

РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИDEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGY FOR UKRAINIAN
ENTERPRISES TO ENTER INTERNATIONAL MARKETS

Левчук Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, NatalyaLevchuk.03@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-1296-7182>



Гавриленко Нікіта Юрійович, магістр економіки, Національний транспортний університет, Київ, Україна, rocketnik13@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0004-4892-0145>

Анотація. В статті дослідженні аспекти розробок та застосування міжнародних стратегій підприємствами, в тому числі українськими для просування продукції на зовнішніх ринках.

Визначені переваги та недоліки українських підприємств при виході їх на міжнародні ринки.

Висвітлений процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку та їх рівні.

Розглянуті задачі стратегічного планування та його організації: створення управлінської структури, розробка правил її функціонування та підбір і мотивація персоналу.

Проаналізовані два типи стратегій українських підприємств на зовнішніх ринках: «початкове нагромадження капіталу» та «довготривалого перебування».

Досліджені основні причини, що перешкоджають підприємствам реалізувати вибрану стратегію.

Розробка і реалізація стратегії виходу українських підприємств на зовнішні ринки сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та зміцненні позиції на міжнародному ринку.

Ключові слова: стратегія, реалізація стратегії, українські підприємства, зовнішній ринок, міжнародні стратегії.

Актуальність. Активна інтеграція України в світовий економічний простір в умовах глобалізації вимагає постійного набуття широкого спектра знань та навичок з організації міжнародної економічної діяльності. Від умінь визначати перспективні напрямки та застосовувати ефективні форми міжнародної економічної взаємодії залежить знання міжнародного економічного середовища, розуміння його впливу на економічний потенціал іноземного партнера. Зростає також

усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, оскільки основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення.

Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

При цьому слід зазначити, що процеси глобалізації у світовій економіці підсилюють тенденцію до необхідності прискорення виходу компаній на вищезазначені ринки.

Отже, актуальність розробки та реалізації стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки полягає у необхідності забезпечення стійкого розвитку української економіки, зміцнення позицій українських підприємств на міжнародному ринку та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки.

Постановка задачі. Метою статті є дослідження аспектів розробок та застосування міжнародних стратегій підприємствами, в тому числі українськими, задля просування продукції на зовнішніх ринках.

Аналіз основних досліджень і публікацій. У дослідженні стратегій виходу на міжнародні ринки брали участь багато вітчизняних та зарубіжних економістів та дослідників, такі як: Логвінова Н. С., Портнов М., Кобець С., Котлер Ф., Кириченко О. А., Козак Ю. Г., Божиків А., Стефаненко А., Чайлд Д., Пітеклі Р., Трохименко Н., Прокопенко І., Грант Р.М. Ці дослідники зосереджуються на різних аспектах стратегій виходу на міжнародні ринки та досліджують їх на прикладі різних компаній та країн. Враховуючи ці дослідження, можна розробити більш ефективні стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки.

Виклад основного матеріалу. Розробка і реалізація стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки є надзвичайно важливою в сучасному світі. З одного боку, українські підприємства мають великий потенціал для розвитку на зовнішніх ринках завдяки своїм конкурентним перевагам, таким як доступність робочої сили, низькі заробітні плати, розвинутість технічної інфраструктури тощо.

З іншого боку, відкритість світової економіки, розвиток інтернет-технологій та зростаюча конкуренція змушують українські підприємства шукати нові ринки збуту та інвесторів за межами України. Також, у зв'язку зі зміною економічної ситуації, обмеженим внутрішнім ринком та залежністю від експорту сировини, для забезпечення стійкого розвитку економіки України потрібно активізувати виробництво готової продукції та вивозити її на міжнародні ринки.

Отже, розробка та реалізація стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки не тільки допоможе підприємствам знайти нові ринки збуту, але й забезпечить стабільний розвиток української економіки в цілому. При цьому, вирішення таких завдань, як пошук партнерів, вивчення особливостей законодавства та підходів до бізнесу в різних країнах, а також побудова ефективних комунікаційних каналів в міжнародному середовищі, також є важливими аспектами, які потрібно враховувати при розробці стратегії виходу на міжнародні ринки.

Крім того, розробка стратегії виходу на міжнародні ринки може забезпечити підприємствам значні економічні переваги, зокрема збільшення обсягів продажів, підвищення рентабельності, розширення асортименту продукції та підвищення її якості. Крім того, це може допомогти українським підприємствам зміцнити свої позиції на міжнародному ринку та визнання їх як інноваційних і конкурентоспроможних учасників світової економіки.

Не менш важливим є те, що розробка та реалізація стратегії виходу на міжнародні ринки може допомогти українським підприємствам у розвитку своїх компетенцій, зокрема у вдосконаленні менеджменту, маркетингу та логістики, які є ключовими факторами конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки.

