

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ

THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF OIL AND GRAIN ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємств олійно-жирової галузі. Розглянуто господарську діяльність провідних підприємств Вінниччини, зокрема ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Встановлено, що підприємство на внутрішньому ринку використовувало стратегію цінового лідерства. З урахуванням економічної ситуації, що склалася на підприємстві, було запропоновано на перспективу орієнтуватися на стратегію диференціації. Досліджено, що стратегічне планування підприємств олійно-жирової галузі має бути орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення високих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничих технічних чинників та організаційно управлінських структур. Розроблено концептуальну схему стратегічного управління розвитком підприємства. Запропоновано порядок обґрунтування та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: стратегія, розвиток, цілі, зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, стратегічно орієнтоване підприємство, стратегічне управління.

Стаття посвячена исследованию процесса формирования и реализации

стратегии развития предприятий масложировой отрасли. Рассмотрено хозяйственную деятельность ведущих предприятий Винницкой области, в частности ОАО «Винницкий масложировой комбинат». Установлено, что предприятие на внутреннем рынке использовало стратегию ценового лидерства. С учетом экономической ситуации, сложившейся на предприятии, было предложено на перспективу ориентироваться на стратегию дифференциации. Доказано, что стратегическое планирование предприятия масложировой отрасли должно быть ориентировано на долгосрочное развитие, достижение высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно технических факторов и организационно управленческих структур. Разработана концептуальная схема стратегического управления развитием предприятия. Предложен порядок обоснования и реализации стратегии развития предприятия в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: стратегия, развитие, цели, внешняя и внутренняя среда предприятия, стратегически ориентированное предприятие, стратегическое управление.

УДК 338.45:665.1

<https://doi.org/10.32843/infrastruct41-27>

Ставська Ю.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму
Вінницький національний аграрний
університет

Stavska Uliya

Vinnitsia National Agrarian University

The article is devoted to the study of the process of formation and implementation of the strategy of development of the oil and fat industry enterprises. The economic activity of the leading enterprises of Vinnitsa region, in particular PJSC "Vinnitsa Oil and Fat Plant" is considered. The study found that the company in the domestic market used a strategy of price leadership, focusing on the needs of different market segments. Given the economic situation in the enterprise, it was proposed to focus on the differentiation strategy in the future. The use of a differentiation strategy will provide competitive advantages for Ukrainian oil producers and in the external market, where demand for high quality, healthy food is growing, which is in line with the concept of sustainable development both at the world economy and at the level of individual industry and enterprise. It has been researched that strategic planning of oil and fat industry enterprises should be oriented on long term development, achievement of high rates of economic growth on the basis of gradual improvement of various production and technical factors and organizational and management structures. The implementation of a differentiation strategy requires the development of appropriate measures by manufacturers to promote goods in the market. The development of an enterprise strategy should be based on the following principles: orientation towards the long term global goals of the enterprise as a business entity and the economic interests of its owners; multi variant of possible directions of development, which is caused by the dynamics of the external environment of enterprises; continuity of strategy development, constant adaptation to emerging changes both in external and internal environment of enterprises. When choosing the most appropriate type of enterprise strategy, the following factors are taken into account: the influence of external environment factors on enterprises; strengths and weaknesses of enterprises; stage of the life cycle of enterprises; directions of activity; the basic concept of achievement of competitive advantages and the branch position. The conceptual scheme of strategic management of enterprise development has been developed. The analysis shows that through the strategic management of the oil and fat industry enterprises will be able to achieve market advantages and open up promising directions of their activity, an opportunity to better explore their own potential opportunities and limitations.

Key words: strategy, development, goals, external and internal environment of the enterprise, strategically oriented enterprise, strategic management.

Постановка проблеми. Розвиток олійно-жирових підприємств України відбувається відповідно до стратегічних пріоритетів, які визначаються направленістю впливу зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом. Нині олійно-жирові підприємства є взірцем успішної реалізації набору корпоративних та функціональних стратегій, які забезпечили цій галузі виробництва лідируючі позиції на національному та світовому ринку виробництва олії. Стрімко зростаючий попит на олію на світовому ринку призвів до зростання активності інвестиційної діяльності в олійно-жировій галузі України, у результаті чого збільшилася

