

Анна Миколаївна ОРЕЛ

кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

ORCID ID: 0000-0003-0823-3346

E-mail: orel31044@khntusg.info

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Орел, А. М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва / Анна Миколаївна Орел // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 411-418. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Забезпечення сталого розвитку вітчизняних суб'єктів аграрного виробництва передбачає досягнення й підтримання достатнього для здійснення розширеного відтворення рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності. Це, в першу чергу, передбачає формування належного рівня конкурентоспроможності через створення стійких конкурентних переваг продукції і підприємств-товаровиробників. Вказаний процес унеможливується без залучення інвестиційних ресурсів і впровадження інновацій з метою створення конкурентних переваг, посилення ринкових позицій і збільшення рівня концентрації виробничого капіталу. Останнє зумовлює необхідність комплексного стратегічного планування, яке б базувалося на інноваційній орієнтації інвестиційної діяльності.

Мета. Метою статті є формування теоретико-методичних і прикладних засад формування конкурентних стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва.

Метод (методологія). У процесі дослідження застосовано методи порівняння, аналізу, теоретичного й логічного узагальнення. Методологічною основою став діалектичний метод дослідження.

Результати. У статті запропоновано авторське бачення дефініції «конкурентна стратегія». Розроблено класифікацію конкурентних стратегій. В якості теоретичної бази визначення напрямків вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу запропоновано модель стратегічного ромба, яка включає п'ять елементів: арена; провідник; диференціатори; послідовність; економічна логіка. Обґрунтовано пропозиції прикладного характеру щодо реалізації конкурентних стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва.

Ключові слова: конкурентні стратегії, суб'єкти аграрного виробництва; інноваційно-інвестиційний розвиток; управління конкурентоспроможністю.

COMPETITIVE STRATEGIES FOR INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION ENTITIES

Abstract

Introduction. Ensuring the sustainable development of domestic agricultural producers involves achieving and maintaining a sufficient level of economic efficiency and competitiveness for the implementation of expanded reproduction. This, first of all, implies the formation of an appropriate level of competitiveness through the creation of sustainable competitive advantages of products and manufacturers. This process is impossible without attracting investment resources and introducing innovations in order to create competitive advantages, strengthen market positions and increase the level of concentration of productive capital. The latter necessitates a comprehensive strategic planning, which would be based on the innovative orientation of investment activities.

The purpose of the article is to form theoretical and methodological and applied principles of competitive strategies formation of innovation and investment development of agricultural production entities.

Method (methodology). Methods of comparison, analysis, theoretical and logical generalization are applied in the course of research. The dialectical method of research became the methodological basis.

Results. The author's vision of the definition of "competitive strategy" is offered in the article. The classification of competitive strategies is developed. A model of a strategic rhombus is proposed as a theoretical basis for determining areas for improving the mechanisms of managing the competitiveness of agribusiness entities, which includes five elements: arena; conductor; differentiators; sequence; economic logic. The proposals of applied character concerning realization of competitive strategies of innovative-investment development of subjects of agricultural production are substantiated.

Key words: competitive strategies, subjects of agricultural production; innovation and investment development; competitiveness management.

JEL classification: Q13; Q10; Q17

Вступ

Забезпечення сталого розвитку вітчизняних суб'єктів аграрного виробництва передбачає досягнення й підтримання достатнього для здійснення розширеного відтворення рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності. Це, в першу чергу, передбачає формування належного рівня конкурентоспроможності через створення стійких конкурентних переваг продукції і підприємств-товаровиробників. Вказаний процес унеможлиблюється без залучення інвестиційних ресурсів і впровадження інновацій з метою створення конкурентних переваг, посилення ринкових позицій і збільшення рівня концентрації виробничого капіталу. При цьому інноваційну та інвестиційну діяльність доцільно розглядати в якості джерела конкурентних переваг комплексно як один процес, окреме здійснення складових якого або неефективне, або неможливе. Останнє зумовлює необхідність комплексного стратегічного планування, яке б базувалося на інноваційній орієнтації інвестиційної діяльності.

