

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ РОЗВИТКУ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

У статті проаналізовано характерні напрями змін для реалізації євроінтеграції на різних рівнях управління та досвід їх реалізації, визначено особливості управління змінами в контексті євроінтеграційних процесів, здійснено акцент на необхідності системного підходу до впровадження змін, узагальнено результати проведення змін на провідних українських підприємствах цементної галузі для готовності роботи в нових умовах

Ключові слова: євроінтеграція, управління змінами, підприємство, цементна галузь

**MANAGEMENT OF ENTERPRISE CHANGES IN DEVELOPMENT
OF EUROINTEGRATION PROCESSES**

The purpose of the article is generalization and analysis of results of management changes in the context of euro of integration processes, determination of features of maintenance of changes of enterprises of cement industry and alternative variants them strategic development. Characteristic directions of changes on the different levels of management for realization of Euro integration, experience of their realization, pre-condition of further successful introduction and basic factors which hinder. Certainly to the feature of management changes in the context of euro of integration processes are analysed in the article, an accent is carried out on the necessity of approach of the systems to introduction of changes. The results of realization of changes are generalized on the leading Ukrainian enterprises of cement industry. It is marked that for effective adaptation to influence of factors of business-environment, enterprise must carry out a management changes with the purpose of forming of competitive potential. Drawn conclusion about system character and interconditionality of successful realization of changes on all levels of management and necessity of the reasonable going near the choice of variants of strategic development of enterprise in the conditions of Euro integration.

Keywords: euro integration, management, enterprise, cement industry, changes.

Постановка проблеми. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС відкриває значні перспективи перед українськими підприємствами, що обумовлені розширенням доступу до європейських ринків збуту, використанням можливостей залучення іноземних інвестицій та трансферу технологій, участю у різноманітних спільних проектах з іноземними партнерами. Враховуючи динаміку ринкового середовища, виникає необхідність здійснення системи планових змін на всіх рівнях управління, у тому числі і на підприємстві як основному компоненті національної бізнес-системи. Це зумовлює необхідність аналізу ефективності управління змінами, дослідження та удосконалення етапів цього процесу, їх деталізацію, визначення основних чинників, що є передумовою успішного впровадження змін в умовах євроінтеграції під час економічної кризи та воєнних дій. Особливий акцент в цьому випадку потрібно робити на системності впроваджуваних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях Б. Баласса, Ж. Валера, Г. Кремера, Р. Купера, К. Макконнелла, В. Молле, Л. Ліндберга, Г. Павельциг, А. Предолля, Я. Тімбергена, Е. Хааса, та ін., висвітлено досить широке коло питань із проблематики міжнародної економічної інтеграції. Сутність та різнопланові аспекти здійснення євро інтеграційних процесів в Україні розглянуто у працях українських вчених: В.М. Геєця, Л.І. Михайлової, Н.А. Дяченко, Д.Г. Лук'яненко, С.В. Мочерного, В.М. Тарасевича, А.С. Філіпенко, Т.М. Циганкової, О.П. Перенчук, О. Шниркова та ін.

Питанням сутності організаційних змін та проблеми управління ними присвячено праці таких провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників, як В. Василенко, Р. Гріфін, Д. Деченцо, Д. Дзвінчук, Л. Довгань, П. Друкер, Дж. Коттер, О. Кузьмін, В. Малімон, М. Мартиненко, О. Мельник, Г. Мошек, В. Немцов, В. Петренко, І. Петрова, В. Печенізький, В. Поліщук, С. Робінс, О. Скібіцький, В. Шостка та ін. Управління змінами як передумову здійснення інтеграційних процесів розглянуто в працях І. Адізеса.

Реалізація євро інтеграційного вибору України актуалізує вивчення теоретико-прикладних аспектів управління змінами, що супроводжують процеси євроінтеграції на різних рівнях управління. Обсяг проведених досліджень та ступінь наукової розробленості проблем управління змінами в умовах євроінтеграції не є вичерпаними.

Метою статті є узагальнення змісту змін, що відбуваються на макрорівні, визначення особливостей змісту змін підприємства та управління ними для реалізації євроінтеграційних процесів.

Вклад основного матеріалу дослідження. 27 червня 2014 року Україна і ЄС підписали угоду про асоціацію, що була ратифікована 16 вересня 2014 року Європарламентом та Верховною радою України та знаходиться в процесі схвалення всіма 28 країнами-членами союзу. Особливість розпочатих інтеграційних процесів в нашій країні полягає у поєднанні їх з глибокою політико-економічною кризою, воєнними діями

на сході країни, що безумовно накладає негативний відбиток на успішність процесів змін, які повинні відбутися.

