

УДК 338.1: 339.1: 339.9: 631.1

Павло Петрович БОГАЧИК

аспірант кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва,
e-mail: PAVLO7412@ukr.net

СТРАТЕГІЯ ЦИКЛІЧНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ

Богачик, П. П. Стратегія циклічної диверсифікації як інструмент підвищення ефективності збутової діяльності агропідприємств / Павло Петрович Богачик // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 110–117.

Анотація. У статті розраховано розмір доходів при купівлі-продажі сільськогосподарської продукції за різними каналами реалізації з метою підвищення ефективності комерційної діяльності агропідприємств в Україні, а також розмір економічного ефекту при проведенні експортних поставок. Проведено розрахунки та обґрунтовано ефективність використання власних потужностей для переробки сільськогосподарської продукції підприємствами та розміру втраченого доходу через відсутність повного економічного циклу «виробництво-переробка-реалізація» у агропідприємств. На основі розрахунків було визначено найбільш перспективні сільськогосподарські продукти для реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках. Запропоновано основні етапи стратегії циклічної диверсифікації з метою підвищення ефективності збутової діяльності сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: стратегія у збутовій діяльності; диверсифікація; ефективність; збутова діяльність; сільськогосподарські підприємства; експорт; реінвестування.

Павел Петрович БОГАЧИК

аспірант кафедри менеджменту, Уманский национальный университет садоводства,
e-mail: PAVLO7412@ukr.net

СТРАТЕГИЯ ЦИКЛИЧЕСКОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРОПРЕДПРИЯТИЙ

Богачик, П. П. Стратегия циклической диверсификации как инструмент повышения эффективности сбытовой деятельности агропредприятий / Павел Петрович Богачик // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2016. – Вып. 1. – № 60. – С. 110–117.

Аннотация. В статье рассчитан размер доходов при купле-продаже сельскохозяйственной продукции по различным каналам реализации с целью повышения эффективности коммерческой деятельности агропредприятий в Украине, а также размер экономического эффекта при проведении экспортных поставок. Проведены расчеты и обоснована эффективность использования собственных мощностей для переработки сельскохозяйственной продукции предприятиями и размера утраченного дохода из-за отсутствия полного экономического цикла «производство-переработка-реализация» у агропредприятий. На основе расчетов были определены наиболее перспективные сельскохозяйственные продукты для реализации на внутреннем и внешнем рынках. Предложены основные этапы стратегии циклической диверсификации с целью повышения эффективности сбытовой деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: стратегия в сбытовой деятельности; диверсификация; эффективность; сбытовая деятельность; сельскохозяйственные предприятия; экспорт; реинвестирование.

Pavlo BOHACHUK

Postgraduate student of Management Department,
Uman National University of Horticulture, e-mail: PAVLO7412@ukr.net

STRATEGY OF CYCLIC DIVERSIFICATION AS AN INSTRUMENT OF INCREASING EFFICIENCY IN SALES ACTIVITY OF AGRICULTURE ENTERPRISES

Bohachyk, P. (2016), *Strategy of cyclic diversification as an instrument of increasing efficiency in sales activity of agriculture enterprises*. Ed.: M. I. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Stratehiia tsuklichnoi dyversyfikatsii yak instrument pidvyshcheniia efektyvnosti zbutovoi diialnosti ahropidpriemstv; za red.: M. I. Zveriakova (gol. red.) ta in.], *Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 60, pp. 110–117.

Abstract. With a view to increase the efficiency of business activity of agricultural enterprises in Ukraine the size of the revenues from buying and selling of agricultural products through different market channels was calculated. Besides, the author calculates the size of the economic effect from export deliveries. The effectiveness of the use of its own facilities for the processing of agricultural products by the enterprises was proved and the size of lost profit due to the absence of complete economic cycle of «production-processing-sale» in agricultural enterprises was calculated. On the basis of these calculations the most perspective products for sales on the domestic and foreign markets were identified. The main stages of cyclic diversification strategy aimed to increase the efficiency in sales activity of agricultural enterprises are proposed.