Проблемам вивчення розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності й підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та інших суб'єктів

аграрного виробництва присвячені наукові праці В.Я. Амбросова, О.Ю. Амосова, Л.В. Балабанової, А.Ф. Гацька, Ю.І. Данька, Л.В. Дикань, О.О. Красноруцького, С.М. Ілляшенка, В.А. Павлової, Н.П. Тарнавської, Ж. Тіроля, Р.А. Фатхудінової та ін. Однак, залишаються невивченими проблемні питання, що пов'язані з ідентифікацією та реалізацією стратегічних напрямів розвитку, а також генеруванням і імплементацією відповідних стратегій з урахуванням умов і особливостей здійснення аграрними підприємствами своєї основної діяльності.

Мета дослідження

Метою статті є формування теоретико-методичних і прикладних засад формування конкурентних стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для формування теоретичної бази нашого дослідження необхідно розкрити сутність економічної категорії «конкурентна стратегія». Так, Азоев Г. виходить з розуміння конкурентної стратегії як плану дій організації, спрямованого на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку [1]. Ансофф І. пропонує схожий підхід, роблячи акцент на необхідності розробки диференційованої конкурентної стратегії для кожної специфічної сфери бізнесу (стратегічної зони) [2]. У свою чергу, Іванов Ю. звертає увагу на відсутність статичності у конкурентних стратегіях, яка пов'язана з динамікою конкурентних позицій на ринку й адаптацією організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [3]. Портер М. у визначенні конкурентної стратегії на перший план виводить її цільовий аспект, спрямованість, вбачаючи її у зайнятті стійкої і вигідної позиції, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [4]. Саєнко М. акцентує увагу на узагальнених механізмах реалізації конкурентної стратегії, представляючи її як «...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній області бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [5]. При цьому конкурентна стратегія визнається складовою загальної корпоративної стратегії. Заперечується можливість універсальної (портфельної) конкурентної стратегії суб'єкта господарювання, доводиться життєздатність виключно конкурентних стратегій окремих визначених бізнес-напрямків, стратегічних областей бізнесу. На подібних позиціях стоїть і Трен'єв Н.В: його інтерпретації конкурентної стратегії – це стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності [6]. Томпсон А. та Стрікленд А. виділяють в якості вихідного пункту реалізації конкурентних стратегій розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [7]. Багатоаспектне визначення конкурентної стратегії представлено у працях Фіщука Б. як способу отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [8].

Враховуючи вищезазначені підходи, нами було запропоновано авторське бачення дефініції «конкурентна стратегія». Вважаємо, що конкурентна стратегія – це комплекс управлінських рішень довгострокового горизонту дії, метою якого є створення стійких конкурентних переваг на основі використання інструментів маркетингової політики, що у відповідності до сучасних викликів мінливого ринку включає в якості обов'язкового компоненту стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку.

З метою виділення конкурентних стратегій з найбільшим потенціалом саме для аграрної галузі застосовуємо аналіз найбільш поширених їх класифікацій (табл. 1). На наш погляд, найбільш узагальнюючою, з високим потенціалом прикладного застосування саме в аграрному виробництві є класифікація Портера М., який виділяє базові

конкурентні стратегії, що мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством з метою забезпечення конкурентних переваг [4].