Євроінтеграція – це насамперед сукупність внутрішніх змін, які повинні бути ініційовані та впроваджені на всіх рівнях економічної системи нашої країни. Традиційно виділяють макро- та мікрорівень міжнародної економічної інтеграції [1, с. 20]. Виходячи з цього доцільно розглядати систему змін на рівні держави, що є базовими для початку зазначеного процесу, на рівні окремих регіонів, на рівні певних секторів економіки та на рівні окремих суб'єктів господарювання. Зазначені рівні змін тісно взаємодіють та є взаємообумовленими. Тому інтеграційні процеси, що розпочалися, потребують чітко визначеної системи змін на всіх рівнях управління, що ґрунтується насамперед на національних інтересах України. А це вимагає розуміння керівництвом необхідності, сутності змін, їх детальної ієрархії, планування та чіткого налагодження процесів реалізації.

Зміни, що є основою економічної інтеграції, з однієї сторони є неминучими для здійснення цього процесу взагалі, і одночасно є тими проблемами, які потрібно та можна вирішувати, спираючись на світовий досвід. Підписана Угода передбачає імплементацію в регуляторне середовище України понад 500 нормативних актів ЄС. Вирішальними напрямками змін на макрорівні в руслі євроінтеграції є прискорене реформування економіки на основі європейських стандартів (це одночасно є передумовою простого доступу до нових європейських ринків), демократизація суспільних відносин, застосування норм європейського права, побудова регулятивної бази виробничо-підприємницької діяльності на принципах ЄС (так званий «список Фюле» для України). Зазначені заходи на згаданих рівнях потребують специфічних компетенцій, що можуть бути набуті в результаті залучення фахівців з євроінтеграції та налагодження навчання персоналу підприємств.

Зміни, що повинні відбутися для успішного виконання умов Угоди, потребують насамперед змін у функціях управління відповідними державними інституціями та здійснення організаційних перетворень. Певні кроки в цих напрямках вже здійснюються. Так, впровадження змін на макрорівні в контексті євроінтеграції реалізоване у створенні Урядового офісу з питань євроінтеграції в структурі Кабінету Міністрів України, Урядового комітету з питань економічного розвитку та європейської інтеграції, який очолив особисто прем'єр міністр, виділення спеціальні структурні підрозділів у профільних міністерствах, яким надані повноваження для розробки та прийняття рішень, координації дій щодо євроінтеграції із врахуванням галузевих особливостей, розпочато роботу комітету асоціації Україна – ЄС. Для успішної реалізації необхідних змін зазначені структури євроменеджменту повинні мати значну інституційну потужність та чітко визначені повноваження, що дають можливість управляти процесами змін у всіх необхідних напрямках. На практиці їх повноваження обмежуються переважно координаційними діями, та лише декларативними заявами. Крім того, структурні одиниці для здійснення євроінтеграційних змін повинні існувати в усіх органах виконавчої влади, оскільки потреба у конкретних кроках у подальшому буде лише зростати.

Згідно з Угодою про асоціацію та зону вільної торгівлі українські виробники отримують нові можливості щодо диверсифікації експорту своєї продукції при умові здійснення певних змін. Так, зокрема, необхідність дотримання відповідності української продукції європейським стандартам та технічним регламентам потребує імплементації в Україні Європейської системи технічних стандартів. Реалізація такої зміни вимагає системних змін з боку органів державної влади, а саме розробки Державної програми імплементації технічних стандартів та регламентів ЄС, запровадження законодавства стосовно загальної безпеки продукції, залучення цільових кредитів та грантів ЄС і міжнародних організацій, підготовка інфраструктури випробувальних лабораторій та органів сертифікації для діяльності відповідно до європейських вимог. На державу, зокрема, лягатимуть витрати, пов'язані з формуванням адміністративної структури та дозвільної системи; створенням системи авторизації та процедури ліцензування, створенням та підтримкою мережі станцій моніторингу дотримання стандартів якості навколишнього середовища і пов'язаного з ними технічного забезпечення, підготовки кадрів, системи збору та обліку даних тощо. Угода про асоціацію не передбачає спеціальної програми фінансової допомоги для вирішення зазначених змін. Разом з тим, зміна системи технічного регулювання сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни, оскільки зробить бізнес-середовище більш прогнозованим і знайомим для іноземних інвесторів та знизить вхідні бар'єри на ринки збуту.