Keywords: strategy in sales activities; diversification; efficiency; sales activities; agricultural enterprises; export; reinvestment.

JEL classification: B220, F500, M200, O400, Q100

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах зростання міжнародних економічних викликів перед сільськогосподарськими підприємствами постає низка завдань, які пов'язані з ефективною реалізацією продукції та нарощуванням виробничих потужностей для забезпечення власних торгових потоків. У такій ситуації сільськогосподарські підприємства постають перед вибором найбільш конкурентних стратегій у збутовій діяльності, які дозволять забезпечувати високу ефективність на ринку, створювати умови для розширення виробничих потужностей та зростання рівня переробки сільськогосподарської продукції, отримувати вищу додану вартість, представляти на ринку продукцію кращої якості та формувати ефективні механізми впливу на своїх конкурентів в умовах ринкових відносин. Такі стратегії також дозволять формувати замкнену економічну систему, яка матиме лише один вихідний канал – реалізація продукції споживачу, що максимально знизить рівень ризиків підприємств в нестабільних економічних умовах в Україні.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми формування конкурентних стратегій у збутовій діяльності були розглянуті у багатьох наукових працях таких видатних вітчизняних та зарубіжних вчених як: І. Ансоф [1], Ф. Котлер [2], Г. Мінцберг [3], Д. Нортон [4], М. Портер [5], П. Саблук [6], А. Чендлер [7] та ін.

І. Ансоф у своїй фундаментальній праці «Стратегічне управління» визначає стратегію як стрижень, навколо якого формується вся виробничо-торгівельна стратегія. Для розробки товарно-ринкової стратегії І. Ансофом було розроблено чотири варіанти розвитку підприємств: розвиток ринку в ширину, розвиток ринку в глибину, створення нового товару і диверсифікація. Також автором було запропоновано чотири варіанти стратегій залежно від ринкового стану підприємства: стратегія лідерів ніш, послідовників, «віще-чемпіонів» та лідерів ринку. Ф. Котлер також активно займався розробкою конкурентних стратегій для підприємств, зважаючи на їх конкурентні переваги та ринкові позиції. Вважаємо, що в існуючих економічних умовах підприємствам необхідно займатись розробкою конкурентних стратегій, які дозволять не лише виходити на нові ринки і активно атакувати конкурентів, але й акумулювати кошти для створення передумов для ефективного впливу на ринок.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вищезазначеними вченими-економістами були запропоновані конкурентні стратегії та моделі для підприємств, зважаючи на їх конкурентні переваги та позиції на ринку. Проте в їх працях приділено недостатню увагу напрямкам інвестування підприємства за умов використання стратегії диверсифікації для формування автономної економічної системи, яка матиме низький рівень

чутливості до впливу багатьох негативних ринкових факторів. Вирішення цих проблем дозволить більш активно розвивати та розширювати виробничо-збутову діяльність підприємств, а також бути менш вразливими до негативних впливів найближчих та найсильніших конкурентів та інших суб'єктів ринку, які можуть формувати передумови для недобросовісної конкуренції та вступати у змову. Також, у свою чергу, такого типу конкурентні стратегії дозволять підприємствам, особливо на локальних ринках, займати лідируючі позиції.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування заходів щодо формування економічних переваг від реалізації стратегії циклічної диверсифікації, яка може забезпечити розширене відтворення для підприємств і в подальшому сформувати міцну економічну міні-систему з низьким рівнем впливу негативних ринкових факторів. Завданням статті є розрахунок можливого економічного ефекту, який зможе отримати сільськогосподарське підприємство за умови використання стратегії циклічної диверсифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українські сільськогосподарські підприємства мають значний потенціал для росту та розвитку. Проте в умовах економічної нестабільності та інфляції агропідприємствам необхідно більш ефективно реінвестувати власні прибутки у подальше зростання для уникнення знецінення капіталу. Саме тому автором запропоновано використовувати циклічну стратегію диверсифікації, що полягатиме в інвестуванні коштів у розвиток комерційної діяльності (перший етап стратегічного планування), яка наразі є найбільш рентабельною. Наступним етапом цієї стратегії є забезпечення переробки сільськогосподарської продукції та реалізація готової агропродукції. Останнім етапом є інвестування коштів в нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, яка стане основною сировиною для завантаження потужностей переробки підприємства. Для початку розглянемо різницю між цінами при реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами іншим суб'єктам господарювання, які займаються посередницькою діяльністю та експортують продукцію за кордон і через власні магазини, ларьки, палатки (табл. 1).