Таблиця 1. Класифікація конкурентних стратегій

Автор	Ознака	Види стратегій
Портер М.	Конкурентна перевага	<ul style="list-style-type: none"> ✓ диференціація товару і ринку; ✓ лідерство на основі мінімізації витрат; ✓ фокусування (спеціалізація та концентрація).
Ансофф І.	Джерело конкурентної переваги	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія максимізації ринкової частки; ✓ стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); ✓ стратегія росту.
Котлер Ф.	Конкурентні позиції і спрямування маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія ринкового лідера – утримання домінуючої частки; ✓ стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка); ✓ стратегія фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиція; обмежений вплив на ринок); ✓ стратегія фірми-нішера – утримання ринкової частки в ніші.
Тресі М., Вірсем Ф.	Принцип ціннісних орієнтирів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ забезпечення вищої цінності завдяки лідерству в галузі за ціною і зручністю товару; ✓ забезпечення вищої цінності на основі тісного зв'язку із споживачем (детальна сегментація ринку); ✓ забезпечення вищої цінності шляхом пропонування постійного потоку нових товарів або послуг.
Літл А.	Конкурентні позиції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія лідера - найсильніші ринкові позиції; ✓ стратегія фірм із сильною позицією – спроможність реалізовувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; ✓ стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію, – наявність специфічної конкурентної переваги; ✓ стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію, – середні ринкові позиції (існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою); ✓ стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію – слабкі ринкові позиції.

Лідерство на основі зниження витрат ґрунтується на формуванні виробничо-управлінської системи, котра оптимізує виробничі потужності з використанням технологічних переваг великомасштабного виробництва; зниження рівня витрат на сировину, енергоресурси, робочу силу.

Сутність стратегії диференціації полягає в виробництві товару з унікальними споживчими властивостями і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, різноманітності послуг і якісному спілкуванні зі споживачем. У сфері аграрного бізнесу це може бути сегмент виробництва нішевих продуктів. Аналіз існуючої ситуації показує, що особливо актуальною ця стратегія є у секторі фермерських і індивідуальних господарств, які характеризуються порівняно малими розмірами земельних площ. Нішевий продукт – це товар обмеженого попиту з низькою ціною еластичністю. Диференціація може реалізовуватися через розвиток екологічно чистого виробництва, яке перетворюється на стратегію інноваційного розвитку АПВ більшості країн світу.

Розвиток конкурентних стратегій на основі імплементації екологічного землеробства й тваринництва є достатньо ефективним для експортноорієнтованих підприємств. У сучасних умовах глобалізації для України найбільш перспективними є західноєвропейські ринки. В цьому розрізі актуалізуються питання стандартів екологічно чистих продуктів харчування. У країнах ЄС екологічно чистою (органічною) продукцією вважається тільки та, яку було вироблено, оброблено й реалізовано відповідно до органічних стандартів Постанови Комісії (ЄС) №889/ 2008 або стандартів Міжнародної федерації органічного сільського господарства (IFOAM) [10].

Сертифікацію та інспекцію господарств виробництва екологічно чистої продукції в Україні здійснюють 11 організацій. Найвагомішими серед них є Control Union Ukraine

(Нідерланди), Lacom (Нідерланди), Bio Control (Угорщина), Bio Inspecta та ІМО (Швейцарія). Останніми сертифіковано 70-85% усіх земель України, зайнятих під органічним виробництвом [11].

Стратегія фокусування є розвитком стратегії диференціації для фірм, що не мають достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку. Вона ґрунтується на отриманні конкурентних переваг на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою).

В якості теоретичної бази визначення напрямків вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу ми пропонуємо модель стратегічного ромба, яка включає п'ять елементів: арена; провідник; диференціатори; послідовність; економічна логіка.



Рис. 1. Стратегічний ромб

Першим кроком у процесі визначення конкурентних переваг має бути ідентифікація арени (галузі), де компанія має реальний потенціал. Для аграрних підприємств асортимент товарів буде залежати не лише від економічного потенціалу фірми (можливостей використання ключових технологій), а й від природних факторів, як то – якість ґрунтів, кліматична зона тощо.

На користь перспективності аграрного ринку (арени) свідчить той факт, що за останні два десятиліття споживання харчових продуктів (в енергетичному еквіваленті) на душу населення зросло на 10%.

Під елементом з назвою «Провідник» розуміється підхід, за допомогою якого фірма планує розвиватися: злиття компаній, стратегічний альянс, купівля, ліцензійна угода тощо. Наприклад, створення конкурентних переваг на основі інноваційних стратегій може включати такі провідники як інвестування в дослідження, формування альянсу з компанією, у якої є провідна технологія, купівля компанії – власника технології. На наш погляд, особливої уваги в розрізі агробізнесу заслуговує стратегія вертикальних угод, під якими розуміються угоди між підприємствами, що не є прямими конкурентами й знаходяться на різних рівнях створення доданої вартості виробничого (дистриб'юторського) ланцюга (продавець – покупець, постачальник – споживач).

