

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 7, 2020 | 30.07.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64)

УДК: 631.15:339.138

*I. Г. Кадирус,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0002-5024-6549*

*A. С. Донських,  
к. е. н., доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0001-8969-4819*

*B. A. Терещенко,  
аспірант,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0001-5014-9610*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*I. Kadyrus  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Marketing Department,  
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro  
A. Donskykh  
PhD in Economics, Associate Professor of the Marketing Department,  
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro  
V. Tereshchenko  
Postgraduate student, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro*

## **FORMATION OF A DEVELOPMENT STRATEGY FOR AGRICULTURAL ENTERPRISE**

*Досліджено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стратегія». На основі проведених досліджень, з огляду на перераховані позиції і думки різних авторів, сформовано власне визначення стратегії розвитку підприємства.*

*Визначено, що кожне підприємство повинно розробляти і реалізовувати власну стратегію, яка включає в себе запланований і продуманий план дій, а також своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Потреба в стратегічному плануванні викликана процесом економічного розвитку підприємства а також підвищенням його ефективності функціонування в ринкових умовах.*

*Зазначено, що на формування і реалізацію стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства впливають особливості аграрної сфери виробництва.*

*Встановлено, що обираючи напрям стратегічного розвитку, аграрному підприємству необхідно враховувати ряд чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Здійснено аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність аграрного підприємства, що дозволило виокремити позитивний*

*та негативний вплив зазначених чинників та встановити необхідність їх врахування при формування ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства.*

*Theoretical approaches to defining the essence of the concept of "strategy" are investigated. On the basis of the conducted researches, taking into account the listed positions and opinions of various authors, own definition of strategy of development of the enterprise is formed. In our opinion, the strategy of enterprise development is a holistic set of interconnected strategic decisions that determine the priority areas of the enterprise to achieve its mission, goals and objectives in the long run.*

*It is established that each company must develop and implement its own strategy, which includes a planned and well-thought-out action plan, as well as timely response to changes in the external and internal environment. The need for strategic planning is caused by the process of economic development of the enterprise as well as increasing its efficiency in market conditions.*

*As for agricultural enterprises, it should be noted that in the agricultural sector only a small number of domestic enterprises engaged in the development and implementation of strategic plans are profitable and profitable. In most of them, it is not possible to set long-term development guidelines due to the lack of sufficient knowledge, skills and abilities in the field of strategic management.*

*It is noted that the peculiarities of the agricultural sphere of production, namely: seasonality of production, affect the formation and implementation of the strategy of agricultural enterprise development; restrictions on the choice of production of certain types of products by natural conditions and the specifics of the industry; the use of technical means that must be adapted to the specifics and peculiarities of the production of certain types of products; uneven distribution of work in agriculture during the year, etc.*

*It is established that when choosing the direction of strategic development, the agricultural enterprise must take into account a number of factors of the external and internal environment of the enterprise. The results of the analysis of the influence of external and internal factors on the activity of the enterprise are shown, which allowed to single out the positive and negative features of its strategic development and determine the need to take them into account when forming an effective strategy of agricultural enterprise development.*

**Ключові слова:** *стратегія; розвиток; аграрне підприємство; конкурентні переваги; потенціал; зовнішнє середовище; внутрішнє середовище; PEST-аналіз.*

**Keywords:** *Strategy; development; agricultural enterprise; competitive advantages; potential; external environment; internal environment; PEST-analysis.*

**Постановка проблеми.** У сучасних соціально-політичних та економічних умовах перед аграрними підприємствами поставлені завдання щодо забезпечення їх безперервного функціонування та реалізації можливостей підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію, яка включає в себе запланований і продуманий напрям дій, а також можливість адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Потреба в стратегічному плануванні викликана самим процесом економічного розвитку підприємства і головною його метою – підвищенням ефективності виробництва.

Господарська самостійність аграрних підприємств вимагає від них розробки власних стратегій, аналізу ринкових можливостей, визначення стратегічних небезпек і загроз та досягнення конкурентних переваг. Добре продумане стратегічне бачення, вміння реагувати на зміну ситуації і здатність втілювати в життя розроблену стратегію можуть забезпечити аграрним підприємствам досягнення поставлених стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти пов'язані з формуванням і реалізацією стратегій розвитку підприємств та її взаємозв'язок з чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища в господарюючих системах, а також елементами ефективного управління досліджувалися багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. Серед зарубіжних вчених слід відзначити: І. Ансоффа [1], Г. Мінцберга, М. [6], Портера [7], А. Стрікланда, А. Томсона [8], Е. Чандлера [8], Б. Джеймса, Дж. Куїнна, а серед вітчизняних вчених – М. Мартиненка, І. Ігнатієву, Б. Мізюка [5], Л. Мельника та ін.

