

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Козак Ю.Г.
“ ___ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 6.05052 Міжнародні економічні відносини
за освітньою програмою «Міжнародна економіка»

на тему: «Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок (на
прикладі ПАТ «Roshen»)»

Виконавець:

студент ФМЕ, гр. 43

Корнелюк Микола Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., доцент

Єрмакова Ольга Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ /підпис/

АНОТАЦІЯ

Корнелюк М.Ю., «Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок (на прикладі ПАТ «Roshen»)»,
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності
6.05052 Міжнародні економічні відносини за освітньою програмою
«Міжнародна економіка»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2020 рік

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження виступає процес розробки стратегій виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок.

У роботі розглядаються сутність та види стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок; етапи формування стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок; методи оцінки стратегій виходу промислового підприємства на зовнішній ринок.

Проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Roshen» та його місця на зовнішньому ринку, здійснена оцінка ефективності стратегії виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок, а також виявлені чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають успішність стратегії ПАТ «Roshen» на зовнішньому ринку

Запропоновані організаційні форми виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок, проведено вдосконалення концепції міжнародного маркетингу ПАТ «Roshen», обґрунтовані стратегічні альтернативи виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок.

Ключові слова: підприємство, стратегія, зовнішній ринок, зовнішньоекономічна діяльність, чинники, організаційні форми, міжнародний маркетинг, вдосконалення.

ANNOTATION

Kornelyuk M.Y., «Strategies for the company to enter the foreign market (on the example of PJSC «Roshen»)»,
qualifying work for a bachelor's degree in the specialty
6.05052 International economic relations according to the educational program
«International Economics»
Odessa National Economic University
Odessa, 2020

The bachelor's thesis consists of three sections. The object of research is the process of developing strategies for PJSC "Roshen" to enter the foreign market.

The paper considers the essence and types of strategies for enterprises to enter the foreign market; stages of formation of strategies for entering the foreign market; methods for assessing the strategies of the industrial enterprise to enter the foreign market.

An analysis of the foreign economic activity of PJSC «Roshen» and its place in the foreign market, evaluated the effectiveness of the strategy of PJSC «Roshen» to enter the foreign market, as well as identified internal and external factors that determine the success of the strategy of PJSC «Roshen» in the foreign market

Organizational forms of PJSC «Roshen» entering the foreign market are offered, the concept of international marketing of PJSC «Roshen» is improved, strategic alternatives of PJSC «Roshen» entering the foreign market are substantiated.

Key words: enterprise, strategy, foreign market, foreign economic activity, factors, organizational forms, international marketing, improvement.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
Розділ 1 Теоретико-методичні основи дослідження стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок	8
1.1. Сутність та види стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок.....	8
1.2. Етапи формування стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок	14
1.3. Методи оцінки стратегій виходу промислового підприємства на зовнішній ринок	18
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2 Аналіз стратегії виходу підприємства ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок.....	27
2.1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Roshen» та його місця на зовнішньому ринку	27
2.2. Оцінка ефективності стратегії виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок	35
2.3. Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають успішність стратегії ПАТ «Roshen» на зовнішньому ринку	42
Висновки до розділу 2.....	52
Розділ 3 Пропозиції щодо вдосконалення стратегії виходу підприємства ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок	54
3.1. Організаційні форми виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок	54
3.2. Вдосконалення концепції міжнародного маркетингу ПАТ «Roshen».....	63
3.3. Стратегічні альтернативи виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок	70
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реалізація інноваційної моделі розвитку України передбачає необхідність ефективного використання різних форм інтеграції у глобальний ринок вітчизняних кондитерських підприємств. Нагромаджений людський капітал, науково-виробничий потенціал дають підстави стверджувати про доцільність і можливість експорту кондитерської продукції. Заходи щодо стимулювання експортної та оптимізації імпорتنної діяльності об'єктивно спрямовані на зниження собівартості продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності. Необхідність активізації зовнішньоекономічної діяльності кондитерських підприємств в умовах кризи пояснюється потребою у залученні валютних ресурсів для погашення заборгованості за імпорт комплектування, частка яких у виробничій собівартості продукції є достатньо високою. Зовнішньоекономічна діяльність більшості вітчизняних підприємств носить стихійний характер, не відзначається стабільністю та логічною впорядкованістю, що значно послаблює їх конкурентні переваги на міжнародних ринках. Ключовим напрямом усунення вказаних вище проблем має стати формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що дасть змогу підприємствам кондитерської промисловості адекватно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури і максимально ефективно використовувати існуючі резерви розширення власної ніші на ринку.