Вертикальні узгоджені дії розглядаються як менш шкідливі для конкуренції. Для них передбачені виключення із загального правила про заборону антиконкурентних узгоджень з огляду на їх позитивний ефект.

На користь перспективності саме вертикальних угод свідчить досвід однієї з провідних компаній агроринку в Україні – Нібулон. Компанія «Нібулон» створила унікальну і найбільш потужну в Україні вертикально інтегровану структуру, яка включає виробничі підрозділи й логістичну інфраструктуру: перевантажувальні термінали й комплекси з приймання, зберігання та відвантаження зернових і олійних культур, потужний флот. Економічні результати діяльності фірми говорять на користь вертикальних угод, які дозволяють сформувати стійкі конкурентні переваги шляхом зростання економічної ефективності виробничого та розподільчого ланцюга: за рахунок спрощення координації між підприємствами-учасниками, зниження операційних витрат сторін, оптимізації розподільчого й інвестиційного процесів.

Диференціатори (продукт, бренд, ціна, маркетинг, якість) – це фактори набуття конкурентних переваг. При цьому такий елемент як ціна, що для більшості ринків є провідним, в аграрному виробництві є наданою зовні детермінантою. Відповідно до підходу, орієнтованому на співвідношення ринкового попиту і пропозиції,

товаровиробник формує ціну на рівні ринкової (біржової). Набуття стійких конкурентних переваг забезпечується регулюванням витрат – підвищенням продуктивності праці, якості продукції тощо.

Враховуючи довгостроковий характер стратегічного управління, необхідним етапом є розробка послідовності дій і часових рамок для їх виконання з ідентифікацією наявних ресурсів, таких як люди, знання, технології, фінансові активи, ринкове становище, постачальники.

Аналіз економічної логіки передбачає відповідь на питання про економічну доцільність, стратегію отримання прибутку. Аналіз практики господарювання провідних українських аграрних фірм свідчить про зростання ролі логістичних витрат в структурі валових витрат. На кожній тоні виробленої аграрної продукції в процесі транспортування втрачається 20 дол. США. Це на 40% більше, ніж в Німеччині, і на 30% більше, ніж в США [12]. В структурі вартості перевалки зерна 53% припадає на оплату за доступ до причалу, подачу вагонів, електроенергії, водопостачання й водовідведення, оренду нерухомого майна, компенсацію земельного податку, страхування. Транспортно-експедиційні послуги складають решту – 47% [13].

«Вузькими місцями» агрологістики в Україні на макрорівні є сучасний стан залізничної транспортної системи; обмеженість альтернатив у транспортуванні.

Логістичні маршрути й інфраструктура внутрішніх перевалок не забезпечують оптимізації часу доставки через невідповідність сучасним вимогам аграрного сектору. Класичний для України ланцюг поставок зернових на експорт включає такі ланки: виробник – елеватор – залізниця – портові зернові термінали – морські судна.

За даними аналітичного дослідження [15]: елеватори здатні відвантажувати 715 тис. т на день, залізниця подає вагони лише на 117 тис. т, станції в портах здатні обробити 200 тис. т вантажів, в портах є можливість вивантажити 182 тис. т, на судна можна завантажувати 250 тис. т на добу. Як бачимо, «вузьким місцем» ланцюга постачань аграрної продукції на експорт є Укрзалізниця, а саме: недостатня кількість вагонів-зерновозів. Аналіз розрахунків експертів Soufflet Group показав, що на сьогодні обсяг експорту зернових складає 45 млн т. Якщо весь цей обсяг перевозити залізницею знадобиться 18 740 вагонів, які будуть працювати 365 днів на рік, без вихідних і свят. Але в наявній ситуації, де перевозиться залізницею лише 67%, достатньо 12 656 вагонів. Якщо експорт зерна зросте до 60 млн. т, то потреба складе 25 тис. вагонів для 100% вивозу залізницею. Укрзалізниця має біля 14,1 тис. вагонів разом із залученими. Отже, маємо критичну ситуацію щодо наявних вагонів-хопперів.

