Губенка, С.М. Кваші, І.В., П.Т. Саблука, О.А. Фесини. Проте особливостям формування експортної стратегії підприємств АПК на сьогодні не приділено значної уваги, що зумовило звернення до даної теми.

Метою статті є дослідження інструментів стратегічного управління експортною діяльністю, а також виявлення та аналіз особливостей розробки та реалізації експортних стратегій на підприємствах агропромислового комплексу.

Експортна стратегія підприємства — складна економічна категорія, єдиного тлумачення сутності якої на сьогодні не існує. Так, на думку Рокочі В.В., експортна стратегія — довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку не лише комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [1, с. 37]. Можна констатувати, що

при дослідженні сутності експортної стратегії автор використовує системний підхід, оскільки розглядає усю сукупність дій підприємства на зовнішньому ринку як систему операцій, що впливають одна на одну. У цілому, можна вважати такий підхід обґрунтованим, оскільки активна інтеграція підприємств у зовнішню торгівлю може врешті-решт стати фактором інтенсифікації інвестиційної та науково-виробничої складових ЗЕД. Проте такий взаємозв'язок простежується зазвичай за умови здійснення підприємством регулярного експорту на більше ніж один ринок [2, с. 183], що можна вважати недоліком запропонованого автором визначення.

Б. Олін визначає експортну стратегію як основоположну програму дій, у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку [3, с. 76]. Автора можна вважати прихильником цільового підходу у визначенні експортної стратегії, оскільки за запропонованому визначенні увага акцентується саме на цілях експортної діяльності, а не на інструментах, що можуть сприяти їх реалізації.

У роботі Шевельова Д.В. стратегію експорту підприємства визначено як комплекс дій, спрямований на поглиблення та розширення експортної діяльності з метою більш повного задоволення економічних та соціальних потреб даного бізнесу поряд з додержанням загальнодержавних інтересів [4, с. 43]. Дане визначення є, на наш погляд, одним з найзмістовніших, оскільки підкреслює виключну роль обґрунтованої експортної діяльності у забезпеченні загальнодержавного добробуту.

На думку Бочаєвої З.Н., експортна стратегія — процес розгляду альтернативних варіантів у сфері експорту, що належать до довгострокових цілей, та їх обґрунтування для прийняття рішень [5, с. 101, 103]. Дане тлумачення більшою мірою підходить для визначення стратегічного планування, проте наголошує на доцільності безперервності даного процесу, що є його безперечною перевагою.

Визначення експортної стратегії як управлінського процесу зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у сфері експорту та його потенційними можливостями знаходимо також у роботі Кредісова А. та Дерев'яненко О. [6, с. 55]. Дані автори є прибічниками процесного підходу, що знахо-

Таблиця 1. Класифікація підходів до визначення сутності експортної стратегії

Підхід	Сутність експортної стратегії	Прибичники	Переваги	Недоліки
Системний підхід	Експортна стратегія підприємства формується з урахуванням можливостей усіх підрозділів підприємства з метою розширення діяльності компанії у географічному та функціональному вимірах	Рокоча В.В., Шевельова Д.В.	Дозволяє врахувати усі сильні сторони підприємства та розробляється з урахуванням реально існуючого потенціалу підприємства	Спостерігається певне розсіювання цілей, оскільки ієрархічність у постановці завдань відсутня
Цільовий підхід	Комплекс заходів у межах стратегії експорту визначається кінцевою метою	Олінс Б., Попов С.В.	Усі елементи стратегії повною мірою підпорядковуються досягненню кінцевої мети	Формування стратегії відбувається без врахування можливостей підприємства
Процесний підхід	Експортна стратегія розглядається як сукупність дій, спрямованих на закріплення на зарубіжних ринках	Бочасва З.Н., Кредісова А., Дерев'яненко О., Деніелс Д., Радеб Х.	Передбачається етапність розробки та реалізації експортної стратегії, що дає можливість її оперативного корегування	Експортна стратегія фактично не пов'язана з реальними показниками підприємства та корегується лише у процесі її реалізації

Експортна стратегія знаходиться ієрархічно вище за маркетингову та підпорядковує останню, впливаючи на її цілі та завдання. Втім, не можна заперечувати і наявність зворотного зв'язку — можливість реалізації експортної стратегії значною мірою визначається обґрунтованістю вибору інструментів міжнародного маркетингу. Зважаючи на виключну роль маркетингової складової у формуванні експортної стратегії, доцільно розглянути основні підходи до формування маркетингової стратегії.