кількість виробників олії та зменшилася ефективність виробництва олії. Прояв негативних тенденцій, який виражається у перерозподілі частки доданої вартості в ланцюзі «виробник насіння виробник олії» на користь сільськогосподарських виробників, привела до зростання прибутковості виробництва насіння соняшнику порівняно з його переробкою [4]. Тому в умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла встигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування стратегії розвитку промислових підприємств присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: О.М. Лозовський, Н.Є. Селюченко, О.В. Люльов, В.М. Орлов, Т.С. Муляр. Значна увага у дослідженнях приділялася визначенню основних складників стратегії розвитку підприємства; вибору виду стратегії. Розглянуто чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження процесу формування стратегії розвитку підприємств олійно-жирової галузі, визначення та аналіз стратегічних альтернатив, а також умов розроблення і реалізації стратегії розвитку підприємств галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. На території Вінницької області переробку насіння олійних культур здійснюють ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», Гайсинська філія ДП ЗАТ Теувес Холдінг «Тегра ЛТД», ТОВ «Авіс» та невеликі олійні, які мають незначні обсяги переробки. Провідним підприємством області є ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», який входить до складу промислової групи «Vioil». ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» є одним із найбільших українських виробників олійно-жирової галузі з широким асортиментом продукції. Основними видами продукції, які виробляє ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», є: олії рослинні фасовані та розливні – соняшникова, ріпакова, соєва; жири кондитерські та кулінарні; саломаси нерафіновані; м'які маргарини; лушпиння гранульоване; шроти тостовані; кисень технічний. ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» щорічно підтверджує якість своєї продукції на провідних українських та міжнародних

дегустаційних конкурсах, неодноразово був переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України», переможцем регіонального конкурсу «Краща товарна марка Поділля». Продукція підприємства має чисельні нагороди – золоті та срібні медалі, а також «Золоті зірки якості».

Однак останні 3 роки економічний стан ПАТ «Вінницького олійно-жирового комбінату» значно погіршився. Майже на чверть скоротились обсяги виробництва товарної продукції. За рахунок суттєвого зростання витратних статей (зокрема фінансових витрат) підприємство останні 2 роки від своєї діяльності отримує збиток (табл. 1).

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підприємство на внутрішньому ринку використовувало стратегію цінового лідерства, орієнтуючись на потреби різних ринкових сегментів. Зважаючи на економічну ситуацію, яка склалася ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», на перспективу необхідно орієнтуватися на стратегію диференціації. Стратегія диференціації може бути забезпечена шляхом виробництва унікальних товарів, а саме високоолеїнової олії, органічної олії із соняшнику чи виробленої з використанням екологічно чистих технологій. Завдяки підвищеній стійкості до окислення олія з такого соняшника не потребує гідрогенізації та має більший термін зберігання (у 5 разів більше, ніж звичайні олії). У зв'язку з цим виробникам не потрібно витрачати додаткові кошти на збільшення терміну придатності.

Крім того, високоолеїнова олія найкраще вписується у глобальний тренд вживання продукції, яка є корисною для здоров'я. Вживання високоолеїнової олії замість трансжирів, які утворюються під час гідрогенізації, та низьке виділення канцерогенів

Таблиця 1

**Основні показники розміру та господарської діяльності
ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»**

| Показники | Роки | | | 2018 р. до 2016 р. | |
|--|-----------|-----------|-----------|--------------------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | + | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 3477999,0 | 3610471,0 | 2541681,0 | 936318,0 | 73,1 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 3138712,0 | 3452064,0 | 2436258,0 | 702454,0 | 77,6 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 339287,0 | 158407,0 | 105423,0 | 233864,0 | 31,1 |
| Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн. | 387,0 | 97084,0 | 72667,0 | 73054,0 | x |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 3574425,0 | 3904737,0 | 3993404,5 | 418979,5 | 111,7 |
| Вартість, тис. грн.: | | | | | |
| необоротних активів | 3627336,0 | 3886066,5 | 3786690,0 | 159354,0 | 104,4 |
| оборотних активів | 1041608,5 | 1154988,0 | 860520,0 | 181088,5 | 82,6 |
| Чисельність працівників, чол. | 920 | 927 | 861 | 59 | 93,6 |
| Сума фінансових ресурсів, тис. грн., всього | 4668944,5 | 5041054,5 | 4647210,0 | 21734,5 | 99,5 |
| в т.ч. власних | 2558742,0 | 2764823,0 | 2678479,0 | 119737,0 | 104,7 |
| позикових | 2110202,5 | 2276231,5 | 1968731,0 | 141471,5 | 93,3 |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

під час термообробки знижують кількість серцево-судинних захворювань. Високоолеїнові олії також містять дуже багато вітаміну Е (45 мг/100 г) та олеїнової кислоти (Омега 9), які є необхідними для багатьох біохімічних процесів організму. Саме завдяки високоолеїновій олії підприємство може стати найбільшим експортером продуктів з додаваною вартістю [1].