Таблиця 1

Цінова різниця при реалізації сільськогосподарської продукції через власні магазини, ларьки, палатки порівняно з рівнем цін при продажу іншим суб'єктам господарювання, грн./т (розраховано автором за даними [8])

Найменування продукції	Роки				
	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6
Зернові культури	156,00	149,30	140,00	52,60	212,30
у т.ч. пшениця	137,80	156,80	157,70	54,40	297,00
жито	54,70	79,80	12,10	3,20	87,50
кукурудза	146,60	163,30	153,10	180,60	143,90
ячмінь	100,90	182,10	186,30	118,60	212,40
Олійні культури	226,60	187,80	152,00	193,10	-117,20
у т.ч. насіння соняшнику	271,30	171,80	181,60	215,40	114,90
соя	-38,50	57,10	96,50	58,10	-1005,30
ріпак	345,70	423,70	-6,40	146,40	419,90
Цукрові буряки	-6,80	36,90	48,30	–	126,90
Картопля	-69,90	-70,90	246,30	242,90	486,20
Овочі	557,70	-6,10	-500,50	51,30	-370,60
Плоди та ягоди	423,10	169,80	-120,40	168,70	-524,80
Виноград	-311,50	-707,90	-835,70	-119,10	-1307,60
Олія	-973,50	1643,10	-587,50	-875,10	-330,30
Цукор	438,80	175,50	145,60	245,50	937,70
Гриби	2416,20	–	3479,50	2827,90	5516,30
Льон (в перерахунку на волокно)	511,30	657,40	–	–	–

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Худоба та птиця (в живій вазі)	543,40	231,10	-511,70	56,80	1408,10
у т.ч. велика рогата худоба	1230,50	1433,40	6110,30	2061,60	2916,40
свині	1212,90	1603,40	-2389,70	1006,40	1538,40
птиця	367,60	25,30	-8919,40	1064,30	2593,00
Молоко і молочні продукти	-363,80	-590,10	-3073,00	-284,10	-149,00
Яйця (за тис. шт.)	66,10	53,90	1527,40	47,20	54,50
Мед	125,10	-136,60	-4071,90	-23,50	-527,00

На основі аналізу даних табл. 1 можна відмітити, що в досліджуваному періоді відбулося збільшення номінальної різниці цін через представлені канали реалізації продукції, окрім реалізації кукурудзи, соняшнику, цукрових буряків, картоплі, овочів, плодів та ягід, олій, молока і молочних продуктів, яєць та меду. Також варто зазначити, що продаж сої, картоплі, овочів, плодів та ягід, винограду, олій, молока і молочних продуктів, меду через власні магазини, ларьки, палатки здійснювався за вищими цінами, ніж іншим суб'єктам господарювання, які займались посередництвом. Найбільш привабливими продуктами для купівлі та подальшого продажу в межах представлених каналів реалізації є м'ясо птиці, картопля, гриби, пшениця, цукор та ячмінь.

Також розглянемо різницю між рівнями експортних цін та цін реалізації продукції іншим суб'єктам господарювання в Україні (табл. 2).