Також певні зміни повинні впровадити і безпосередньо підприємства виробники продукції. Враховуючи, що з 1 січня 2016 року обмежувальних квот для України не буде, товари наших підприємств починають конкурувати на рівних з іншими учасниками європейського ринку, а це потребує певних змін у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Ці зміни стосуються всіх складових бізнес-процесів – від продукування ідей щодо інноваційних зразків продукції до підвищення якості вже наявних продуктів та переходу на нові технології. Згідно результатів проведених досліджень, основними перешкодами до реалізації додаткових можливостей розширення експорту, які надає Угода про асоціацію з ЄС, виступають саме нетарифні бар'єри – нестача кредитів та інвестицій (38,5 %) та нездатність адаптувати продукцію до стандартів ЄС (27,5 %) [2]. Оскільки відмова від системи ДСТУ та радянських ГОСТів без переоснащення підприємств не дозволить досягнути необхідної мети змін, то особливе питання постає у забезпеченні

фінансування всіх процесів зазначених змін. Розрахунки показують, що в середньому підприємства для забезпечення переходу на нові міжнародні стандарти витрачають суми, еквівалентні 14% собівартості продукції, а тестування такої продукції вимагає додаткових витрат в обсязі ще 4% собівартості [2].

За оцінками експертів існують дві основні групи чинників, що стають на заваді інтеграції України в ЄС. До зовнішніх чинників відносять достатньо невизначену позицію ЄС щодо географічних та часових рамок приєднання нових членів асоціації. Певно прогноз по цій групі погіршиться в ракурсі грецької кризи. Друга група чинників стосується внутрішніх процесів, що відбуваються в Україні. Зокрема особливий вплив мають недостатня координованість заходів з економічних реформ і завдань євроінтеграції, складність змін, відсутність необхідного досвіду, труднощі проведення реформ.

Аналіз та порівняння факторів глобальної конкурентоспроможності України та ЄС показує значне відставання нашої країни від середнього їх рівня по 10 з 12 позицій [3, с. 31]. Особливо це проявляється за такими факторами як інститути, ефективність товарних ринків, розвиток фінансових ринків, технологічна готовність, рівень розвитку бізнес-процесів, інноваційність. Тому саме зміни, що будуть впливати на ці напрямки підвищення глобальної конкурентоспроможності, є визначальними та необхідними для всіх рівнів управління.

В контексті організаційних змін саме зміни на мікрорівні (підприємство, галузь) є передумовою успішної реалізації змін на макрорівні. Відповідно зміни на макрорівні є можливими тільки за умов вчасної адаптації до них окремих підприємств. Від того, яке місце займуть підприємства України у світовому розподілі праці, наскільки вони зможуть інтегруватися у європейський економічний простір, залежить подальший розвиток всієї країни. Тому важливою є оцінка необхідних змін для окремих підприємств представників певних галузей та побудови системи пріоритетів терміновості змін. Для всіх підприємств, що відчувають можливість впливу розпочатих процесів євроінтеграції на макрорівні є потрібними певні базові зміни, які визначаються підписаною Угодою. І ці зміни треба сприймати, адаптуватися до них, щоб бути конкурентоспроможними. Як відмічає один із провідних світових експертів з менеджменту Іцхас Адісес: "Бізнес повинен вчитися сприймати безперервні зміни і реагувати на них практично" [4].

Стратегія розвитку підприємства в умовах євроінтеграції має забезпечити управлінську реакцію на стратегічні зміни (базові зміни), пов'язані з цим процесом. Така реакція у переважній більшості випадків відбувається із певною затримкою у часі, що обумовлено необхідністю усвідомлення характеру та змісту змін, що відбуваються на макрорівні, та пошуку джерел їх фінансування і організаційного забезпечення. Затримка пов'язана також із відсутністю досвіду самостійної адаптації до зазначених базових стратегічних змін та необхідного рівня кваліфікації у керівників бізнес-структур і державних установ.

Українські бізнес-структури стикаються сьогодні з численними проблемами, що супроводжують процеси змін в контексті євроінтеграції (брак коштів для проведення необхідних базових змін, вартість енергоресурсів тощо), які загострюють їх історично низьку конкурентоспроможність у порівнянні з товарами-аналогами ЄС. Зокрема адаптація вітчизняних підприємств до світових стандартів потребуватиме значних інвестицій, причому майже 50 % опитаних експертами організацій розраховують при здійсненні цих змін лише на власні сили, і тільки від 10 до 15% (за різними напрямками змін) сподівається на допомогу держави [5, с. 62].

