

В. А. Фалович

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
кафедра промислового маркетингу

ПЕСПРЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК

© Фалович В. А., 2016

В умовах політичної і економічної кризи, військового конфлікту, анексії частини території важливо активізувати експортно-імпорتنу політику в діяльності українських промислових підприємств. Досліджено стан процесу інтернаціоналізації промислових підприємств в умовах зміни ринків збуту. Виявлено, що особливості процесу інтернаціоналізації промислових підприємств в Україні пов'язані з економічною і політичною кризами, високим рівнем корупції в країні, невідповідністю систем стандартизації і метрології нормам ЄС, відсутністю досвіду ведення переговорів зі зарубіжними партнерами. Встановлено, що приєднання України до Угоди СОТ про державні закупівлі розширює перспективи залучення українських виробників промислової продукції до міжнародних ланцюгів поставок.

Ключові слова: промислові підприємства, моделі інтернаціоналізації, міжнародні ланцюги поставок.

V. Falovych

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

PESPREKTYVY ATTRACTION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE IN INTERNATIONAL SUPPLY CHAIN

© Falovych V., 2016

It is very important to activate export-import policy of the Ukrainian industrial enterprises activity in terms of political and economic crisis, war, annexation of part of territory. The state of the process of internationalization of industrial enterprises in the changing markets industry is investigated. It was found that the characteristics of the process of internationalization of industrial enterprises in Ukraine related to economic and political crises, high level of corruption, disparity of standardization and metrology with the EU norms, lack of experience negotiating with foreign partners. It was established that Ukraine's accession to the WTO Agreement on Government Procurement expanding prospects of attracting Ukrainian industrial products in international supply chains.

Key words: industry enterprises, models of internationalization, international supply chains.

Постановка проблеми

Процес інтернаціоналізації підприємства можна розглядати як процес його розширення і переходу від діяльності на внутрішньому ринку до діяльності, яка пов'язана із зовнішніми ринками. Генезис теорії інтернаціоналізації підприємства полягає в концепціях, які безпосередньо пов'язані з

міжнародним бізнесом і, насамперед, зосереджені на розумінні міжнародних потоків товарів чи послуг у конкретних галузях і секторах. Формування міжнародних ланцюгів поставок, в якому українське підприємство є безпосереднім учасником, може мати двоякий характер. Підприємство, яке має достатній ресурс, може експортувати свою продукцію, співпрацюючи з іншими учасниками ланцюга поставок – посередниками, або відкрити власну збутову, а з часом і виробничу філію. Сьогодні для українських виробників найхарактернішим є експорт продукції, а також залучення деяких промислових підприємств транснаціональними підприємствами до технологічного процесу виробництва через інвестування в виробництво необхідних вузлів, частин і відкриття спільних підприємств. Вихід на зарубіжні ринки супроводжується вирішенням багатьох проблем, тому актуалізується необхідність дослідження можливостей участі вітчизняних промислових виробників у міжнародних ланцюгах поставок.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Серед концепцій інтернаціоналізації найбільшої популярності отримала модель, яку розробили в Упсальському університеті ще в середині 70-х років XX ст. [10], враховуючи досвід таких шведських підприємств, як Sandvik і Atlas Copco (виробництво обладнання для гірничодобувної промисловості), Volvo (машинобудування).

Автори моделі обґрунтовують, що вихід на зовнішні ринки багатьох шведських компаній, а також компаній з інших країн зумовлений невеликою місткістю внутрішнього ринку, а бізнес, який розвивається, реалізується на зовнішніх ринках у декілька етапах:

- виходу на зовнішні ринки передують успіх на внутрішньому ринку, і це рішення є наслідком низки заходів, проведених у компанії;
- розширення діяльності зазвичай починається з ринків, розташованих поруч, і вже пізніше охоплюються ринки, які є географічно далекими. Автори ввели поняття психологічної і культурної дистанції між ринками, що пов'язано з факторами мовного, культурного, політичного, освітнього і економічного розвитку;
- вихід на зарубіжні ринки підприємства, як правило, починається з експортної діяльності, і тільки через деякий час приймаються рішення щодо ширшої участі.

Порівняно з традиційним підходом інтернаціоналізації для України характерні певні особливості, що, незважаючи на хороше географічне розташування країни, створює бар'єри в сфері залучення промислових підприємств до міжнародних ланцюгів поставок.