Однак, більшість науковців досліджують теоретичні та загально-методичні підходи, що стосуються розробки і обґрунтування стратегій розвитку підприємств, без урахування галузевої специфіки. Не достатньо приділяється уваги дослідженню проблем формування і реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств. Це і визначило необхідність досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті** – дослідити різноманітність підходів до розуміння поняття стратегії підприємства та проаналізувати вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на його діяльність з метою формування ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Основна мета стратегії підприємства полягає в досягненні конкурентних переваг, які забезпечать його стійке функціонування та економічний розвиток в довгостроковій перспективі. Щоб стратегія виявилася дієвою, вона повинна бути максимально прозорою і передбачати не тільки встановлення пріоритетів, а й розподіл ресурсів і встановлення відповідальності між виконавцями.

У сучасній економічній науці існує безліч підходів до розуміння поняття стратегії. Найбільш відомий фахівець в області стратегічного управління І. Ансофф трактує стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності». Стратегія представлена «систематизованим процесом, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи» [1].

Г. Мінцберг категорично відкидає аналітичний науковий підхід до стратегії і приписує виконання певних кроків. На його думку, стратегія вимагає винахідливості і синтезу: «стратегія, як патерн, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле» [6].

Аналізуючи різноманітність підходів поняття «стратегія», слід відмітити, що М. Портер у своєму визначенні акцентує увагу саме на позиції підприємств. На його думку, «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [7].

Дещо інше визначення стратегії простежується в працях англійських вчених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда. На їхню думку, «стратегія - це узагальнююча модель дій підприємства, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу своїх ресурсів» [8]. В даному випадку стратегія являє собою набір правил для прийняття управлінських рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

У той же час ряд вітчизняних економістів в своїх працях визначають стратегію не як план дій, а як довгостроковий якісно визначений напрямок, шлях подальшої поведінки суб'єкта господарювання в середовищі, функціонування в рамках якого має привести підприємство до досягнення поставлених перед ним цілей. Так Мізюк Б. визначає стратегію, як генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен привести до поставленої мети [5].

Отже, існує безліч підходів до розуміння і змісту сутності поняття «стратегія». З огляду на раніше перераховані позиції і думки різних авторів, ми можемо висловити сутність стратегії розвитку підприємства в такий спосіб. На наш погляд, стратегія розвитку підприємства це – цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань в довгостроковій перспективі.

Стратегія охоплює всі види діяльності підприємства, всіх працівників, націлюючи їх на прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Сам процес формування стратегії починається з моменту усвідомлення необхідності щось зробити, щоб стати кращим ніж конкуренти, досягти певних переваг в порівнянні з ними.

При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, тому вона повинна своєчасно коригуватися. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень.

Що стосується сільськогосподарських підприємств, то тут, необхідно відзначити, що в аграрному секторі лише незначна кількість вітчизняних підприємств займається розробкою і реалізацією стратегії, отримуючи при цьому прибуток. У більшості з них, не має можливості визначати орієнтири розвитку на перспективу через відсутність достатніх знань, умінь і навичок в області стратегічного управління.

Крім того, на розробку і реалізацію стратегії сільськогосподарського підприємства впливають і особливості аграрної сфери виробництва, а саме: сезонність виробництва; обмеження у виборі виробництва тих чи інших видів продукції природними умовами і специфікою галузі; застосування технічних засобів, які повинні бути пристосовані до специфіки та особливостей виробництва окремих видів продукції; нерівномірний розподіл робіт у сільському господарстві протягом року; переплетіння економічного процесу відтворення з природним, оскільки об'єктом діяльності у ньому людини є живі організми, які розвиваються за законами, притаманними органічній природі тощо [2].

Нестача фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних ресурсів не дозволяє аграрним підприємствам успішно розробляти і реалізовувати стратегію навіть в найсприятливіших зовнішніх умовах.