На наш погляд, передумовою успішної реалізації процесу змін в умовах євроінтеграції, є також ретельне вивчення досвіду підприємств-лідерів нових європейських ринків, та тих ключових факторів успіху, реалізація яких є необхідною для розробки дієвої стратегії конкуренції. Причому, якщо діяльність певного підприємства буде заснована на наявних конкурентних перевагах, і не передбачатиме кардинальних змін у сферах маркетингу, інновацій, технологій, успіх у конкурентній боротьбі стає проблематичним. Очевидно, що до ліквідації кордонів та уніфікації стандартів можуть пристосуватися тільки сильні підприємства. А брак наявних ресурсів та компетенцій не дозволяє здійснювати загальну конвергенцію більшості учасників ринку. Відповідно, існує реальна загроза втрати певних секторів економіки навіть при переході їх представників на технічні правила та стандарти ЄС. Тому на макрорівні повинні бути визначені галузі та сектори, що потребують спеціального захисту від відкритих ринків та більш жорсткого конкурентного середовища. Також потрібно зважати на те, що виходячи із економічних зв'язків, що склалися, Росія певний час буде залишатися одним з найбільших економічних партнерів для великої кількості реально працюючих підприємств. В такому випадку пріоритети та послідовність дій для окремих галузей та секторів ринку потрібно вибудовувати виходячи з національних інтересів.

За оцінками експертів, позитивний вплив від лібералізації торгових режимів з ЄС на економіку України є короткостроковим, що підтверджують результати зовнішньоекономічної діяльності за підсумками першого півріччя 2015 року. Для покращення ситуації потрібний перегляд асортименту продукції, що виводиться на європейський ринок, а нагальною та необхідною зміною є технологічне переоснащення галузей, що можливе лише за умови розроблення та реалізації інвестиційних програм для виведення підприємств на сучасний технологічний рівень. Важливим є також формування бізнес-середовища, яке дозволить залучати інвестиційні ресурси на реалізацію середньо- та довгострокового економічного розвитку і модернізацію вітчизняної економіки.

За результатами опитування галузевих об'єднань, асоціацій та окремих корпорацій, організацій і

підприємств щодо оцінки перспектив їхньої зовнішньоекономічної діяльності за можливими напрямками інтеграції, майже 80 % респондентів сподіваються на співпрацю з резидентами іноземних країн. Цікавим є те, що 40% опитаних суб'єктів передбачають розвиток співробітництва за всіма можливими напрямками інтеграції (як європейського союзу, так і митного союзу) [5, с. 60]. Причому, оцінки щодо подальшої позитивної динаміки експорту є вельми обережними. Неможливість з високою вірогідністю прогнозувати ці процеси пояснюється насамперед існуванням цілої низки проблем, що пов'язані з наявними нетарифними бар'єрами (фітосанітарні, екологічні вимоги, технічні регламенти).

Важливим фактором успішної євроінтеграції та готовності до них підприємств є зміни, що були впроваджені у попередні роки, до початку дії зазначеної угоди. Цементна галузь України є головною ланкою будівельного комплексу держави, відтак саме від успіхів таких підприємств залежить і прогрес у розвитку вітчизняного будівельного комплексу. Дана галузь є в числі найперспективніших в Україні, її продукція користується стабільним попитом, відтак потребує всілякого сприяння у вигляді створення зручних умов ведення бізнесу, а також відповідного контролю якості. Інтеграційні процеси в цементній галузі розпочалися у 90-х роках впровадженням потужних іноземних інвестицій. Так, зокрема, починаючи з 1999 року ірландські інвестори стали власниками 76 % пакету акцій тоді ще ВАТ "Подільський цемент", при збільшенні на сьогоднішній час вартості пакету до 99,6%. В 2001 році контрольний пакет акцій на той час ще ВАТ «Волинь-цемент» купила всесвітньо відома німецька промислова компанія Dycerhoff AG. В 2014 швейцарська компанія CemIn West SA придбала 96,6125% (більше мільйона), акцій ПАТ "Івано-Франківськцемент" [6, 7].

Принциповим питанням у ході інтеграції України у ЄС має бути якість експорту, переважання у ньому саме частки товару з високою доданою вартістю. Для гарантування успішності розвитку промисловості у нових умовах та успішної інтеграції на ринки ЄС потрібно розробляти та виконувати програми адаптації технічних регламентів і стандартів по конкретних галузях – будівельній, зокрема. Водночас можна відзначити високу готовність саме цементників до роботи на європейських ринках – більшість підприємств цієї галузі пройшли відповідні перевірки, стандартизували свою продукцію та отримали потрібні сертифікати європейського зразка.