Стратегія – це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, факторів обмежень зовнішнього середовища. Стратегія

– це об'єднаний план, що інтегрує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності. Всі складові стратегії повинні бути об'єднані і сумісні між собою [1].

Місце стратегій у міжнародному бізнесі визначаються такими особливостями: стратегія дає визначення основних напрямків і шляхів зміцнення, зростання і змін через концентрацію зусиль на певних пріоритетах; стратегія – це основа для вироблення стратегічних планів, проектів і програм, а також основних критеріїв, що використовуються для вибору найбільш обґрунтованих ефективних та необхідних планів, проектів і програм з наявного переліку для подальшого виконання, відкинувши несумісні із загальною стратегією; стратегія змінюється, коли досягнуто певних параметрів; стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; стратегія постійно уточнюється у процесі діяльності, чому сприяє добре налагоджений зворотній зв'язок у системі управління; підприємство керується системою стратегій (стратегічним набором), оскільки воно є багатоцільовою системою і може використовувати різні шляхи (стратегії) досягнення різних цілей; стратегія – це основа для формування і змін організаційної структури; стратегія – це фактор стабілізації відносин, тому що дає змогу відчувати контроль за ситуацією і знизити невизначеність процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Стратегія являє собою ділову концепцію (бізнес-концепцію) і набір конкретних дій, спроможних створити реальні конкурентні переваги, які здатні зберігатися тривалий час.

Ключові елементи стратегії: - корпоративна місія; конкурентні переваги; організація бізнесу; продукція; ринки; ресурси; структурні зміни; програми розвитку; культура і компетентність управління.

Стратегічне планування – це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей [2].

Стратегічне планування визначається такими ознаками:

- на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища - виділяються стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ). СЗГ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма повинна чи хоче отримати вихід;

- важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства;

- розробка стратегії є невід'ємною частиною стратегічного планування. Методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант стратегії орієнтований на розвиток підприємства

- залежно від стану зовнішнього середовища.

За іншою версією стратегія допускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні бути враховані увесь потенціал організації.

Стратегічне планування включає:

- прогнозування (передбачення результатів розвитку), що здійснюється під дією існуючих факторів;

- головну лінію поведінки організації (місію) і мету менеджменту; перспективне планування;

- контроль;

- координацію і регулювання, за допомогою яких усуваються відхилення спланованих підсумків від поставленої мети [3].

Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Таким чином, стратегічний менеджмент у сфері зовнішньоекономічних зв'язків сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства.

забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування.

Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, тактичному та стратегічному, особливості яких наведені наочно в структурно-логічній таблиці 1.

Організація стратегічного планування включає 2 основні складові: а) створення відповідної структури; б) забезпечення її функціонування.

Невдала і нераціональна побудова організаційних зв'язків є головною причиною неефективного вирішення поставлених завдань, тому вказані складові потрібно розглядати в поєднанні.

Забезпечення діяльності створеної структури передбачає виділення всіх необхідних для цього ресурсів та їх ефективне використання.

Організація стратегічного планування передбачає вирішення таких задач:

- створення управлінської структури, яка реалізує функцію стратегічного планування. Всі зв'язки і взаємодії всередині цієї структури спрямовуються саме на повноцінне стратегічне планування, як пріоритетний вид управлінської діяльності, спроможний забезпечити системне прийняття ефективних рішень;
- розробка правил функціонування структури. Правила функціонування структури закріплені посадовими інструкціями, положеннями про служби і підрозділи. Такі документи створюють основу для ефективного стратегічного планування і регулюють діяльність фірми. При розробці правил функціонування структури враховують формальну і неформальну організаційну культуру, культуру стратегічного планування, одночасний вплив двох національних культур: своєї країни і країни розміщення;
- підбір і мотивація персоналу. Тільки спільна робота представників різних груп персоналу згідно детально розроблених процедур приведе до бажаного результату. Це визначає головний критерій підбору кадрів: здатність вирішувати на високому рівні всі завдання, які покладаються на співробітника, котрий займає певну посаду. У фірмі повинні бути чітко розподілені функції по стратегічному плануванню: вище керівництво створює структуру стратегічного планування, стимулює учасників, розробляє основні напрями діяльності фірми на тривалу перспективу, забезпечує зв'язки між окремими ланками і виконавцями. Планова служба організовує процес планування, проводить аналіз і оцінку пропозицій, консультує інших учасників.

Мотивація учасників процесу стратегічного планування спирається на певні цінності, сукупність яких у кожній місцевій національній культурі своя і часто має різкі контрасти порівняно із країною базування. Тому, для кожної групи людей, які приймають участь у стратегічному плануванні, повинні бути виявлені найбільш пріоритетні мотиви, які мають особливе значення для ефективного виконання їх ролей.