Реалізація стратегії диференціації вимагає розроблення виробниками відповідних заходів у сфері просування товарів на ринку. Використання стратегії диференціації забезпечить конкурентні переваги українських виробників олії і на зовнішньому ринку, де зростає попит на високоякісні, здорові продукти харчування, що відповідає концепції сталого розвитку як на рівні світового господарства, так і на рівні окремої галузі та підприємства [8].

Загалом стратегічне планування підприємств олійно-жирової галузі має бути орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення високих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур. Розроблення стратегії підприємств слід проводити, базуючись на таких принципах, як: орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємств як господарюючих суб'єктів та економічні інтереси їхніх власників; багатоваріантність можливих напрямів розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємств; безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємств [5].

Відповідно до такого стратегічного планування на підприємствах мають бути залучені певні інструменти та методи стратегічного менеджменту. Перший етап «Стратегічний моніторинг і прогнозування» має передбачати визначення можливих варіантів стратегії залежно від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, з урахуванням стратегій розвитку регіону, поставальників та партнерів, конкурентів і вимог споживачів. Кількісне вираження місії, цілей розвитку підприємств формує моделі «ідеальне підприємство» і «ідеальний продукт», що відображають бачення підприємства та що випускається у майбутньому з урахуванням тенденцій зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування. Завданням стратегічного моніторингу (перший етап) є формування цілеспрямованого комплексу заходів з досягнення цілей. Це: інформаційне забезпечення процесів стратегічного аналізу, прогнозу, регулювання; виконання динамічного стратегічного аналізу з певними напрямками (контурами) спостережень; вироблення пропозицій зі зміни властивостей об'єкта моніторингу з урахуванням його прогнозного стану; виконання функції координації та системної інтеграції. У системі

управління організацією система стратегічного моніторингу має реалізуватися на трьох рівнях: на нижньому (як інформаційна система про стан і потенційні можливості об'єкта дослідження); на верхньому (як частина системи управління – набір динамічно функціонуючих методик стратегічного аналізу); як структуроутворюючий елемент організації.

Другий етап «Формування набору альтернативних стратегій» є процесом бізнес моделювання шляхів здійснення місії і цілей підприємств, пошуку їх конкурентних переваг і вибору конкурентних позицій щодо кожної стратегічної зони діяльності. Формування набору альтернативних стратегій – це центральна частина стратегічного управління (рис. 1). На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як і якими засобами підприємство досягне цілей. За результатами оцінки стратегічних позицій, формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін підприємства; усунення слабких сторін підприємства. Це дозволить визначити оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства. Під час вибору найбільш прийняттого виду стратегії підприємств враховуються такі фактори, як: вплив факторів зовнішнього оточення на підприємства; сильні і слабкі сторони підприємств; стадія життєвого циклу підприємств; напрями діяльності; базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція. Третій етап «Розроблення і реалізація стратегії» – це стадія бізнес моделювання – інтеграція всіх частин стратегічного плану воєдино, розподіл ресурсів і визначення потенційних проблем (аналіз вузьких місць), тобто виявлення різних відхилень, протиріч між розділами загального плану, наявності внутрішніх ресурсів і перевірка його на відповідність загальній політиці підприємств [7].

Результатом роботи на стадії бізнес моделювання має стати бізнес модель підприємства. Головні етапи формування бізнес моделі підприємства:

1. Дослідження пріоритетів споживачів на 3, 5, 10 років, у тому числі: дослідження системи прийняття рішень споживачами; побудова ланцюжка пріоритетів споживачів; діагностика маркетингової стратегії. Ключовим елементом цього етапу є виділення майбутніх потреб споживачів. Пріоритети споживачів є основою для формування їх перспективного вибору, який, у свою чергу, є джерелом збільшення доходу підприємства та рушійною силою перерозподілу капіталу в галузі. Тому одним із завдань управління бізнес моделлю є безперервне оновлення продуктового портфеля на основі вивчення майбутніх пріоритетів споживачів, на формування яких впливають зовнішні