У 2015 р. в Україні прослідковується скорочення обсягів торгівлі з країнами світу (рис. 1). Експорт товарів та послуг в ЄС в 2015 р. становив 15,9 млрд. доларів США, що на 24 % менше, ніж попереднього року, а імпорту – 18,0 млрд. доларів США, що на 26 % менше, ніж попереднього року. Частка ЄС в експорті товарів та послуг становить 33 %, в імпорті – 42 %. У товарній структурі експорту України в ЄС третину займає продукція сільського господарства та харчової промисловості. 22 % експорту – це експорт чорних металів та виробів із них, 14 % – електричні та механічні машини (14 %), переважно електричне обладнання [6]. Протягом останніх років товарна структура експорту України в ЄС залишалася сталою.

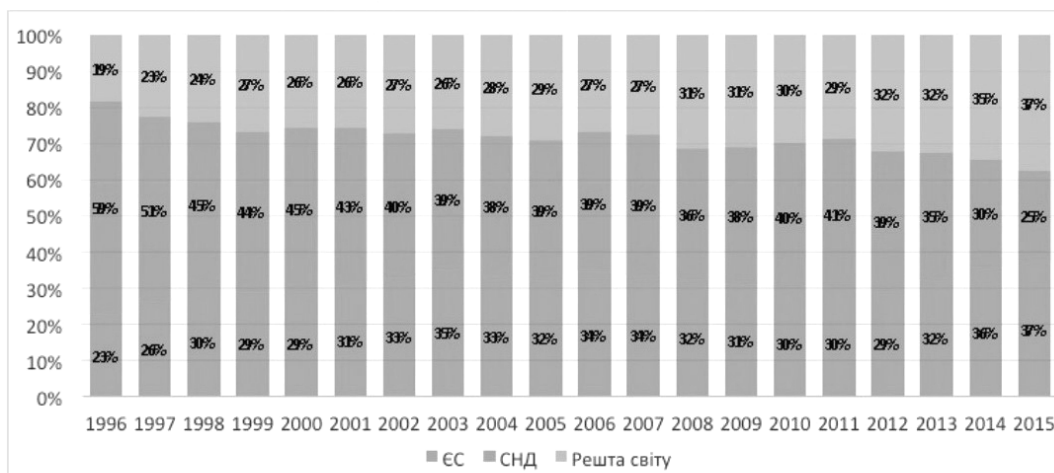
Обсяг іноземних капітальних інвестицій в Україну в 2015 році становив 8,185 млрд. грн., що на 45,1 % більше, ніж 2014 р. [5]. Зросли інвестиції з держбюджету України в 2,5 разу – до 6,919 млрд грн, з місцевих бюджетів – в 2,4 разу – до 14,260 млрд грн. Виріс обсяг коштів населення на будівництво житла в 1,5 разу, або 31,965 млрд. грн. Порівняно з 2014 р. виріс загальний обсяг капітальних інвестицій – до 273,116 млрд. грн., що майже на 20 % більше, ніж роком раніше.

18 травня 2016 р. завершилася офіційна процедура приєднання України до Угоди СОТ про державні закупівлі (Agreement on Government Procurement, GPA), що безпосередньо впливає на експорт, імпорту, прямі іноземні інвестиції та інші канали надходження капіталу. Згодом це впливатиме і на економічні відносини всередині країни [6].

Політична і економічна кризи, військовий конфлікт, анексія та окупація частини території призвели до втрати значної частини виробничих потужностей та розриву виробничих ланцюгів.. Ці чинники негативно впливають на структурні реформи, які повинні стимулювати економічне

відновлення, а також на інвестиційну привабливість України. Макроекономічної стабілізації певною мірою було досягнуто лише у другій половині 2015 р.

Географічна структура торгівлі товарами і послугами України, % від загального обсягу торгівлі товарами та послугами



Джерело: Державна служба статистики України

Рис. 1. Тренд структури торгівлі товарами і послугами в Україні

Формулювання цілей статті

Дослідити існуючі моделі інтернаціоналізації з метою встановлення етапів залучення промислових підприємств до міжнародних ланцюгів поставок.