Обираючи напрям стратегічного розвитку, аграрному підприємству необхідно враховувати ряд чинників, таких як, потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції що

випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов тощо (рис. 1).



**Рис. 1. Чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аграрного підприємства**

Але, врахувати всі ці чинники при визначенні стратегії розвитку підприємства практично неможливо. Розробка будь-якої стратегії вимагає обґрунтування цілей і завдань, застосування набутих знань, умінь і навичок у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Тому, формування стратегії розвитку аграрного підприємства слід починати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх всіх інших дій з розробки та реалізації стратегії.

Зовнішнє оточення підприємства вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при постановці цілей та їх досягненні, тому його аналіз є найважливішою вихідною ланкою при розробці стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства даної галузі має базуватися на аналізі змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінці стратегічних позицій підприємства, його сильних і слабких сторін.

В рамках даного дослідження, тенденції, які виявляються при аналізі впливу зовнішніх чинників макросередовища на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства, проаналізуємо за допомогою PEST-аналізу – інструменту, призначеного для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства [3]. Також, до чинників зовнішнього середовища аграрних підприємств деякі фахівці, відносять групу природно-екологічних чинників, адже ця група є чи не найважливішою для галузі сільського господарства. Це природно-кліматичні умови, стан навколишнього середовища, екологізація виробництва продукції та ін.

Об'єктом нашого дослідження є аграрне підприємство, яке розташоване в Верхньодніпровському районі Дніпропетровської області.

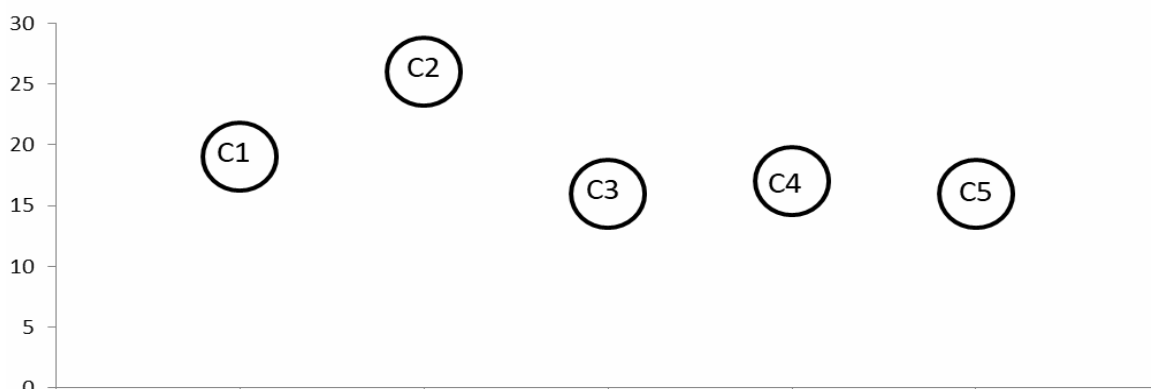
За даними опитування керівництва та співробітників досліджуваного аграрного підприємства було визначено величину впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство. (таблиця 1, рис. 2).

Ймовірність впливу чинників на стратегію підприємства оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де: 5 - сильний вплив, серйозна небезпека; 1 - відсутність впливу, загрози.

**Таблиця 1**  
**PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища**

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь впливу)	Підсумкова оцінка
Політико-правові (C1)	Загострення військово-політичної ситуації на Сході України	3	19
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	4	
	Доларизація вітчизняної економіки	3	
	Законодавча база	5	
Економічні (C2)	Стан економіки країни	5	26
	Зниження рівня платоспроможності населення	4	
	Розвиток аграрного ринку	3	
	Зміна рівня інфляції	4	
	Корупція	5	
Соціально-культурні (C3)	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	16
	Міграція населення	5	
	Зниження чисельності сільського населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
Науково-технічні (C4)	Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	17
	Інноваційні технології та їх вплив на підприємство	4	
	Незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	
	Технологічне забезпечення галузі	4	
Природно-екологічні (C5)	Значні зміни в НТП	4	16
	Природно-кліматичні умови	3	
	Підвищення екологічних вимог до сільськогосподарської продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Погіршення родючості землі	4	

В результаті комплексного оцінювання впливу чинників зовнішнього макросередовища отримали ранжований ряд їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства.