Таблиця 2

Різниця між рівнями експортних цін та цін реалізації іншим суб'єктам господарювання в Україні, грн./т (розраховано автором за даними [8; 9])

Найменування продукції	Роки				
	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6
Зернові культури	240,92	615,28	489,50	583,96	550,64
у т.ч. пшениця	344,97	684,78	580,82	566,64	655,52
жито	68,86	615,22	580,03	576,98	579,44
кукурудза	266,17	638,47	459,22	612,07	500,50
ячмінь	235,06	553,86	518,89	484,43	654,12
Олійні культури	398,63	939,95	748,93	985,13	1045,83
у т.ч. насіння соняшнику	597,45	1580,67	1110,70	2574,71	3197,81
соя	476,41	473,10	354,71	497,33	350,24
рпак	372,14	812,04	939,51	996,87	900,41
Картопля	1213,44	305,93	61,62	-434,57	203,85
Овочі	-400,61	160,86	158,33	-244,31	562,49
Плоди та ягоди	4646,22	9835,78	11235,10	8671,01	15519,40
Виноград	10922,05	13255,83	19930,75	10450,14	21728,70
Олія	1283,46	1045,65	660,74	875,84	1650,71
Цукор	5439,51	10643,67	8347,79	6273,50	4134,35
Гриби	202076,71	94730,10	429308,60	161779,41	316183,12
Льон (в перерахунку на волокно)	736,24	13,79	-9106,34	257,75	-725,11
Худоба та птиця (в живій вазі)	4590,55	9204,29	8575,82	3188,96	6121,83
свині	22559,62	23158,13	23877,88	20188,82	14760,42
птиця	-579,01	1274,82	11373,32	426,02	3511,06
Молоко і молочні продукти	25339,81	25876,42	26385,38	26138,85	30180,38
Яйця (за тис. шт.)	10489,40	10268,53	25048,91	28053,15	119243,84
Мед	20381,62	20319,88	13996,74	17814,04	14659,26

На основі аналізу даних табл. 2 можна зробити висновок про те, що найбільший рівень цінової різниці (у доларах США) між експортними цінами та цінами реалізації іншим суб'єктам господарювання спостерігався при реалізації яєць курячих, жита, соняшнику, плодів та ягід, ячменю, ріпаку, винограду, пшениці та кукурудзи. Це свідчить про сприятливі умови для сільськогосподарських підприємств, які планують займатись зовнішньоекономічною діяльністю та купувати ці види продукції з метою її постачання на експорт. Цей вид діяльності дозволить акумулювати значні кошти для реінвестування їх у створення та розвиток переробних комплексів сільськогосподарських підприємств. Розглянемо різницю середніх цін на сільськогосподарську сировину та готову продукцію (табл. 3).

Таблиця 3

Ціни на сировину та продукцію її переробки у 2012–2014 рр.
(розраховано автором за даними [8])

Назва продукції	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Пшениця	1550,20	1368,10	1870,80
Борошно пшеничне чи пшенично-житне	2527,46	2311,48	3143,43
Вироби макаронні, локшина та вироби борошняні подібні	4838,66	5023,14	6102,40
Пряники та вироби подібні; печиво солодке; вафлі та вафельні пластини	12461,21	12960,15	15988,21
Яловичина	12556,40	10748,80	13642,80
Свинина	16144,50	15836,70	18446,90
Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки	32182,44	33105,36	40804,02
Ковбаси напівкопчені	43706,11	43593,15	55972,23
Соняшник	3571,70	2989,20	3842,70
Олія соняшникова	11463,30	8942,38	10467,02

Аналізуючи дані табл. 3 можна дійти висновку про те, що виробництво борошна, макаронних виробів, пряників та подібних виробів, які містять додану вартість, дозволяє формувати в середньому від 39,9% до 88,43% вартості готової продукції.

Також варто зазначити, що ціни на вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки за досліджуваний період були в середньому у 2,9 рази вищими, ніж ціни на яловичину в живій вазі, а на ковбаси напівкопчені – у 4,1%. Ціни на вироби ковбасні варені в середньому за досліджуваний період були у 2,1 рази вищими у порівнянні з цінами на свинину у живій вазі, а на ковбаси напівкопчені – 2,8 рази. Вартість 1 тонни олії соняшnikової за досліджуваний період була в середньому в 3,0 рази вищою, ніж ціна на насіння соняшнику.

Вважаємо, що найбільш рентабельними є комерційна діяльність (I місце) і переробка (II місце). Виробництво у нашій країні є найменш рентабельним. Цю економічну ситуацію можна обґрунтувати на основі рівня середніх цін реалізації молока різними учасниками ринку (рис. 1).