Виклад основного матеріалу

Процес інтернаціоналізації має послідовний, поетапний, еволюційний характер і розвивається в часі. Обмеженнями цього процесу можуть бути чинники:

- відсутність необхідних знань про іноземні ринки;
- відсутність ресурсів, необхідних для розширення;
- ризики, пов'язані з виходом на зовнішній ринок;
- психологічна відстань між внутрішнім і зовнішніми ринками, транспортні витрати, тарифні бар'єри тощо.

Слід зауважити, що будь-яка діяльність, передусім діяльність на зовнішніх, зарубіжних ринках починається з переговорів, що актуалізує в сучасному глобальному середовищі знання з міжнародної ділової культури, культурних відмінностей між країнами. Відсутність культурної компетентності та розуміння національних відмінностей часто можуть бути причиною втрати компанією додаткових прибутків, отримання контракту, виходу на нові ринки збуту [7]. Важливо розуміти, що те, що для однієї сторони означає лояльність, правдивість або питання щодо “втрати обличчя”, то для другої не обов'язково це повинно мати таке саме значення. Методи, які успішно застосовуються щодо підрядників з однієї країни, можуть виявитися абсолютно провальними під час переговорів з підрядником з іншої країни.

На рис. 1 подано графічну інтерпретацію упсальської моделі інтернаціоналізації підприємства, де виділено чотири етапи інтернаціоналізації: нерегулярна експортна діяльність на конкретному ринку, експорт через незалежних посередників (агентів), створення збутового дочірнього підприємства (філії), створення виробничого дочірнього підприємства (філії).

Аналізуючи етапи інтернаціоналізації, що пропонуються в упсальській моделі, можемо зробити висновок, що сьогодні, в період величезного розвитку інформаційного простору, особливо інтернету, деякі із цих етапів можуть щезати або бути нетривалими. Зауважимо, що саме в цій моделі передбачається, що виробник виходить на закордонні ринки вже з кінцевим продуктом з метою розширення ринку збуту.

У [8] запропоновано іншу модель інтернаціоналізації, де автор акцентує увагу на тому, що процес інтернаціоналізації є безперервним і водночас кумулятивним, що знаходить своє відображення в збільшенні частки іноземних операцій у діяльності підприємства, тобто відбувається розширення сфери діяльності і перехід від відносно простих до складніших форм інтернаціоналізації. Автор виділяє три етапи інтернаціоналізації підприємства:

- етап інтернаціоналізації в сфері торгівлі – це початкова стадія інтернаціоналізації, коли відбувається контакт підприємства з ринками іноземної країни завдяки експорту своєї продукції або імпорту необхідної сировини, деталей, вузлів тощо;
- етап інтернаціоналізації виробництва – повне протистояння підприємствам з різними умовами на зовнішніх ринках на момент початку виробництва за кордоном,
- транснаціональний етап – це вища стадія інтернаціоналізації, коли компанії прагнуть приймати стратегічні рішення щодо оптимізації бізнес-процесів у масштабах світового ринку; своє значення втрачає традиційний поділ: власна країна – зарубіжні ринки.

Ще одну пропозицію щодо упорядкування етапів міжнародної участі підприємства подано в [11, с. 7] у вигляді чотирьох ступенів інтернаціоналізації:

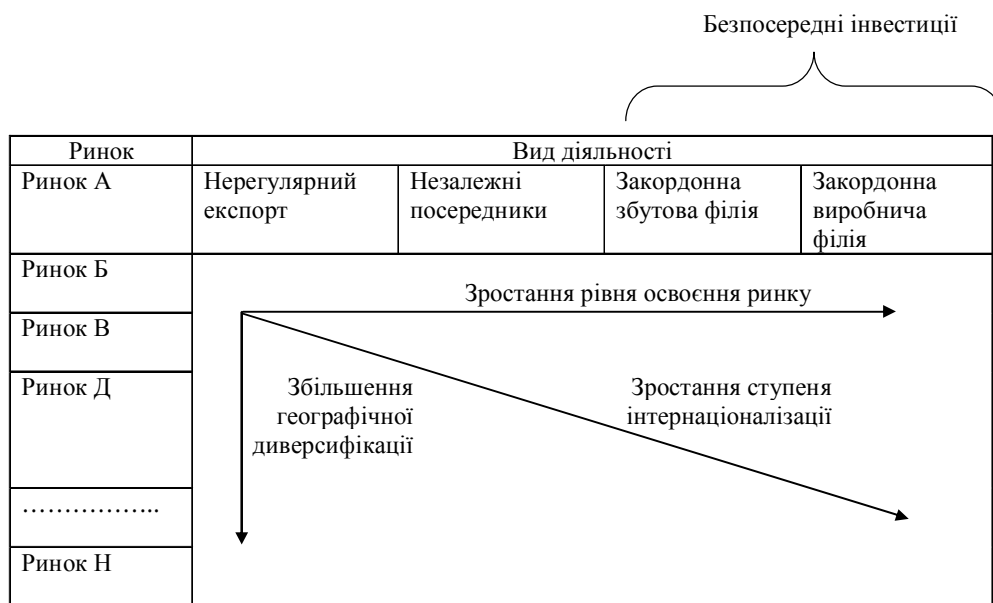


Рис. 2. Інтернаціоналізація підприємства за упсальською моделлю
Джерело: [9]

- інтернаціоналізація першого ступеня: компанія проводить пасивні та непрямі міжнародні відносини; такий низький рівень участі часто характерний для іншої компанії, яка виступає посередником у відносинах з іноземними клієнтами та постачальниками; діяльністю на міжнародному рівні займається створений відділ;
- інтернаціоналізація другого ступеня: компанія займається безпосередньо тільки своїми інтересами за кордоном; хоча вона і надалі підтримує діяльність з декількома агентами на зарубіжних ринках, але починає доволі активно шукати нових іноземних клієнтів і постачальників; на цьому рівні міжнародної участі підприємство вже може створити відділ імпорту або експорту;
- інтернаціоналізація третього ступеня: міжнародні інтереси набувають великого значення в діяльності підприємства; хоча компанія, як і раніше, переважно орієнтована на ринки своєї країни, але безпосередньо займається імпортом, експортом або виробництвом товарів і послуг в інших країнах; на цьому етапі частину управління розміщують за кордоном; крім того, компанія вже створює міжнародну дочірню компанію замість окремих відділів;
- інтернаціоналізація четвертого етапу: останній крок у процесі інтернаціоналізації. Компанія досягає такого рівня, коли керівництво вважає, що вона орієнтована переважно на бізнес у декількох зарубіжних країнах, а не на бізнес у власній країні.

Моделі інтернаціоналізації протягом останніх 30 років вдосконалювалися, і з'явилося поняття інтернаціоналізації шляхом створення мереж [11], що ґрунтується на сприйнятті підприємства як частини системи взаємопов'язаних підприємств, що займаються постачанням, виробництвом, розподілом товарів і послуг. Мережа є одним із способів координації між компаніями, що входять до неї. Між учасниками формуються різні зв'язки, такі як технологічні, спільне планування, економічні, правові, соціальні, а також обмін знаннями.

Для функціонування мережі або ланцюга поставок ключовою є ринкова позиція підприємства, яка визначає його відносини з іншими підприємствами, можливості і обмеження його розвитку. Високий ступінь структурування мають мережі, в яких є сильна кореляція між підприємствами, позиція кожного є чітко визначена відносно позицій інших підприємств. У мережах з низьким ступенем структурування позиції підприємств не є чітко визначені, а зв'язки між ними значно слабші. Членство в мережі (ланцюгу поставок) впливає на можливість отримання ресурсів від інших підприємств. Кожне підприємство має свої власні ресурси, але отримує доступ до зовнішніх ресурсів, що належать іншим підприємствам-учасникам. Сучасні мережі набувають переважно форми стратегічних альянсів, які можуть навіть містити підприємства, що конкурують між собою.

Для підприємств України, у якої недостатньо високий рівень розвитку економіки, практичні знання щодо іноземних ринків обмежені, бо досвід в цій діяльності невеликий, характерні такі послідовні етапи інтернаціоналізації:

- ініціатива міжнародної експансії найчастіше надходить ззовні;
- у процесі інтернаціоналізації використовують агентів та інших посередників, які мають відповідний досвід і займають певну позицію на ринку, а співпраця з ними не вимагає великих капіталовкладень;
- поширюється сфера діяльності насамперед на “близькі” ринки (в географічному або культурному плані).