Таблиця 1 – Рівні розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку

Table 1 - Levels of development of the strategy of the enterprise's behavior in the foreign market

Рівні розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку		
Глобальний	Тактичний	Стратегічний
охоплює довгострокові	планування ЗЕД	розробка стратегії
аспекти діяльності на	концентрується на	поведінки
основі визначення	визначенні конкретних	підприємства
найважливіших цілей,	цілей, досягнення яких є	здійснюється на
сукупність яких	умовою ефективного	перспективу
розглядається як єдине	використання наявних	
ціле; при цьому планування	ресурсів для реалізації	
здійснюється на рівні	глобальних цілей на	
керівництва підприємства	існуючих ринках збуту	

Організація інформаційного забезпечення. Важливим елементом системи стратегічного планування є зворотній зв'язок з покупцями. Щоб володіти достовірною інформацією, необхідно налагодити постійно діючий зворотній зв'язок, тобто, із певною частотою проводити опитування покупців, яке охоплює ту чи іншу кількість сторін діяльності фірми у відповідності із стратегічною проблемою, яку вирішують.

Для ефективного включення у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це може бути досягнуто на підставі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприятливому створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні, на основі цих переваг, позицій країни на світовому ринку [4].

Якщо проаналізувати стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках можна виділити два типи протилежні за цілями та основними методами реалізації. Стратегія «початкове нагромадження капіталу» (отримання максимального прибутку сьогодні, до того ж будь-якими шляхами) і стратегія «довготривалого перебування» (стабільне зростання бізнесу у визначеному напрямку та стилі).

О. Кириченко вважає, що вибір стратегії виходу пов'язаний насамперед із роллю і масштабами ЗЕД для конкретного підприємства [5]. Якщо ЗЕД займає незначне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витратити багато зусиль на розробку спеціальної зовнішньої стратегії. І навпаки, зі збільшенням масштабів ЗЕД, а також в умовах наростання конкуренції на міжнародних ринках

варто не тільки мати спеціальні стратегії але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії але і її реалізацію та стратегічний контроль.

Основні причини, які перешкоджають підприємствам реалізувати вибрану стратегію такі:

- неправильно проведений аналіз та помилкові висновки;
- непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- невміння залучити до реалізації стратегії внутрішній потенціал

Успішній реалізації стратегії сприяє виконання таких вимог: цілі стратегії повинні бути добре структуровані, доведені до працівників та сприйняті ними; необхідно мати чіткий план дій для реалізації стратегії, який передбачає наявність усіх необхідних ресурсів.

У виборі напрямку розвитку стратегії необхідно передусім орієнтуватися на конкурентні переваги підприємства. Залежно від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів усі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний.

Політика сильних підприємств зводиться до наступного: максимальне використання переваг лідируючого положення, посилення позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми сферах діяльності, у випадку занепаду яких необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі компанії повинні обирати стратегії, що ведуть їх до росту. Якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності. Це підтверджується статистикою: великі (більше 250 працівників) та середні (від 51 до 249 працівників) підприємства вважаються сильними, у той час як малі (до 50 працівників) – слабкими [6].

Українські економісти наводять три основні способи виходу на зовнішні ринки: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямого інвестування.

Застосовуючи першу стратегію фірма виготовляє свої товари на території власної країни, а потім експортує їх. Переваги цього способу такі: мінімальні зміни у товарному асортименті підприємства та його структурі; мінімальні інвестиційних витрати та поточні зобов'язання; мінімізація ризиків при вході на ринок та легкість виходу.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні зусиль фірми із ресурсами підприємств країни-партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Існують чотири різновиди спільної підприємницької діяльності: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

«Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД» [7]. Дану стратегію некоректно розглядати в якості стратегії виходу на зовнішні ринки, оскільки вона має більш ширші стратегічні цілі.

Також окремі стратегії міжнародного маркетингу підприємства зараховують до стратегій виходу на зовнішні ринки. Сюди відносяться такзвані «цінові стратегії» – це принципи призначення ринкової ціни на продукт чи послугу. Політика підприємства у сфері формування цін є стратегічним питанням, оскільки вона впливає на прибуток, рівень попиту, прихильність споживачів, способи просування товару на ринок. Зазвичай виділяють три групи цінних стратегій: піонерні; стандартні; адаптаційні.

Висновки. Необхідність забезпечення стійкого розвитку української економіки, зміцнення позицій наших підприємств на міжнародному ринку та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації визначає актуальність розробки та реалізації стратегій їх виходу на міжнародні ринки.

В статті досліджені аспекти розробок та застосування міжнародних стратегій підприємствами, в тому числі українськими для просування продукції на зовнішніх ринках.

Визначені недоліки українських підприємств при виході на міжнародні ринки, такі як: обмеженість ринку, залежність від експорту сировини, нестабільна політична ситуація.