Враховуючи вищезазначене, використання стратегії циклічної диверсифікації сільськогосподарськими підприємствами дозволить акумулювати кошти швидкими темпами для забезпечення розширеного відтворення від реалізації до виробництва та навпаки. Розглянемо основні етапи стратегії циклічної диверсифікації (рис. 2).

Акумулювання коштів сільськогосподарськими підприємствами для здійснення комерційної діяльності, яка зможе дати поштовх для розвитку переробки та виробництва агропродукції підприємства є одним із центральних питань цієї стратегії. Вважаємо, що саме тому вона більш ефективна для великих сільськогосподарських підприємств або об'єднань малих та середніх агропідприємств, які мають потужні ресурси. Така стратегія дозволить витіснити інші менш ефективні підприємства та знижувати рівень ризиків через механізм диверсифікації.

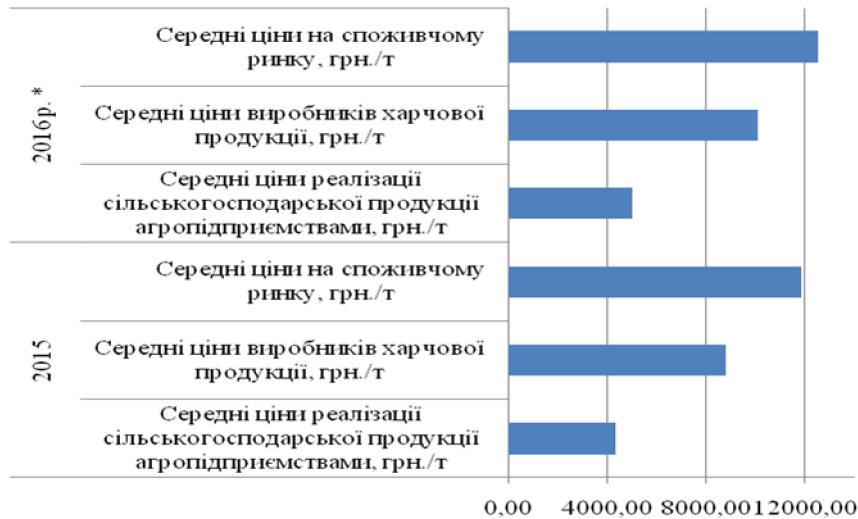


Рис. 1. Середні ціни реалізації молока різними учасниками ринку за січень-липень 2016 р., грн./т [8]