Потужності цементної галузі нашої країни значні, та дозволяють цілком задовольнити внутрішній попит і мають запасний ресурс. Зокрема, на сьогодні потужності клінкерного виробництва завантажені лише на 40% [8]. За підсумками минулого 2014 року відбулося зниження обсягів виробництва продукції галузі на 12% у порівнянні з 2013 роком, а за підсумками першого півріччя 2015 року скорочення показника склало 9,5% у порівнянні із аналогічним періодом 2014 року [9]. Це падіння стало наслідком розвитку кризи у будівельній галузі країни (скорочення виробництва будівельної продукції за відповідний період складає 28,9%), девальвації гривні, що привело до підняття цін на продукцію галузі. В таких умовах процеси євроінтеграції відкривають нові можливості для розвитку підприємств галузі шляхом диверсифікації експорту своєї продукції. Попри високу якість цементної продукції українських виробників, обсяги її експорту надзвичайно низькі, це пояснюється завантаженістю іноземних ринків продукцією власного виробника. Суттєвим чинником для досягнення стійкої конкурентної позиції зазначених підприємств є посилення боротьби з величезними обсягами контрафактної продукції, яка заповнила внутрішній ринок країни після запровадження мораторію на перевірки підприємств.

Аналіз змін, що впроваджували українські підприємства – виробники цементу показує, що за роки роботи з іноземними інвесторами відбувалися переважно технологічні зміни – у виробництві продукції та виконанні виробничих бізнес-процесів та впровадження певних змін в організаційні структури управління. Так, зокрема, на підприємстві ПАТ «Подільський цемент» у 2011 р. відбувся перехід на сухий спосіб виробництва цементу – споруджено нову суху піч та законсервовано 4 мокрих, що дало змогу збільшити потужність нової технологічної лінії до 2,5 млн т продукції на рік. В 2012 році успішно завершено проект зі встановлення інтегрованих систем електропостачання, управління та автоматизації на підприємстві. Перехід у 2008 р. на сухий спосіб виробництва цементу на підприємстві ПАТ «Івано-Франківськцемент», запуск нової сухої печі та консервація 2-х мокрих (із 3-х), дозволило збільшити річну виробничу потужність на 60 %. Також відбулася зміна корпоративної структури управління ПАТ "Івано-Франківськцемент" що дало можливість реструктуризації моделі корпоративного управління, приведення її до вимог та ділових звичаїв європейського бізнес-середовища, переведення звітності на міжнародні стандарти. Це сприяло отриманню нових можливостей доступу підприємства до європейських фінансових ринків, залучення інвестицій та просування власної продукції. Перехід до напівсухого способу виробництва цементу та збільшення частки домішок до 15 %, запуск напівсухої технологічної лінії, демонтаж 4-х і консервація 1-ї мокрої печі (із 7-и) на ПАТ «Волинь-цемент», що входить до складу компанії Dycerhoff AG, дало можливість збільшення річної виробничої потужності на 45 %. Також було проведено комплексну реконструкцію підприємства з метою покращення екологічних і економічних стандартів його діяльності та вдосконалення якості продукції.

Системна криза в економіці України негативно вплинула на результати діяльності розглянутих підприємств. Так, при збільшенні чистого доходу від реалізації продукції ПАТ «Подільський цемент» у 2014 році на 112,07%, та валового прибутку на 149,77%, чистий фінансовий результат підприємства був від'ємним – збитки збільшилися у 24 рази у порівнянні із 2013 роком. У фінансових результатах діяльності

ПАТ «Івано-Франківськцемент» також відбулися негативні зміни. Підприємство отримало прибуток 126646 тис. грн у 2013 році, та 99317 тис. грн збитку у 2014 році. ПАТ «Волинь-цемент» також збільшило свої збитки в 5 разів в порівнянні із 2013 роком. Наприкінці 2014 – початку 2015 року на аналізованих підприємствах були впроваджені кадрові зміни, зокрема у складі топ-менеджменту компаній. Особлива увага приділена посадам, що пов'язані із виробничим та фінансовим напрямком діяльності підприємств. Перевага при призначенні віддавалася спеціалістам, що мають досвід роботи у великих міжнародних корпораціях. Тим самим була зроблена спроба адаптації світового досвіду управління в реалії українського бізнес-середовища.