В результаті реформ Укрзалізниці вартість транспортування вантажів збільшилася на 17-25%. Учасники зернового ринку, зокрема зернотрейдери, змушено скоригували вартість логістики зерна й підвищили вартість транспортування. Це негативно позначилось на економічному стані сільгоспвиробників, так як призвело до зниження закупівельних цін.

Саме на пом'якшення ситуації в логістичній сфері спрямували свої ресурси два найбільших українських зернотрейдери. Так, компанія «Кернел» сформувала власний рухомий залізничний склад, отримавши в управління біля 15-17% всього українського парку вагонів-хоперів. При цьому, будучи власником зернового терміналу в порту Чорноморськ потужністю біля 4,5 млн т на рік, компанія формує прямий цикл перевезень всередині логістичної системи [16].

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, на основі адаптації моделі стратегічного ромбу до специфіки діяльності вітчизняної аграрної галузі та у поєднанні з авторським баченням дефініції «конкурентна стратегія» можемо надати такі висновки прикладного характеру: створення стійких конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу передбачає розробку комплексу управлінських рішень, що структурується за такими елементами: арена, провідник, диференціатори, послідовність; інвестиційні потоки варто спрямовувати на

сфери, що мають найбільший синергетичний ефект. Аналіз успішних стратегій суб'єктів агробізнесу свідчить про доцільність розвитку комплексних рішень, що поєднують виробничий і розподільчий аспекти діяльності; в умовах динамічності ситуації на ринку зростає роль логістичної складової. Продукція сільськогосподарських підприємств в переважній більшості характеризується як стандартизована, отже створення конкурентних переваг передбачає перенесення акценту на формування маркетингових стратегій просування товару на ринок; вертикальні інтеграційні угоди дозволяють отримати стійкі конкурентні переваги за рахунок переформатування виробничого й розподільчого ланцюга, що підвищує економічну ефективність шляхом спрощення процесів координації між підприємствами-учасниками, зниження операційних витрат сторін, оптимізації розподільчого та інвестиційного процесів; ефективним напрямком реалізації конкурентних стратегій в умовах малого й середнього агробізнесу є вихід в сегмент нішевих продуктів. При цьому перспективним напрямком інвестиційно-інноваційних стратегій для них є формування й розвиток технологічних систем доробки сільгосппродукції – перш за все, сушки та заморозки; для компаній, що орієнтовані на експорт продукції, інноваційну діяльність доцільно спрямовувати на розвиток екологічно чистого виробництва. В умовах глобалізації економічних процесів інвестиції в інноваційний розвиток органічного рослинництва й тваринництва мають суттєвий потенціал створення стійких конкурентних переваг, а, отже, і формування сучасної конкурентної стратегії, яка враховує модернізовані аспекти динамічності споживчого ринку; реалізація конкурентних стратегій суб'єктами агробізнесу передбачає наявність розвинутої логістичної інфраструктури, зокрема автомобільного, залізничного, річкового, морського транспорту, апотужностей також для зберігання.

Перспективами подальших досліджень є імплементація запропонованої конкурентної стратегії в комплексний механізм управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств аграрного виробництва.

Список літератури

1. Азоєв Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика. М. : ЦЭИМ, 2001. 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю. Б. Іванова ; ХНЕУ. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
6. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособие. М. : ПРИОР, 2000. 282 с.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
8. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ, Серія: Економічні науки.* №4 (70), Том 2. 2012. С. 206-211.
9. Лагута Я. М., Михайленко Н. В. Стан та перспективи розвитку ринку органічної продукції в контексті соціальної відповідальності бізнесу. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами.* 2017. Вип. 18. С. 79-82.
10. European Union Council Regulation No. 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation №. 2092/91. Official Journal of the European Union. 2007. L. 189. 23 p.
11. Ковальчук С. Я. Муляр Л. В. Виробництво органічної продукції – аграрна спеціалізація України на міжнародному ринку. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.* 2013. №3 (80). С. 103-109.