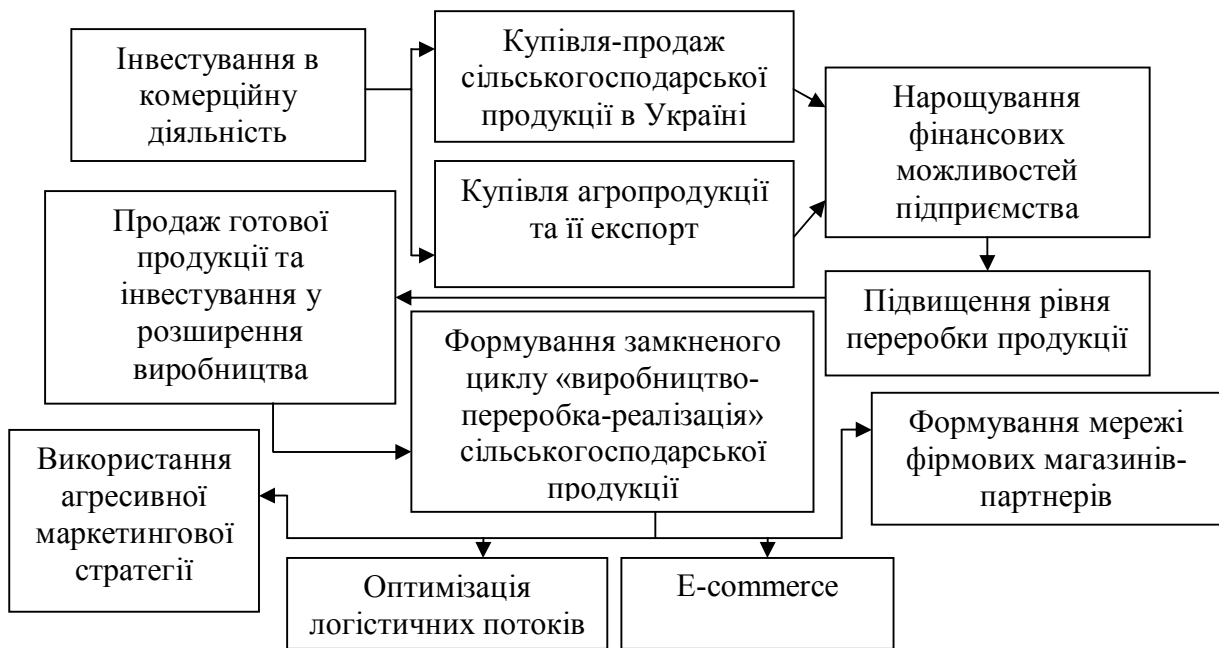


Рис. 2. Основні етапи стратегії циклічної диверсифікації (розроблено автором)

Стратегія, яка запропонована автором дозволить акумулювати значні фінансові ресурси підприємствам та об'єднуючись виходити на зовнішні ринки. Розглянемо динаміку рівня доходу при реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами на внутрішньому ринку та рівень доходу при експорті продукції, використовуючи стратегію циклічної диверсифікації (табл. 4).

На основі даних табл. 4 варто відмітити, що за умов використання запропонованої стратегії сільськогосподарські підприємства змогли б отримувати у 2014 році вищий дохід при реалізації пшениці у 2,7 рази, ячменю – у 3,6 рази, кукурудзи – у 2,4 рази, соняшнику – у 4,1 рази. Варто відмітити, що найбільш прибутковими є реалізація свинини, м'яса птиці, соняшнику, сої та ріпаку.

Таблиця 4

Динаміка рівня доходу реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами та рівень доходу при експорті продукції, використовуючи стратегію циклічної диверсифікації, грн./т (розраховано автором за даними [8])

Найменування продукції	Дохід від реалізації на внутрішньому ринку, отриманий сільськогосподарськими підприємствами, грн./т		Дохід від реалізації на внутрішньому ринку, отриманий сільськогосподарськими підприємствами, грн./т		Дохід від реалізації на внутрішньому ринку, отриманий сільськогосподарськими підприємствами, грн./т	
	Дохід при експорті продукції з використанням стратегії циклічної диверсифікації, грн./т		Дохід при експорті продукції з використанням стратегії циклічної диверсифікації, грн./т		Дохід при експорті продукції з використанням стратегії циклічної диверсифікації, грн./т	
	2012 р.		2013 р.		2014 р.	
Пшениця	163,70	671,60	32,20	607,84	410,00	1120,52
Ячмінь	162,20	727,49	7,90	527,43	265,00	956,22
Кукурудза	250,90	720,12	18,30	645,67	367,00	867,60
Жито	68,50	634,73	-197,70	406,88	-76,00	511,84
соняшник	1127,70	2231,30	661,60	3256,41	1028,00	4238,91
соя	651,10	1003,71	468,20	1011,33	1197,00	1521,54
ріпак	690,70	1637,91	244,40	1244,97	946,00	1842,11
Свинина	31,47	35065,54	2,84	34603,69	98,20	31612,82
М'ясо птиці	-86,96	13180,89	-116,93	11579,22	-197,00	17503,96

Створення об'єднань підприємств, які використовуватимуть стратегію циклічної диверсифікації дозволить активно контролювати внутрішній ринок та спільно витіснити іноземні підприємства з їх ринкових ніш. Також, за умови налагодження повного економічного циклу «виробництво-переробка-реалізація» вітчизняні агропідприємства зможуть вказані вище доходи використовувати для розширення підприємства, створення потужної власної інфраструктури та логістики. Варто відмітити, що стратегія циклічної диверсифікації дозволить забезпечити зниження ризиків, підвищення ймовірності успіху досягнення основних економічних показників та цілей сільськогосподарськими підприємствами, а також сприятиме витісненню основних конкурентів з ринку.