Найважливішим методологічним положенням управління змінами на підприємствах в умовах кризи є системний підхід до впровадження змін, що ґрунтується на розумінні підприємства як складної соціально-економічної відкритої системи. Розуміючи складності конкурування в умовах відкритих ринків підприємства мають розглядати та оцінювати різні стратегічні альтернативи свого розвитку. Зокрема це три основних базових стратегії – витіснення конкурентів з ринку (ринкового сегменту), пошук варіантів співпраці з фірмами, що вже представлені на європейських ринках, і третій варіант – вихід з ринку, пошук чи навіть створення нових ринків чи окремих їх сегментів, переорієнтація своєї діяльності. Перший варіант стратегічної альтернативи може успішно реалізовуватися підприємствами із сильною конкурентною позицією, стійкими конкурентними перевагами, що важко скопіювати та повторити. Третій варіант стратегії переважно обирається тими суб'єктами ринку, які не можуть (або не бажають за різних причин) здійснювати конкуренцію на нових ринках. Подальший розвиток таких підприємств можливий при наявності внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей для переорієнтації бізнесу.

Найбільш придатним варіантом дій для підприємств, що бажають закріпитися на нових ринках, але не мають можливості впровадити всі необхідні зміни для успішної конкурентної боротьби в умовах євроінтеграції є стратегії співпраці у різних варіантах її здійснення. Тут важливо провести оцінку доцільності та можливості створення стратегічних альянсів, як найбільш перспективної форми інтеграції, що дозволяє вести спільну діяльність при збереженні учасниками юридичної і господарської самостійності та створювати нові сприятливі можливості для розвитку партнерів.

Висновок. Сьогодні всі суб'єкти господарювання повинні бути готовими до того, що для забезпечення довготривалого розвитку та стабільності, необхідно часто вносити коригування в діяльність, а отже зміни. Процеси євроінтеграції, розпочаті Україною, потребують відповідних змін на макро-мезо та мікрорівні. Успішність їх реалізації є взаємообумовленою та вимагає чіткого усвідомлення сутності, змісту змін на кожному рівні, чітких вибудованих процесів їх здійснення та оцінки ефективності. Тому тільки обґрунтований вибір варіанту стратегічного розвитку, створення умов для надходження іноземних інвестицій, розробка інноваційних видів продукції дозволить сформувати стійку конкурентну позицію підприємств цементної галузі. Напрямами подальших досліджень є визначення змін для корегування варіантів стратегічного розвитку, які реалізують підприємства галузі на зовнішніх та внутрішніх ринках.

Література

1. Євроекономічна інтеграція України : навчальний посібник / Л.І. Михайлова, Н.В. Волченко, Т.О. Зінчук, С.М. Кваша. – К. : ЦУЛ, 2013. – 135 с.
2. Щодо економічних ризиків, пов'язаних з існуванням неторгових бар'єрів у відносинах між Україною та Європейським Союзом : аналітична записка НІСД [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/articles/1733/#_ftn5
3. Європейська інтеграція України: внутрішні чинники і зовнішні впливи [Електронний ресурс] : аналітична доповідь центру Разумкова // Національна безпека і оборона. – 2013. – № 4-5. – С. 2–51. – Режим доступу : http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD_141-142_ukr.pdf
4. Адізес І. Управління змінами – шлях до інтеграції (Central and East European Management Association) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.adizes.com>.
5. Інтеграційні можливості України: перспективи та наслідки [Електронний ресурс] : наукова доповідь / за ред. В.М. Гейця, Л.В.Шинкарук ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. – К., 2014. – 92 с. – Режим доступу : <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2014>
6. Офіційний сайт ПАТ Подільський цемент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://maanimo.com/news/events/>
7. Офіційний сайт ПАТ Івано-Франківський цемент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ifcem.if.ua/ru/documents/findok.html>
8. Цементна галузь України готова працювати за європейськими стандартами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uspp.ua/cementna-galuz-ukra%D1%97ni-gotova-praczuвати-za-%D1%94vropejskimi-standartami.html>
9. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
10. Довідник з європейської інтеграції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.european-integration.ru/index.php-act=show&doc_id=1&id=211.php

11. Шнирков О. Економічні наслідки укладення угоди про асоціацію України з ЄС з урахуванням можливої реакції Росії [Електронний ресурс] / О. Шнирков // Національна безпека і оборона. – 2013. – № 4-5. – С. 89–93. – Режим доступу : http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD_141-142_ukr.pdf

Надійшла 10.09.2015; рецензент: д. е. н.