Вибір маркетингової стратегії для зовнішніх ринків буде залежати від того, що, у випадку наявності у підприємства експортних амбіцій для подальшого розширення обсягів збуту, можливими є три сценарії розвитку подій: інтенсивного зростання, тобто інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів фірми, інтегративного зростання, що передбачає об'єднання зусиль з іншими підприємствами, та диверсифікаційного зростання, пов'язаного з виходом в сфері бізнесу, непов'язані з основною діяльністю підприємства.

дить своє відображення у їх тлумаченні експортної стратегії як безперервного комплексу дій. У той самий час дослідниками не визначено інструменти, що можуть використовуватися для досягнення балансу цілей та можливостей, що, на нашу думку, значною мірою знижує практичну цінність запропонованого визначення.

Д. Деніелс та Х. Радеб визначають експортну стратегію як сукупність дій з оцінки експортного потенціалу підприємства шляхом зіставлення її можливостей та ресурсів, отримання консультацій експертів, вибору ринку та визначення цілей експорту задля доступу продукції фірми на зовнішні ринки. Дані дослідники, очевидно, є прихильниками процесного підходу до стратегічного управління, оскільки запропоноване ними визначення базується на перерахунку етапів процесу розробки та реалізації експортної стратегії [7, с. 541].

Попов С.В. визначає експортну стратегію як довгостроковий план діяльності фірми, пов'язаний з вивозом товарів, послуг, робіт, капіталу за кордон іноземному контрагенту, що включає у себе набір засобів та методів, які будуть використовуватися підприємством для досягнення поставлених цілей. При цьому автор визначає 5 складових експортної стратегії: аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства, визначення товарної політики, визначення цінової політики та визначення комунікаційної політики компанії [8, с. 112]. Дане визначення, на нашу думку, є найбільш ґрунтовним, оскільки являє собою синтез цільового, системного та процесного підходів (табл. 1).

На нашу думку, сутність експортної стратегії підприємства доцільно розглядати з позицій системно-цільового підходу, тобто ключовим аспектом визначення вважати мету експортної діяльності, а обов'язковими умовами її досягнення називати взаємодію усіх підрозділів підприємства. Поєднуючи наведені вище трактування, пропонуємо визначити експортну стратегію як довгостроковий план використання сукупності інструментів виробничого, маркетингового, правового та сервісного характеру з метою виходу на зовнішні ринки та (або) закріплення на них власних позицій. Така комбінація елементів існуючих визначень, на наш погляд, дозволяє найбільш точно висвітлити суть експортної стратегії компанії.

Розглядаючи сутність експортної стратегії, не можна абстрагуватися від її маркетингової складової. Низка вчених, серед яких Г.Д. Крилов та Ж.Ж. Ламбен, схильні ототожнювати поняття експортної та маркетингової стратегії, що, на наш погляд, є неправомірним.

Стратегія інтенсивного росту має кілька субстратегій, кожна з яких може бути обрана за наявності зовнішніх та внутрішніх можливостей у підприємства. Так, стратегія глибокого проникнення може бути використана при недостатньому насиченні ринку певним продуктом та за умови наявності на підприємстві ресурсів для розширення виробництва. Фактично використання даної маркетингової стратегії передбачає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів та розвиток збутової мережі. На нашу думку, подібна маркетингова стратегія може використовуватися при експорті споживчих товарів за наявності у виробника коштів для проведення масштабних рекламних заходів. У протилежному випадку вибір стратегії глибокого проникнення можна вважати невиправданим, оскільки недофінансування маркетингових не дасть очікуваних результатів, призведе до необґрунтованого зростання витрат та не дозволить досягти цілей експортної стратегії.

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Дана стратегія передбачає модифікацію товару до потреб та уподобань споживачів. Вона характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів. На наш погляд, вибір маркетингової стратегії розвитку ринку є доцільним для транснаціональних корпорацій, продукція яких характеризується високим ступенем обробки, а обсяги збуту є значними. Натомість для підприємств, які спеціалізуються на експорті сировини або ж лише починають експортний розвиток, використання даної стратегії може призвести до значних збитків.