Мета дослідження. На основі дослідження стратегій виходу підприємства ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок розробити пропозиції щодо їх вдосконалення.

Завдання дослідження:

- 1) визначити сутність та види стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок;
- 2) з'ясувати етапи формування стратегій виходу підприємств на

зовнішній ринок;

3) дослідити методи оцінки стратегій виходу промислового підприємства на зовнішній ринок;

4) проаналізувати зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Roshen» та його місця на зовнішньому ринку;

5) оцінити ефективність стратегії виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок;

6) визначити чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають успішність стратегії ПАТ «Roshen» на зовнішньому ринку;

7) з'ясувати організаційні форми виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок

8) визначити можливості вдосконалення концепції міжнародного маркетингу ПАТ «Roshen»;

9) встановити стратегічні альтернативи виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегій виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок.

Предметом дослідження виступають теоретичні основи та організаційно-економічні рішення щодо розробки стратегії виходу ПАТ «Roshen» на зовнішній ринок.

Методами дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки, сукупність загальнонаукових та спеціальних методів сучасного менеджменту та маркетингу, що відображені у працях іноземних та вітчизняних учених. Дослідження базується на критичному узагальненні теоретичних засад та практичних підходів щодо розроблення та впровадження стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У процесі дослідження використано такі методи: системний підхід (при дослідженні стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок); економіко-статистичний аналіз (для дослідження господарської діяльності, фінансового стану, зовнішньоекономічної діяльності підприємства); метод експертних

оцінок тощо.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова та статистична звітність підприємства, аналітичні дослідження кондитерського ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Основний зміст викладено на 84 сторінках. Робота містить 19 таблиць, 16 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 статтю:

Корнелюк М.Ю. Вдосконалення концепції міжнародного маркетингу ПАТ «ROSHEN» // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 28 травня 2020 р. : тези допов. Одеса, 2020. С. 145-146.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки.

1. Сутністю стратегії підприємства є систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Розглянувши види стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок, найочевиднішим для підприємства є експорт продукції, послуг або капіталу. Причому якщо підприємство вирішить експортувати свою продукцію не від випадку до випадку, сподіваючись, тільки на отримання разових замовлень від зарубіжних партнерів і споживачів, і прагнути до збільшення обсягів збуту, постійної присутності на конкретному зарубіжному ринку, воно повинне адаптувати свої товари і послуги до цього ринку. Експорт припускає внесення змін у виробничу програму підприємства, структуру управління ним, інвестиційну політику.

2. Проаналізувавши етапи формування стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок ми побачили, що детальний аналіз діяльності підприємства його потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання.

3. Основним методом стратегії промислового підприємства повинно стати завоювання найбільшої частки ринку, оскільки саме в найбільшого з конкурентів з'являються можливості досягнення найнижчих одиничних витрат, і, отже, найвищих прибутків. Оцінка майбутньої стратегії виходу промислового підприємства на зовнішній ринок передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з показників і порівняння їх з нормативним

рядом показників, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації. Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей промислового підприємства. Розглянувши методи оцінки стратегій виходу промислового підприємства на зовнішній ринок, можна зробити висновок, що кожен з них може застосовуватися лише за певних умов і має ряд суттєвих обмежень. Більшість методів дають змогу виконати лише якісну оцінку стратегії, що є досить суб'єктивною.

4. Корпорація «Roshen», з'явившись на світ в 1996 р. лише за 15 років зайняла лідируючі позиції в Україні та почала експансію на міжнародний ринок. Її продукція експортується більш ніж в 30 країн, а обсяги виручки складають біля 40% усього експорту кондитерської продукції. При цьому більше 40% продукції експортується в країни СНД, нарощуються обсяги постачання в країни Азії та ЄС. Водночас при порівнянні з лідерами світового ринку стає зрозумілим, що корпорації «Roshen» є куди зростати.

5. Корпорація «Roshen» на зовнішньому ринку кондитерських виробів використовує стратегію прямого та непрямого імпорту, а також стратегію інтеграції, що дає підстави вести мову про змішану багатонаціональну стратегію корпорації. Водночас загалом корпорація «Roshen» на зовнішньому ринку займає доволі пасивну позицію. Розрахований індекс зарубіжної присутності складає 33,33% і є найвищим серед вітчизняних експортерів. Відповідно Global Top 100 Candy Companies корпорація «Roshen» займає 27 місце серед світових виробників кондитерських виробів.