Серед переваг українських підприємств виділяють такі: доступність робочої сили, низькі заробітні плати, розвинутість технічної інфраструктури тощо.

Розглянуті ключові елементи стратегії: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура і компетентність управління. Виокремлені ознаки стратегічного планування. Внутрішні можливості і перспективи розвитку значною мірою визначають поведінку організації на зовнішньому ринку та на даний процес цієї розробки.

Проаналізовані рівні розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку, такі як: глобальний, тактичний і стратегічний.

Визначені головні причини неефективного вирішення поставлених завдань, такі як: невдала і нерациональна побудова організаційних зв'язків.

Розглянуті також задачі організації стратегічного планування: створення управлінської структури, розробка правил її функціонування та підбір і мотивація персоналу.

Проаналізовані два типи стратегій українських підприємств на зовнішніх ринках, які протилежні за цілями та основними методами реалізації. Це – стратегія «початкове нагромадження капіталу» - отримання максимального прибутку сьогодні будь-якими шляхами та стратегія «довготривалого перебування» - це стабільне зростання бізнесу у визначеному напрямку та стилі.

Досліджені основні причини, які перешкоджають підприємствам реалізувати вибрану стратегію, серед них: неправильно проведений аналіз та помилкові висновки; непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі; невміння залучати до реалізації стратегії внутрішній потенціал.

Вибір оптимальної стратегії є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки він повинен враховувати ситуацію на міжнародному ринку та потенційну конкуренцію. Аналіз основних причин, які перешкоджають реалізації вибраної стратегії, дозволяє підприємствам уникнути помилок та підвищити ефективність стратегії в майбутньому.

Отже, розробка та реалізація стратегії виходу на міжнародні ринки є складним та важливим етапом для українських підприємств, але її успішна реалізація дозволить забезпечити стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Перелік посилань

1. Мінцберг, Г., Куїнн, Дж., Гуайл, С. Основи стратегічного менеджменту. Київ: Видавництво "КМ-Букс", 2018. - 432 с.
2. Грант Р. М. Стратегічне управління / Р. М. Грант. - Київ: ТОВ "Наш Формат", 2018. - 384 с.
3. Електронне джерело / Навчальний посібник <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf>.
4. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / навч. пос. Київ / Центр навч.л-ри, 2016. 792с.
5. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О. А. Кириченко. К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
6. Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Летнянчин Христина / Тернопільський національний економічний університет Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина / ТЕРНОПІЛЬ - 2018.
7. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Пос/ М.І. Дідківський – К.: Знання, 2006. – 462 с.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGY FOR UKRAINIAN ENTERPRISES TO ENTER INTERNATIONAL MARKETS

Levchuk Natalia M., Candidate of Economic Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, NatalyaLevchuk.03@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1296-7182>

Havrylenko Nikita Y., master of economic, National Transport University, Kyiv, Ukraine, rocketnik13@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-4892-0145>

Abstract: The article examines the aspects of development and application of international strategies by companies, including Ukrainian ones, for promoting their products on foreign markets. The advantages and disadvantages of Ukrainian companies in entering international markets are determined. The process of developing an organizational behavior strategy on the foreign market and its levels are highlighted. The tasks of strategic planning and its organization are considered: creating a management structure, developing rules for its functioning, and selecting and motivating personnel. Two types of strategies of Ukrainian companies on foreign markets are analyzed: "initial capital accumulation" and "long-term stay". The main reasons that hinder companies from implementing their chosen strategy are studied. The development and implementation of the strategy of Ukrainian companies entering foreign markets contribute to increasing their competitiveness and strengthening their position in the international market.

Keywords: strategy, implementation of the strategy, Ukrainian companies, foreign market, international strategies.

References

1. Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2018). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Kyiv: KM-Books. - 432 p.
2. Grant R. M. Stratehichne upravlinnya / R. M. Grant. - Kyiv: TOV "Nash Format", 2018. - 384 s.
3. Elektronne dzherelo / Navchalnyi posibnyk <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekcii.pdf>.
4. Kozak Y.H., Lohvinova N.S., Sivachenko I.Y. Zovnishnoekonomichna diialnist pidprijemstv / navch. pos. Kyiv / Tsentri navch.l-ry, 2016. 792s.
5. Kyrychenko O. A. Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posib. / O. A. Kyrychenko. K.: Znannia-Pres, 2002. - 384 s.
6. Development of enterprise strategy to enter the foreign markets. Letnyanchyn K. / Ternopil National Economic University, Educational and Scientific Institute of International Economic Relations named after B.D. Gavrylyshyn / TERNOPIL - 2018.
7. Didkivskiy M.I. Zovnishnoekonomichna diialnist pidprijemstva: Navch. Pos/ M.I. Didkivskiy - K.: Znannia, 2006. - 462 s.

Надійшла до редакції 27.04.2023.