Альтернативою маркетингових стратегій інтенсифікації є стратегії інтегрованого росту, застосування яких

характеризується втратою підприємством-експортером автономії у прийнятті управлінських рішень та об'єднання зусиль з іншими суб'єктами ринку. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види маркетингових стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником, який обізнаний з умовами ведення бізнесу на визначеному ринку, що дозволяє обом сторонам досягти оптимальних результатів господарської діяльності. Стратегія зворотної інтеграції, навпаки, передбачає об'єднання виробника готової продукції з постачальником сировини та ресурсів. Реалізація даної стратегії дозволяє виробничим підприємствам вирішити проблему сировинного забезпечення, постачальникам гарантує збут їх продукції.

Стратегію вертикальної інтеграції можна вважати симбіозом маркетингових стратегій прямої та зворотної інтеграції, оскільки у даному випадку для підвищення ефективності функціонування об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника.

Найбільш цікавою з точки зору механізму реалізації нам видається стратегія горизонтальної інтеграції, яка передбачає збільшення обсягів експорту підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством [7, с. 58—62]. Таке об'єднання може мати як селективний, так і глобальний характер. Зокрема, у випадку проведення спільної маркетингової чи збутової кампанії без інтегрування решти господарських функцій, мова йде про часткову інтеграцію. Повна інтеграція має місце у тих випадках, коли підприємства-конкуренти повністю узгоджують та спільно проводять господарську діяльність: випадку, коли таке об'єднання є добровільним, мова де про утворення кластера, у протилежному випадку горизонтальна інтеграція пов'язується з угодами злиття та поглинання у міжнародному бізнесі.

Останнім типом маркетингових стратегій, що можуть використовуватися підприємствами для досягнення цілей їх експортної діяльності, є стратегія диференціації. Її застосування передбачає зміну структури бізнесу підприємства, що вимагає значного часу та фінансових ресурсів. На застосування даної маркетингової стратегії наважуються зазвичай підприємства, експортний потенціал яких у традиційній сфері вичерпується і альтернативою застосування стратегії диференціації є скорочення та вихід з ринку.

Вибір однієї з альтернативних маркетингових стратегій здійснюється підприємством на основі аналізу його виробничих та фінансових можливостей з урахуванням цілей експортної діяльності. Це свідчить на користь того, що маркетингова стратегія, попри свою змістовність, є складовою експортної стратегії підприємства.

В умовах української економіки підприємства-суб'єкти ЗЕД зазвичай здійснюють експортну діяльність стихійно, що не дозволяє Україні повною мірою реалізувати експортний потенціал несіровинних галузей господарства. Проблема також поглиблюється низькою конкурентоспроможністю більшості українських товарів, зумовленою відставанням технологічного рівня вітчизняних підприємств від зарубіжних. Лише окремі компанії, а не галузі господарства є сьогодні конкурентоспроможними на зарубіжних ринках, що вказує на відсутність інтересу держави до розвитку експортноорієнтованої економіки.

Необхідно зауважити, що достатньо конкурентоспроможною на зарубіжних ринках є продукція агропромислового комплексу. Агропромисловий комплекс є найбільш вагомим міжгалузевим комплексом, що поєднує у собі усі галузі сільського господарства, галузі, що забезпечують його функціонування (сільськогосподарське машинобудування, виробництво хімічних добрив тощо), галузі з переробки сільськогосподарської

сировини (харчова промисловість, галузі з первинної переробки сировини для легкої промисловості) та інфраструктурний блок — компанії, що займаються складуванням, транспортуванням та торгівлею продукцією сільського господарства, підготовкою кадрів тощо. Успіх продукції АПК пояснюється, на нашу думку, наявністю в Україні значних сільськогосподарських ресурсів, а також існуванням традицій, що дозволяють забезпечувати стабільну якість продукції в умовах технологічного регресу у галузі.

На нашу думку, особливістю формування експортної стратегії вітчизняних підприємств агропромислового сектора є періодичне встановлення державою обмежень на експорт сільськогосподарської сировини, а також значно вищий за середній ступінь залежності експортних цін від стану зовнішніх ринків та зовнішньоторговельних угод України.