6. За допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу було встановлено основні внутрішні та зовнішні чинники, які обумовлюють ефективність використання зовнішньоекономічної стратегії корпорації «Roshen». До внутрішніх слід віднести маркетинг, продукцію, бренд, виробництво, організацію, збут, інновації, фінанси, організацію, управління, кадри. В цілому на сьогодні ця група факторів позитивно впливає на ефективність реалізації стратегії. Водночас в окремих підрозділах більшу увагу необхідно приділяти окремим складовим. До зовнішніх чинників слід віднести загрози

та можливості для корпорації, політичну, економічну, природно-географічну, соціальну складові. Кожен з них до 2014 р. позитивно впливав на стратегію корпорації. З 2014 р. їх переважна більшість в Україні почала зміну свого впливу, з 2019 р. до них додалася світова пандемія та початок політичної та економічно кризи, а значить корпорація буде стояти перед необхідністю зміни зовнішньоекономічної стратегії.

7. За допомогою сітки параметрів порівняння країн за ознакою доцільності проникнення на їх ринок було з'ясовано, що найбільш доцільним для корпорації «Roshen» є продовження експансії на ринок кондитерської продукції США. Проведений аналіз форм міжнародного бізнесу показує, що від вибраної форми виходу корпорації на світові ринки її прибуток збільшується в рази, а від вибраного виду залежить ще й період окупності. Для корпорації «Roshen» на початковому етапі доцільно обирати непрямий експорт шляхом нарощення обсягів експорту через дочірнє підприємство та укладення дистриб'юторських договорів, а з часом перейти на міжнародне інвестування шляхом запровадження окремих виробничих потужностей в США. Окрім цього, доцільним видається застосування інструментарію спільного підприємництва.

8. Корпорація «Roshen» в міжнародній діяльності користується стандартизованим маркетингом. Водночас ситуації на окремих ринках можуть вимагати децентралізації маркетингового менеджменту з пристосовуванням до особливостей окремих країн. Для цього доцільно визначати географічний цільовий ринок та розробляти активні й оборонні стратегічні варіанти функціонування на ньому. Удосконалення концепції маркетингу корпорації при цьому має враховувати наступні моменти: реструктуризація портфелю товарів; адаптований маркетинг; орієнтація на конкуренцію; розроблення прогностичних систем; глобальний маркетинг; відповідальний маркетинг; генеральний менеджмент, керований ринком. Для вдосконалення концепції міжнародного маркетингу корпорації «Roshen» запропоновано використати модель EPRG.

9. Корпорація «Roshen» для розширення своєї діяльності на міжнародному ринку США має три альтернативи. Перша стосується продовження нарощення експорту через дочірнє підприємство. Проведений аналіз засвідчив, що використання дочірньої фірми в майбутньому приведе до скорочення обсягів експорту. Необхідні значні зусилля щодо активізації обсягів продаж на цьому ринку. Більш вигідними є наступні дві альтернативи: організація спільного підприємництва або укладення ліцензійної угоди з компанією-виробником. В першому випадку обрано компанію Spangler Candy Co, на базі якої можна створити кондитерську фабрику. Сума необхідних для першого року інвестицій складає 436000 дол. США. Джерелом інвестування зі сторони «Roshen» є власні кошти підприємства, а саме резервний капітал та нерозподілений прибуток. В другому у випадку доцільним є укладення ліцензійної франчайзингової угоди з компанією-виробником, в якості якого пропонується Kraft Heinz.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь / А.Н. Азрилиян. - М.: Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.
2. Амеліна І.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / І.В. Амеліна, Т.Л. Попова, С.В. Владимиров. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 256 с.
3. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 580 с.
4. Брояка А.А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А.А. Брояка // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. - 2012. - Вип. 5. - С.46-51.
5. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський словник / Ф.Ф. Бутинець. - Житомир: ПП "Рута", 2011. - 224 с.
6. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
7. Вакульчик О. М. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. М. Вакульчик, Д. П. Дубицький // Вісник Академії митної служби України: наук. журн. - 2012. - № 2. - С. 75-82.
8. Васюк Т.В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / Т.В. Васюк // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 3. - С. 131-136.
9. Вінник О.М. Господарське право: навч. посіб. / О.М. Вінник. - К.: Правова єдність, 2009. - 766 с.
10. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. - Львів: Афіна, 2004. - 140 с.
11. Гордієнко Д. Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / Д. Д. Гордієнко. - К.: КНТ,