12. Транспортные проблемы агрологистики: цифры. 19.12.2016. URL: <http://logist/fm/news/transportnye-problemy-agrologistiki-cifry>.
13. Харсун Л.Г. Вынужденная оптимизация цепей поставок зерновых // Логистика: проблемы и решения. №1 (80). 2019. С. 27-28.
14. Експортні рекорди зерна. URL: <https://ambarexport.ua/blog/export-records-of-grain>.
15. Логистика экспорта зерна Украины: взгляд Soufflet Group. URL: <https://greencoltd.com.ua/index.php/en/k2-categories/item/332-logistika-eksporta-zerna-ukrainy-vzglyad-soufflet-group>.
16. Чим живе транспортна логістика в агробізнесі. URL: <https://logistics-ukraine.com/2018/06/06/чим-живе-транспортна-логістика-в-агро>.

References

1. Azoev, G. L. (2001). *Konkurencija : analiz, strategija i praktika*. [Competition: Analysis, Strategy and Practice]. Moscow. CJeIM. Russia.
2. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie*. [Strategic management]. Jekonomika. Moscow.
3. *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidprijemstva*. [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise]. (2006). In Ivanov, Yu. B. (ed.); KhNEU. VD «INZhEK». Kharkiv. Ukraine.
4. Porter, M. (2005). *Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej i konkurentov*. [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]. Al'pina Biznes Buks. Moscow. Russia.
5. Saienko, M. H. (2006). *Stratehiia pidprijemstva*. [Strategy of the enterprise]. «Ekonomichna dumka». Ternopil'. Ukraine.
6. Trenev, N. N. (2000). *Stratehycheskoe upravlenye*. [Strategic management]. PRYOR. Moscow. Russia.
7. Tompson, A. A., Stryklend, A. Dzh. (2007). *Stratehycheskyj menedzhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza*. [Strategic management: concepts and situations for analysis]. 17th ed. YD «Vyl'iams». Moscow. Russia.
8. Fischuk, B. P., Zheveha, V. P., Vojtenko, O. I. (2012). «Competitive strategies of the enterprise in the minds of the tiny market center». *Zbirnyk naukovykh prats' VNAU, Serii: Ekonomichni nauky*. no. 4 (70), pp. 206-211.
9. Lahuta, Ya. M., Mykhajlenko, N. V. (2017). «Status and prospects of markets for organic produce on the social responsibility of business». *Prychornomors'ki ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*. Issue 18, pp. 79-82.
10. European Union Council Regulation No. 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing. Regulation №. 2092/91. *Official Journal of the European Union*. 2007. L. 189. 23 p.
11. Koval'chuk, S. Ya., Muliar, L. V. (2013). «Organic production - agricultural specialization of Ukraine on the international market». *Zbirnyk naukovykh prats' VNAU. Serii: Ekonomichni nauky*. no. 3 (80), pp. 103-109.
12. Transportnye problemy agrologistiki: cifry. [Transport problems of agrology: figures]. 19.12.2016. URL: <http://logist/fm/news/transportnye-problemy-agrologistiki-cifry>.
13. Harsun, L. G. (2019). «Forced optimization of grain supply chains». *Logistika: problemy i reshenija*. no. 1 (80), pp. 27-28.
14. Eksportni rekordy зерна. [Export records of grain]. Available at: <https://ambarexport.ua/blog/export-records-of-grain>.
15. Logistika jeksporta zerna Ukrainy: vzgljad Soufflet Group. [Logistics of grain export in Ukraine: the view of the Soufflet Group]. Available at: <https://greencoltd.com.ua/index.php/en/k2-categories/item/332-logistika-eksporta-zerna-ukrainy-vzglyad-soufflet-group>.
16. Chim zhive transportna logistika v agrobiznesi. Available at: <https://logistics-ukraine.com/2018/06/06/chim-zhive-transportna-logistika-v-agro>.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2019 р.