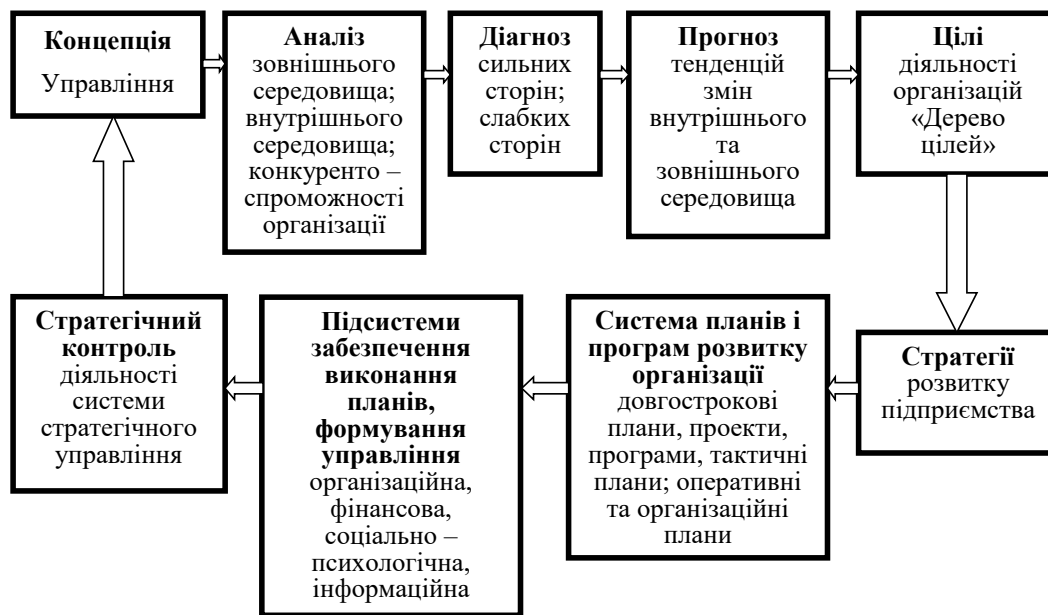


Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: [6]

та внутрішні чинники, що проходять крізь призму загальної системи прийняття рішень.

2. Визначення стратегічних ресурсів підприємства, у тому числі: набору стратегічних ресурсів; формування карти стратегічних ресурсів; класифікація стратегічних ресурсів за рівнем доступності серед конкурентів. Необхідність дослідження наявних і потенційних стратегічних ресурсів пояснюється тим, що від його результатів залежить достовірність визначення ключових компетенцій, які забезпечують конкурентні переваги та унікальність бізнес моделі підприємства на ринку.

До стратегічних ресурсів доцільно відносити ті з них, що здатні забезпечити підприємству довготривалу (постійну) конкурентну перевагу. Стратегічний характер ресурсів пов'язаний з їх іммобільністю, вони можуть належати до різних сфер діяльності підприємства, однак у процесі формування бізнес моделі серед них необхідно обрати ті, що становлять основу конкурентної переваги. З метою здійснення оцінки стратегічних ресурсів доцільно формувати їх карту, яка може включати: фінансові ресурси; персонал; інформаційно інтелектуальні ресурси; нематеріальні ресурси; технічні ресурси; технологічні ресурси; управлінські та організаційні ресурси. Залежно від рівня доступності (поширеності) ресурсу серед конкурентів, а також його значимості для формування бізнес моделі пропонується виокремити три їх групи: перша група – стратегічні ресурси, що є недоступними конкурентам; друга група – стратегічні ресурси, що є доступними основним конкурентам; третя група – ресурси, що стали широко доступними в галузі та втратили статус стратегічних.

3. Виявлення ключових компетенцій та формування ефективної системи бізнес процесів підприємства, у тому числі: визначення елементів інтелектуального капіталу; ідентифікація ключових компетенцій; розробка (оптимізація) системи бізнес процесів [2].

Із метою формування бізнес моделі підприємства ідентифікацію ключової компетенції доцільно здійснювати у такій послідовності:

- визначення взаємозв'язку між стратегічними ресурсами компанії;
- оцінка ролі та впливу стратегічних ресурсів на перебіг бізнес процесів;
- побудова ієрархії компетенцій, виявлених за результатами ранжування стратегічних ресурсів за ступенем впливу та роллю в бізнес-процесах підприємства і відповідність пріоритетам споживачів;
- ідентифікація ключової компетенції.

4. Діагностика бізнес-портфеля підприємства, у тому числі: формування переліку бізнес одиниць; оптимізація бізнес портфеля.

Цей етап формування моделі бізнесу підприємства передбачає визначення складу нового або проведення діагностики наявного бізнес-портфеля на його відповідність пріоритетам споживачів. Основна мета портфельного аналізу – оцінити товарно-ринкові можливості суб'єкта господарювання, визначити взаємозв'язок між окремими видами та напрямками його діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на питання, якими видами бізнесу підприємству доцільно займатись, і якою повинна бути їх структура. За допомогою портфельного аналізу збалансовуються такі найважливіші чинники підприємницької діяльності, як ризик, надходження грошей,

відновлення та відмирання окремих видів діяльності підприємства тощо.