2006. - 308 с.
- 12.Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О. П. Гребельник. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 432 с.
 - 13.Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство / С. Жуков // Збірник наукових праць. – 2019. – Випуск 1. – С. 166-187.
 - 14.Завадський Й.С. Словник економічних термінів: менеджмент, маркетинг, підприємництво: навчально-методичний посібник / Й.С. Завадський, Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич. - Житомир: ЖІТІ, 1999. - 444 с.
 - 15.Загородній А.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: термінологічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. - К.: Кондор, 2007. - 168 с.
 - 16.Залізнюк В. П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір / О. В. Кендюхов, В. П. Залізнюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 2 (9). - С. 91-96.
 - 17.Захарко Н. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичного сектора України в ринкових умовах / Н. В. Захарко, Р. В. Сагайдак-Нікітюк // Соціальна фармація в охороні здоров'я. - 2018. - Т. 4, № 3. - С. 51-58.
 - 18.Зосимова Ж.С. Наукові підходи до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Ж. С. Зосимова, Т. В. Шталь // Вісник Одеського національного університету. - 2013. - Т. 18, Вип. 1. - С.134-136.
 - 19.Каліна І. І. Формування стратегії розвитку бранда міжнародної компанії у сфері харчової промисловості / І. І. Каліна, К. А. Коченко // Вчені записки університету «КРОК». – 2014. – Вип. 38. – С. 118-128.
 - 20.Книшек О. О. Аналіз абсолютної та відносної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. О. Книшек // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2016. - № 3.

- С. 91-100.
21. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, М.А. Заєць. - К.: Освіта України, 2012. - 272 с.
22. Кривов'язюк І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. - Луцьк: Надстир'я, 2005. - 140 с.
23. Кузьменко С.С. Исследование позиций украинских производителей на мировом кондитерском рынке / С.С. Кузьменко // Научно-теоретический журнал Наука и экономика. – 2013. – Т. 2. – № 4 (32). – С. 216-221.
24. Лукіяничук Н. О. Напрямки проведення аналізу та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності / Н. О. Лукіяничук, І. О. Гладій, О. О. Чебан // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип. 1. - С. 80-87.
25. Машталір Я. П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Я. П. Машталір. - Хмельницький, 2009. - 23 с.
26. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. - Т.1 / С. В. Мочерний. - Львів: Світ, 2005. - 616 с.
27. Офіційний сайт корпорації ROSHEN. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.roshen.com/>
28. Офіційний сайт ТДВ "ІнтерХім". [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://interchem.ua/>
29. Полковниченко С. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів / С. Полковниченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 3. – С. 89-98.
30. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ (станом на 2019 рік) // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 29. - Ст. 337.
31. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш.

- Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 496 с.
32. Рыбалкин В.Е. Краткий внешнеэкономический словарь-справочник / В.Е. Рыбалкин. - М.: Международные отношения, 2001. - 256 с.
33. Рыжакова А.В. Мировой рынок кондитерских изделий / А.В. Рыжакова // Международная торговля и торговая политика. – 2017. – № 4. – С. 59-74.
34. С начала карантина продажи Roshen упали на 10% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/03/30/658716/>
35. Саниахметова Н.О. Господарське право України: навч. посібник / Н. О. Саниахметова. - Х.: "Одіссей", 2005. - 608 с.
36. Соркин С. Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка : монография / С. Л. Соркин. - Гродно: ГрГУ, 2011. - 130 с.
37. Спільне підприємництво та пряме іноземне інвестування як форми виходу підприємства на зовнішні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infopedia.ua/18x656f.html>.
38. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД / Сайт Державної фіскальної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>
39. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. пос. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. - К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 408 с.
40. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій / Н.І. Федоронько // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - Вип. 10. - С.120-123.
41. Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки / Р.В. Шинкаренко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип. №1. – С. 19-24.
42. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 248 с.

43. Щетинина Е.Д. Разработка стратегии импортозамещения продовольственных товаров на примере кондитерской промышленности белгородской области / Е.Д. Щетинина, Т.А. Дубровина // Вестник ИрГТУ. – 2015. – №1. – С. 190-195.
44. Global Top-100 Candy Companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.candyindustry.com/2019/top-25-candy-companies>
45. Roshen в Литве сократило производство и уволило работников – СМИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/06/6/648536/>
46. Roshen возглавил топ отечественных экспортеров кондитерских изделий: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://antikor.com.ua/articles/295637-roshen_vozglavil_top_otchestvennyh_eksporterov_konditerskih_izdelij.
47. Roshen опустилась в мировом рейтинге производителей сладостей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unian.net/economics/agro/10390947-roshen-opustilas-v-mirovom-reytinge-proizvoditeley-sladostey.html>
48. Sweethearts are back – sort of [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.candyindustry.com/blogs/14-candy-industry-blog/post/88969-sweethearts-are-back-sort-of?>
49. Порівняльна характеристика прямого та непрямого експорту як стратегій виходу фірми на зовнішній ринок.
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2402001/page:24/>
50. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. — 2007. — № 102. — С. 146-151.
51. Поняття про стратегічний аналіз і його методи:
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/24435/>