Висновки і перспективи подальших розробок. Аграрні підприємства України функціонують в доволі складних економічних умовах, зважаючи на соціально-економічну та політичну нестабільність, інфляцію, девальвацію національної валюти. Саме тому, у аграрних підприємств існує гостра потреба в конкурентній стратегії, яка дозволить вирішити низку завдань, пов'язаних з їх розширенням, підвищенням прибутковості, витісненням основних конкурентів, забезпеченням стабільності економічної системи та зниженням рівня негативного впливу зовнішніх економічних факторів, підвищенням ймовірності досягнення успіху та ефективним подальшим реінвестуванням прибутків для зниження рівня знецінення капіталу.

У статті проаналізовано отримання можливого економічного ефекту при здійсненні комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств та купівлі агропродукції через фірмові магазини, ларьки, палатки у господарюючих суб'єктів та подальшого продажу іншим суб'єктам господарювання, які займаються експортом. За результатами дослідження запропоновано найбільш перспективні з економічної точки зору види продукції, якими рекомендується займатись для збільшення прибутковості агропідприємств. На основі вище

вказаного було запропоновано основні етапи стратегії циклічної диверсифікації сільськогосподарських підприємств у збутовій діяльності. Ця стратегія, за умови використання агресивної маркетингової стратегії, дозволить швидко акумулювати кошти та розвивати фінансові можливості підприємств для їх розвитку. Це, у свою чергу, буде стимулювати збільшення робочих місць, підвищення конкурентоспроможність вітчизняних підприємств порівняно з іноземними, сприяти зростанню доданої вартості в країні та збільшенню податкових надходжень до державного та місцевого бюджетів.

У подальших дослідженнях необхідно розглянути параметри оптимальної моделі, яка забезпечуватиме ефективну реалізацію стратегії циклічної диверсифікації за умов активного залучення коштів через банки та інші фінансові установи, а також зниження ризиків та активного реагування на них в різних ринкових умовах на основі аналізу та прогнозування.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: профессиональное издание / [Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2009. – 1067 с.
3. Mintzberg H. *Crafting Strategy* / H. Mintzberg // *Harvard Business Review*. – 1987. – № 5. – Рр. 66–75.
4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
5. Porter M. *Competitive Strategy* / M. Porter. – N. Y.: The Free Press, 2003. – 416 p.
6. Саблук П. Т. Основні напрями розвитку високоефективного агропромислового виробництва в Україні / П. Т. Саблук // *Економіка АПК*. – 2002. – № 7. – С. 3–13.
7. Chandler A. D. *Strategy and Structure* / A. D. Chandler. – Cambridge, MA: The MIT Press, 1962. – 464 p.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Фінансовий портал Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minfin.com.ua>.

References

1. Ansoff, I. (1999), *The new corporate strategy* [*Novaya korporativnaya strategiya*], Piter, St. Petersburg, 416 p. (rus)
2. Kotler, Ph. (2009), *Principles of Marketing. Trans. from Eng.* [*Osnovy marketinga; per. s angl.*], Vilyams, Moscow, 1067 p. (rus)
3. Mintzberg, H. (1987), «*Crafting Strategy*», *Harvard Business Review*, No. 5, pp. 66–75.
4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003), *The balanced scorecard: transforming strategy into action* [*Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu*], Olimp business, Moscow, 320 p. (rus)
5. Porter, M. (2003), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 416 p.
6. Sabluk, P. T. (2002), «*The main directions of development of highly efficient agricultural production in Ukraine*» [*Osnovni napriamy rozvytku vysokoeffektyvnoho ahropromyslovoho vyrobnytstva v Ukraini*], *Ekonomika APK*, No. 7, pp. 3–13 (ukr)
7. Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, MA, 464 p.
8. *Official website of the State Statistics Service of Ukraine* [*Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*], available at: www.ukrstat.gov.ua (ukr)
9. *Financial portal of Minfin* [*Finansovyi portal Minfin*], available at: www.ukrstat.gov.ua (ukr)