У економічній літературі не зустрічається визначення поняття експортна стратегія підприємств агропромислового комплексу, оскільки "експортна стратегія" як економічна категорія є поняттям, що не має галузевих особливостей. Виявити специфіку експортної стратегії певної галузі або міжгалузевого комплексу можливо лише на основі дослідження практичних аспектів ведення міжнародного бізнесу у визначеній сфері. Це дає підстави для дослідження умов та особливостей міжнародної торгівлі аграрною продукцією для визначення сутності поняття "експортна стратегія підприємств АПК".

Особливістю стратегічного планування експортної діяльності підприємств АПК полягає у необхідності роботи з поправкою на численні угоди, підписані під егідою СОТ. На сьогодні сільське господарство, що виступає ядром агропромислового комплексу, у першу чергу, через його виняткову роль у економіко-політичному розвитку держав, знаходиться під пильною увагою наднаціональних організацій. Виключне значення галузі у забезпеченні продовольчої безпеки зумовлює застосування більшістю країн заходів нетарифного регулювання ринків сільськогосподарської продукції — надання виробникам дотацій та субсидій, посилення державних закупівель, розширення соціальних програм з забезпечення продовольчими товарами населення тощо (табл. 2).

Результатом переговорів у рамках Уругвайського раунду СОТ стало прийняття рішення про перехід від нетарифних інструментів регулювання експортно-імпортних потоків сільськогосподарської продукції до застосування зв'язаних тарифів. Ключовим аспектом такої фундаментальної зміни стала необхідність стимулювання інвестицій, виробництва та торгівлі шляхом застосування більш прозорих правил доступу на ринок усіх країн світу, необхідності посилення зв'язку між національними та міжнародним ринками сільськогосподарської продукції.

Тим не менш, у межах Уругвайського раунду було прийнято рішення не перешкоджати використанню нетарифних обмежень імпорту, що застосовуються як для сільськогосподарської, так і іншої продукції з метою вирівнювання сальдо платіжного балансу (стаття XII та XVIII ГАТТ), у межах спеціальних захисних заходів (стаття XIX ГАТТ), загальних винятків (стаття XX ГАТТ), угоди про застосування санітарних та фітосанітарних заходів та угоди про технічні бар'єри торгівлі тощо.

Застосування спеціальних захисних заходів дозволяє країнам-членам СОТ підвищувати рівень тарифного захисту визначених товарів у випадку значного зростання обсягу імпорту або падіння імпортової ціни нижче встановленого рівня для даної товарної групи. Право на використання СЗЗ на сьогодні мають 38 країн (серед яких поміж інших Канада, США, країни ЄС, Ізраїль, Молдова). У період з 1995 року використання захисних заходів використовувалося країнами-членами СОТ до

Таблиця 2. Основні напрями регулювання міжнародної торгівлі продукцією сільського господарства

Аспекти регулювання	Заходи, що використовуються	
Доступ на ринок	Заборона використання нетарифних обмежень імпорту	
	Усі тарифи зв'язані	
	Можливість використання спеціальних захисних заходів	
	Розвинуті країни	Країни, що розвиваються
	Зниження середніх тарифів на 36% за 6 років	Зниження середніх тарифів на 24% за 10 років (окрім найменш розвинених країн)
Внутрішня підтримка	Політики поділено на 2 групи: дозволені політики (зеленої скриньки) та інші напрями підтримки, що підлягають обмеженню (помаранчевої скриньки). Політика синьої скриньки (прямі платежі виробникам), що не є загально дозволеними, проте не підлягають скасуванню	
	Розвинуті країни	Країни, що розвиваються
	Дозволяється мінімальна підтримка не вища за 5% отриманого від неї ефекту	Можуть використовуватися виробничі та інвестиційні субсидії
	Загальні агреговані заходи підтримки мають бути знижені на 20% за 6 років	Мінімальна підтримка дозволяється на рівні 10% отриманого від неї ефекту
		Загальні агреговані заходи підтримки мають бути знижені на 13,3% за 10 років
Найменш розвинені країни мають зв'язати АЗП, проте обмеження у використанні не обов'язкові		
Експортні субсидії	Розвинуті країни	Країни, що розвиваються
	Зниження обсягів субсидій на 21% та бюджетних платежів на 36% протягом 6 років	Зниження обсягів субсидій на 14% та бюджетних платежів на 26% протягом 10 років
Обмеження експорту	Вимагають нотифікації та обов'язкових консультацій з країнами, що можуть постраждати у наслідок їх введення	
Санітарні та фітосанітарні заходи	За країнами зберігається право запроваджувати їх власні обґрунтовані вимоги до безпеки продукції. Схвалюється використання міжнародних стандартів.	