**Рис. 2. Значимість впливу чинників зовнішнього середовища на досліджуване підприємство**

Дані табл. 1 і рис. 2 свідчать про те, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, що впливають на досліджуване підприємство є: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні. З них найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні чинники, з підсумковою оцінкою – 26 балів, політико-правові – 19 балів та науково-технічні – 17 балів.

Основними зовнішніми чинниками мікросередовища (безпосереднього оточення) досліджуваного аграрного підприємства є постачальники сировини і матеріалів, споживачі, конкуренти і деякі інші суб'єкти.

На відміну від чинників макросередовища, чинники мікросередовища безпосередньо діють на досліджуване підприємство і воно може впливати на них, отже між ними спостерігається тісна взаємодія. Вплив цих чинників на функціонування аграрного підприємства представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

## Чинники зовнішнього мікросередовища досліджуваного аграрного підприємства

Група чинників	Чинники	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	- сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції; - вимоги споживачів до безпечності та якості продукції; - вимоги споживачів до широкого асортименту продукції.	- проведення цінних знижок в несезонний період; - оптимізація зберігання сировини на виробництві; - впровадження системи управління якістю виробництва; - розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту.
Постачальники	- зростання цін на сировину і матеріали; - нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі продукції.	- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали; - розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції; - зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	- значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарську продукцію; - пропозиція на регіональному ринку однорідного асортименту продукції; - можливість впливу на рівень цін.	- охоплення ринків в залежності від специфіки попиту регіону; - контроль над якістю продукції; - можливість зменшення кінцевої ціни реалізації, проведення цінних акцій, оптимізація структури асортименту.

З проаналізованих чинників мікросередовища значною мірою на досліджуване підприємство впливають конкуренти та споживачі продукції. Споживачі – суб'єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів в конкретному акті ринкового обміну з метою задоволення своїх потреб [4]. Знання конкретних бажань своїх споживачів, їх прагнень дозволяє підприємству розробляти чіткі цілі розвитку і програми їх здійснення. Більша частина продукції, яка виробляється досліджуваним підприємством реалізується у межах Дніпропетровської області, зокрема у Дніпровському, Верхньодніпровському, Солонянському, П'ятихатському районах.

На рисунку 3 наведено багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів за основними розглянутими критеріями.

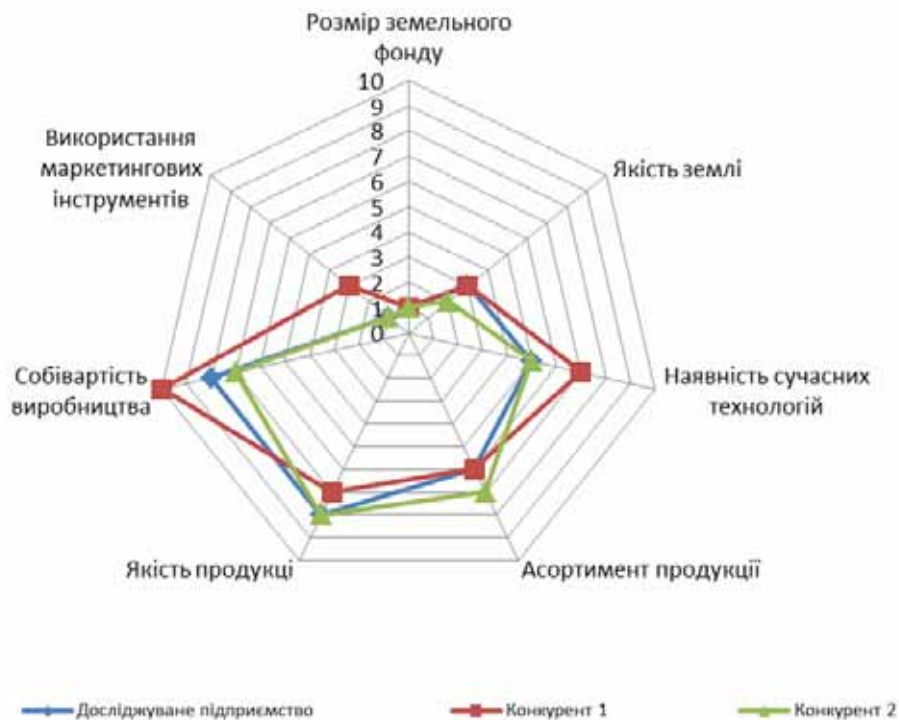


Рис. 3. Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Наведений рисунок наочно демонструє, що такий показник як «розмір земельно фонду» однаковий для всіх конкурентів, а отже не має суттєвого впливу на конкурентоздатність досліджуваного підприємства у порівнянні з конкурентами.