Сьогодні в Україні триває інтеграція окремих видів промислової діяльності у ланцюги поставок провідних компаній Європейського Союзу. За давальницькою схемою, коли з Європи надходять поставки тканин, ниток, бирок і упакування, готова продукція вітчизняних швейних підприємств під відомою світовою товарною маркою надходить у США, Британію, Іспанію, Німеччину та інші країни ЄС. Понад десяти українських підприємств співпрацюють з великими компаніями автомобільної промисловості, які не лише інвестують в українські підприємства, але й відкривають власні підприємства в Україні. Особливо плідна співпраця з Німеччиною, яка на початку 2016 р. загалом інвестувала в українську економіку близько 5 млрд євро [1]. Німецькі інвестори зацікавлені в співпраці, насамперед, у будівельній галузі України, легкій промисловості, електротехніці, виробництві запасних частин для автомобілів різноманітного призначення, а також сільському господарстві. Сьогодні в Україні основними німецькими компаніями, які мають свої підприємства, є: в будівельній галузі – “KNAUF Гіпс Донбас” (виробництво гіпсокартонних плит, декоративних прикрас та сухих сумішей), яке знаходиться в прифронтовій зоні і переживає складні часи; “Henkel Bautechnik Україна”; у легкій промисловості: “Picard Україна” (виробництво сучасної шкіргалантереї). В м. Великі Мости Львівської області працює німецьке підприємство “Klingspor Україна”, яке виробляє абразивні інструменти та матеріали [3].

На підприємствах зі спільним капіталом виробляють проводку, акустику, електронні компоненти для автомобілів відомих торгових марок. Наприклад, державне виробниче об'єднання “Карпати” в Івано-Франківську виробляє проводку для автомобілів Porsche, Mercedes, Volkswagen, Škoda. Дочірнє підприємство виробника електроніки TE Connectivity “Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед” виробляє проводку та конектори для BMW, Opel, Mercedes, Škoda і Fiat. У Львівській області на підприємстві “Бадер Україна” шиють шкіряні чохли для автомобілів преміум-класу групи Volkswagen (наприклад, Audi). Різну електроніку та кабелі виробляють на “Костал-Україна” в м. Переяслав-Хмельницький, а електронні системи підігріву сидінь, сенсорні датчики і автомобільні кабелі – на “ВЕТ “Автомотив Україне” в м. Виноградів. Підприємство “Точприлад” в м. Мукачеві Закарпатської області забезпечує проводкою, акустикою і електронними компонентами

виробництво автомобілів BMW, Land Rover, Mercedes, Volkswagen. Кабельні заводи у м. Тернопіль та м. Чернівці, які є відділеннями міжнародного виробника кабельної продукції Sumitomo Electric Bordnetze, є постачальниками обладнання для німецької компанії Volkswagen та інших європейських автомобільних підприємств. Підприємство BoschUkraine, філія німецької компанії Bosch, що знаходиться у м. Краковець Львівської області, є постачальниками стартерів та іншої електротехнічної продукції для німецьких компаній BMW, Mercedes та Volkswagen [1]. Це не повний список підприємств, які є учасниками технологічних ланцюгів виробництва провідних компаній і входять до спільних ланцюгів поставок.

Поглибленню інвестиційного та торговельно-економічного співробітництва між Німеччиною та Україною заважають існуючі проблеми в країні: збройна агресія з боку Росії, високий рівень корупції в органах української влади, недосконалість юридично-правової системи України. Слід зауважити, що уряд Німеччини завдяки реалізації спеціальних державних програм щодо страхування німецьких інвестицій в Україні та надання їм відповідних гарантій компенсує ризики діяльності власних компаній, що певною мірою гарантує розвиток цих відносин.

Завдяки західним регіонам України, які вже мають чималий досвід у кооперації з європейськими підприємствами, на Закарпаття за 10 місяців 2015 р. припала майже третина (31,9 %) усього українського експорту електротехнічної продукції, на Львівщину – 25,7 %. Електротехніка становить 42,2 % експорту Рівненщини (понад \$140 млн) й 33,3 % – Волині (понад \$210 млн в рік).