Джерело: Основи міжнародної торгівлі продукцією АПК у рамках СОТ — http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm3_e.htm

сильно активно, у тому числі і сфері сільського господарства. В середньому більше 20% захисних заходів припадає на продукцію сільського господарства, що дає країнам достатні можливості захисту власних ринків від зовнішньоторговельної експансії.

Держави-учасники міжнародної торгівлі продукцією сільського господарства можуть також застосовувати інструменти "зеленої скриньки" для захисту внутрішніх ринків від зовнішньої експансії. До таких методів належать пряма грошова допомога виробникам сільськогосподарської продукції при подорожчаних ресурсів чи у випадках стихійних лих, що не може призвести до збільшення обсягів виробництва чи зниження вартості продукції; заходи спрямовані на розвиток, що являють собою інвестиційні субсидії, субсидування виробництва у найбільш розвинених країнах.

Попри ключову орієнтацію Уругвайського раунду на зниження рівня внутрішньої підтримки сільського господарства, урядам держав-членів організації було залишено значний спектр інструментів формування сільськогосподарської політики відповідно до індивідуальних вимог.

Необхідність врахування значної кількості прихованих бар'єрів є, на нашу думку, визначальною особливістю формування експортної стратегії підприємств агропромислового комплексу. Перед прийняттям рішення щодо виходу на зовнішній ринок, необхідно ретельно проаналізувати рівень його захищеності не лише на предмет тарифних обмежень, а й з метою оцінки вірогідності застосування нетарифних методів безпосередньо у процесі здійснення експортної операції.

Таким чином, експортну стратегію підприємств АПК можна визначити як сукупність дій аграрних підприємств, спрямовану на реалізацію їх експортного потенціалу, що визначається ресурсними можливостями підприємства та формується під впливом умов міжнародної торгівлі агропромисловою продукцією.

На наш погляд, здійснений аналіз засвідчив, що на сьогодні існує об'єктивна необхідність використання елементів стратегічного управління при здійсненні експорту сільськогосподарської продукції, оскільки динамічність ринкових процесів, що спостерігаються у сфері сільського господарства, а також посилення ролі наддержавних утворень у регулюванні міжнародної торгівлі продукцією АПК зумовлюють необхідність формування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства на довгострокову перспективу з метою вибору оптимальних напрямів діяльності.

На наш погляд, реалізація експортного потенціалу АПК є одним з напрямів посилення позицій України у світовому економічному просторі, і використання інструментів стратегічного управління при здійсненні експортних операцій вітчизняними аграрними компаніями є, у свою чергу, одним з основних напрямів реалізації експортних прагнень українських підприємств.

Література:

1. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. — К.: Таксон, 2009.
2. Дуглас С., Крейг С. Еволюція стратегії глобального маркетинга: масштаби, сфера діяльності та синергізм // В кн. *Класика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П.* — СПб.: Питер, 2006. — 485 с.
3. Олинс Б. Межрегиональная и международная торговля. — М.: Дело, 2008.
4. Шевельова Д.В. Формы внешнеэкономической экспансии предприятия // *Стратегия развития фирмы. Сборник статей.* — СПб.: СПбГУЭФ, 2000.
5. Бочаева З. Н. Управление экономическим ростом. — М.: ЗАО "Изд-во "Экономика", 2004.
6. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкуренентоспроможність країни та стратегія її експорту на світовому ринку // *Економіка України.* — 1997. — № 5.
7. Дениэлс Джон Д., Радеба Ли Х. *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции.* — Пер. с англ., 6-е изд. — М.: Дело, 1998. — 784 с.
8. Попов С.В. *ВЭД фирмы: особенности менеджмента и маркетинга: учеб. пособие.* — М.: Дело, 1998. — 234 с.
9. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник: пер. с англ. / Под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.* — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. — 576 с.
10. Мельник Т.М. *Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія.* — К.: КНТЕУ, 2007.
11. Сайт Світової організації торгівлі [електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: www.wto.org

Стаття надійшла до редакції 31.05.2012 р.