Результати проведеного аналізу внутрішнього середовища досліджуваного підприємства свідчать про те, що на сьогодні сильними сторонами діяльності підприємства є чинники виробництва, які характеризуються конкурентоспоможністю продукції, наявністю сучасної сільськогосподарської техніки. Однак слід звернути увагу на чинники з нейтральною позицією (фінанси, персонал, управління) які необхідно покращувати в прагненні перевести їх в сильну позицію. Крім того, досліджуваному підприємству необхідно приймати дії по нейтралізації слабких позицій, зокрема є необхідність підвищувати рівень маркетингу сільськогосподарського підприємства.

Таким чином, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства дозволив визначити основні його стратегічні цілі які полягають в наступному: застосування нових технологій при виробництві продукції, підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації робітників, зниження собівартості продукції та покращення процесів ціноутворення.

### **Висновки**

1. На основі вивчення визначень різними науковцями поняття «стратегія», узагальнюючи відомі підходи, нами запропоновано та теоретично обґрунтовано власне трактування поняття «стратегія розвитку» яку слід розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрями діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань на довгострокову перспективу.

2. Дослідження теоретичних положень економічної теорії дозволило встановити, що формування стратегії розвитку аграрного підприємства залежить від ряду чинників таких як, потенціал підприємства, місія, цілі та завдання підприємства, технології виробництва сільськогосподарської продукції та її особливості, стан ринку, положення підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби клієнтів, економічної і політичної ситуації в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-географічних умов тощо.

3. В результаті проведеного аналізу чинників зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства встановлено, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, які впливають на досліджуване підприємство є: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні. До факторів мікросередовища, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємства можна віднести конкурентів та споживачів продукції.

4. Результати проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства свідчать про те, що на сьогоднішній день, досить сильними сторонами діяльності досліджуваного підприємства є чинники виробництва, які характеризуються конкурентоспоможністю продукції, наявністю сучасної сільськогосподарської техніки. Однак, слід звернути увагу на чинники з нейтральною позицією - фінанси, персонал, управління, які необхідно покращувати в прагненні перевести їх в сильну позицію.

5. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства дозволив виокремити позитивні та негативні риси його стратегічного розвитку, які є підставою до формування ефективної стратегії для досліджуваного підприємства.

### **Література.**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. - К.: Знання, 2008. - 365 с.
3. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу / Д. Берницька // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(2).
4. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія/за заг. ред. Ю. Б. Иванов; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с
5. Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст] / Мізюк Б.М. – Львів: Магнолія, 2007. – 392 с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. ▢ СПб: Питер, 2001. ▢ 688 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
8. Томпсо А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

### **References.**

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], translation from English under ed. L.I. Evenko, Jekonomika, Moscow, Russia, P. 519.
2. Azhniuk, M. O. and Peredrii, O. S. (2008), *Osnovy ekonomichnoi teorii: navch. posib.* [Fundamentals of economic theory: textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 365 .

3. Bernytska, D. (2012), "Strategic analysis of the external environment of the enterprise by the method of PEST / STEP analysis", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 11(2).
4. Ivanov, Yu.B. (2006), *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical bases of competitive strategy of the enterprise], VD «INZhEK», Kharkiv, P. 383.
5. Miziuk, B. M. (2007), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Mahnoliia, Lviv, Ukraine, P. 392.
6. Mincberg, G. Kuinn, Dzh. and Goshal, S. (2001), *Strategicheskij process* [Strategic process], Translated from English ed. Yu.N. Kapturevsky, Piter, SPb., P. 688.
7. Porter, M. (2005), *Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors], Translated from English, Al'pina Biznes Buks, Moscow, P. 234.
8. Tompsoc, A.A. and Striklend, A. Dzh. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: Uchebnik dlja vuzov* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy: Textbook for universities], Translation from English ed. L.G. Zaitseva, M.I. Sokolova, Banki i birzhi, JuNITI, Moscow, Russia, P. 576.

*Стаття надійшла до редакції 14.07.2020 р.*