Підприємства України, які кооперуються з великими європейськими компаніями, мають низку переваг не лише завдяки географічному розташуванню, що забезпечує здійснення поставок за мінімальний час, з нижчими витратами на оплату праці персоналу, ніж в країнах ЄС, але й завдяки професійним навичкам, які мали і розвинули українські працівники за час співпраці. Співпраця з зарубіжними партнерами, постачальниками та субпідрядниками має контрактний характер, що має вирішальне значення в процесі виробництва і надання замовнику товарів і послуг високої якості. В контракті узгоджено усі сфери діяльності підприємства-постачальника: від виробництва до соціального захисту працівників. Наприклад, Leopold Kostal GmbH & Co, щоб зберегти хороші партнерські відносини з постачальниками, розробила контрактні умови співпраці таким чином, що їх повинні дотримуватись обидві сторони [1]. Розроблені директиви, що стосуються логістики постачання, є обов'язковими для постачальника. У разі, якщо постачальник не в змозі забезпечити їх виконання, то додатково необхідно повідомити замовника, щоб уникнути вузьких місць у виробництві. Основою для планування закупівлями та управління пакувальними матеріалами є положення директиви Упаковка-Костал (www.kostal.com/german/3-02-02-01.html), в якій викладено загальні правила упакування готових вузлів і блоків. Чітко окреслено види і розміри упакування електричних компонентів, частин, схильних до корозії, кабелів тощо.

Взагалі для міжнародного ринку характерним є використання усіх можливих інструментів та механізмів, скерованих на поліпшення ланцюга поставок і розширення співпраці. Чітко прописані засади співпраці часто містять такі вимоги до постачальників, субпідрядників, що дозволяють материнським компаніям управляти екологічним станом виробництва, контролювати виконання умов поставок, спільно з постачальниками і діловими партнерами розробляти проекти нових продуктів і послуг, ініціювати та здійснювати спільні і соціальні проекти.

Підприємства України, які стали партнерами транснаціональних компаній, сьогодні мають сучасне обладнання. На багатьох із них працівники підвищували свою кваліфікацію за кордоном, що вплинуло на формування у них європейського ставлення до виконання своїх професійних обов'язків. Принципи співпраці, які визначені в кодексах поведінки, дозволяють виробляти продукцію відмінної якості, яка відповідає міжнародним стандартам, а працівники на цих підприємствах зацікавлені надавати кваліфікований технічний супровід, раціоналізувати виробничі процеси і вдосконалювати технічні засоби.

Сьогодні німецький автомобільний бізнес розширює межі співпраці з Україною. В 2017 р. у Львівській області запрацює ще одне підприємство з виробництва автокомплектуючих (компанія Leoni) [2]. У січні 2016 року в с. Підрясне Яворівського району неподалік від м. Львова

запрацювало підприємство японської компанії Fujikura, на якому вироблятимуть електричне обладнання для автомобілів. Поки на підприємстві працює 550 працівників, але планується за рік збільшити чисельність до трьох тисяч осіб [2].

У співпраці підприємств України з відомими транснаціональними компаніями найбільшою є частка електротехнічної продукції. За 10 місяців 2015 р. обсяги продажів електротехнічної продукції до Угорщини становить 51,7 % (\$379,3 млн), до Німеччини – 32,2 % (\$344,2 млн), до Польщі – 14,6 % (\$239,4 млн), до Чехії – 21,4 % (\$98 млн), до Словаччини – 15,3 % (\$60,5 млн), до Естонії – понад 20 %, або \$10,5 млн [3].

Посольство України в Австрії, аудиторська компанія “Делойт” в Україні та Австрії та комунікаційне агентство The Willard Group з метою налагодження прямих контактів українських експортерів і найбільших австрійських торгових мереж Rewe/Billa, Spar, Metro в травні 2016 р. організували Vienna Trade Fair [4]. У межах цього заходу передбачено підписання контрактів на експорт на австрійський ринок української продукції кінцевого споживання. Це один із проявів застосування Угоди про зону вільної торгівлі (ЗВТ) між Україною та Європейським Союзом. За 2015 р. обсяги українського експорту товарів до Австрії зменшилися більше ніж на третину, тож вихід українських продуктів на високорозвинений ринок Австрії дасть змогу збільшити частку Австрії в українському експорті та імпорті.

Сьогодні представники ЄС спростовують твердження деяких українських виробників щодо бар’єрів розширення вільної торгівлі України на ринках ЄС [5].

Висновки

Поглибленню інтернаціоналізаційних процесів на українських підприємствах заважають такі чинники, як відсутність політичної волі щодо створення відповідних умов у державі, які б забезпечили достойні і безпечні умови ведення бізнесу, високий рівень корупції в державі, що має величезний вплив на надходження інвестицій в Україну від зарубіжних компаній, низька купівельна спроможність збіднілого населення, що провокує зниження попиту на товари – навіть повсякденного попиту.

Українські підприємства як учасники міжнародних ланцюгів поставок сьогодні працюють на умовах, вигідніших для транснаціональних компаній. Існує кооперація у виробничих процесах, переважно у формі переробки давальницької сировини. Найкращими є позиції електротехнічної галузі, про що свідчать обсяги виробництва різних вузлів, компонентів для автомобілів транснаціональних компаній. Німецький бізнес розширює свою діяльність на західних теренах України, що підтримує уряд Німеччини, страхуючи ризики. Спостерігається тенденція щодо розширення виробництва промисловими підприємствами, які виробляють комплектуючі для західних партнерів. Для другої половини 2015 р. характерним є невелике покращення макропоказників економіки України. Приєднання України до Угоди СОТ про державні закупівлі розширює для українських виробників можливості щодо їх інтернаціоналізації, бо відкриває нові можливості в експортній діяльності та отриманні інвестицій.

Перспективи подальших досліджень

Надалі необхідно узагальнити досвід у сфері інтернаціоналізації, формування міжнародних ланцюгів поставок промислових підприємств Тернопільської області з метою розроблення практичних вказівок для полегшення виходу виробників на зовнішні ринки, особливо ринки Європейського Союзу.

1. *Вклад Украины в мировой автопром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cardiagram.com.ua/vklad-ukrainy-v-mirovoy-autoprom-4790.html>*. 2. *В Украине начал работу завод по производству автокомпонентов http://news.infocar.ua/v_ukraine_nachal_rabotu_zavod_po_proizvodstvu_avtokomponentov_107173.html* 3. *Глибоке європейське занурення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/Economics/155923>* 4. *Українські виробники проведуть переговори з найбільшими торговими мережами Австрії [Електронний ресурс]. – Режим доступу:*

<http://austria.mfa.gov.ua/ua/press-center/news/47391-ukrajinsyky-virobniki-proveduty-peregovori-z-najbilyshimi-torgovimi-merezhami-avstriji>. 5 міфів щодо європейських квот [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2016/02/8/7044441/> 6. Що змінилося в українській економіці від Угоди про асоціацію – дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/05/18/7049377/> 7. Chmielecki M., Sułkowski Ł. Rozwiązywanie kryzysów w negocjacjach międzykulturowych // Zarządzanie bezpieczeństwem narodowym, t. 10, z. 3 (2009) s. 249-256. 8. Cieślak J. (1987). Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, SGPiS, Warszawa. 9. Hollensen S. (1998). Global Marketing. A Market-responsive Approach, Prentice Hall Europe. 10. Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, „Journal of Management Studies”, October. 11. Korth C. M. (1985). International Business: Environment and Management. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 12. Vklad Ukrainy v myrovoi avtoprom [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://cardiagram.com.ua/vklad-ukrainy-v-mirovoy-autoprom-4790.html/2>. 13. V Ukrainy nachal rabotu zavod po proyzvodstvu avtokomponentov http://news.infocar.ua/v_ukraine_nachal_rabotu_zavod_po_proizvodstvu_avtokomponentov_107173.html 14. Hlyboke yevropeiske zanurennia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://tyzhden.ua/Economics/155923> 15. Ukrainski vyrobnyky provedut perehovory z naibilshymy torhovymy merezhamy Avstrii [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://austria.mfa.gov.ua/ua/press-center/news/47391-ukrajinsyky-virobniki-proveduty-peregovori-z-najbilyshimi-torgovimi-merezhami-avstriji>. 16. mifiv shchodo yevropeiskyykh kvot [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2016/02/8/7044441/> 17. Shcho zminylosia v ukrainskii ekonomitsi vid Uhody pro asotsiatsiiu – doslidzhennia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/05/18/7049377/> 18. Chmielecki M., Sułkowski Ł. Rozwiązywanie kryzysów w negocjacjach międzykulturowych // Zarządzanie bezpieczeństwem narodowym, t. 10, z. 3 (2009) s. 249-256. 19. Cieślak J. (1987). Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, SGPiS, Warszawa. 20. Hollensen S., (1998). Global Marketing. A Market-responsive Approach, Prentice Hall Europe. 21. Johanson J., Wiedersheim-Paul F., [1975], The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, „Journal of Management Studies”, October. 22. Korth C. M. (1985). International Business: Environment and Management. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.