Інструментом, за допомогою якого будуть реалізовані розроблені стратегії, є організаційна структура підприємства. Організаційна структура може як сприяти стратегічному розвитку підприємства так і гальмувати його. Зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін в організаційній структурі підприємства починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку. Оскільки організаційна структура підприємства не повинна бути складнішою, ніж це необхідно, виходячи з його розміру, характеру діяльності, технології та територіального розміщення, більшість економічних суб'єктів, в тому числі і підприємства олійно-жирової галузі функціонують в рамках простих оргструктур. При цьому стратегічні аспекти функціонування оргструктур залишаються для них у тіні, об'єктивно ускладнюючи розробку і реалізацію економічної стратегії.

Тому підприємствам олійно-жирової галузі особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал. Лінійна та функціональна оргструктури більшості підприємств перевантажують вище керівництво вирішенням поточних завдань, не дозволяючи у достатній мірі зосередитися на стратегічних проблемах. Якщо до цього додати притаманне для вітчизняного менеджменту небажання «ділитися» правами з підлеглими, то стане зрозуміло, чому багатьом керівникам об'єктивно не вистачає стратегічної спрямованості дій. З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести фірму на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі [3].

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху – з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху – завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств олійно-жирової галузі.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію,

в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури підприємства, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву підприємства передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на підприємство [6].

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства. Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління підприємства олійно-жирової галузі матимуть змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності, можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємств, але й створює їх. Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх. Ефективно сформована стратегія відповідно до умов олійно-жирової галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємств, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємствам виживання і безупинний розвиток. А тому формування нового типу мислення у керівників, повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації стратегії підприємств що лежить в основі стратегічного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виробництво високоолеїнових культур в Україні: перспективи та розвиток. URL: <http://www.bakertilly.ua/ua/news/id1266> (дата звернення: 20.02.2020).
2. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством: монографія. К. : КНЕУ, 2013. 360 с.
3. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. С. 25–26.
4. Лозовський О., Слободянюк С. Перспективи розвитку олійно-жирової галузі в Україні. Економічний аналіз. 2013. Випуск 12. Частина 1. С. 195–198.

5. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4, Т. 1. С. 110–121.

6. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2 (6). С. 289–300.

7. Орлов В.М., Новицька С.С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право: наук. журн. 2015. № 1 (78). С. 106.

8. Селюченко Н.Є., Косар Н.С. Обґрунтування конкурентних стратегій виробників олії в процесі забезпечення їхнього сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 33–37.

REFERENCES:

1. Virobnitstvo visokooleYinovich kultur v UkraYini: perspektivi ta rozvitok. Available at: <http://www.bakertilly.ua/ua/news/id1266> (accessed 20 February 2020).

2. Gerasimchuk V.O. (2013). Strategichne upravlinnya pidpriemstvom. [The strategic management of the enterprise]. K. : KNEU. [in Ukrainian].

3. Demchenko D.M., Petuhova O.M. (2017) Upravlinnya strategichnim rozvitkom pidpriemstva. [The management of strategic development of the enterprise]. Efektivna ekonomika. № 1. pp. 25–26. [in Ukrainian].

4. Lozovskiy O., Slobodyanyuk S. (2013). Perspektivi rozvitku oliyno zhirovoyi galuzi v Ukrayini. [The prospects for the development of the oil and fat industry in Ukraine]. Ekonomichniy analiz. Vipusk 12. Chastina 1. pp. 195–198. [in Ukrainian].

5. Lyulov O.V. (2009). Teoretichni osnovi formuvannya mehanizmu viznachennaya prloritetnostl ta uzgodzhenosti tsiley na pidpriemstvi. [Theoretical bases of formation of the mechanism of determination of priority and consistency of goals at the enterprise]. Mehanizm reguluyuvannya ekonomiki. № 4, T. 1. pp. 110 121. [in Ukrainian].

6. Mulyar T.S. (2013). Formuvannya i realizatsiya strategiyi pidpriemstv. [Formation and implementation of enterprise strategy]. Zbirnik naukovih prats Tavriyskogo derzhavnogo agrotehnologichnogo univrsitetu (ekonomichni nauki) № 2 (6). pp. 289–300. [in Ukrainian].

7. Orlov V. M., Novitska S.S. (2015). Strategichne planuvannya v protsesi upravlinnya pidpriemstvom. [Strategic planning in the process of enterprise management]. Zovnlshnya togrlvlya: ekonomika, finansy, pravo: nauk. zhurn. № 1 (78). pp. 106. [in Ukrainian].

8. Selyuchenko N.E., Kosar N.S. (2018). Obgruntuвання конкурентних стратегій виробників олії в процесі забезпечення їхнього сталого розвитку. [Substantiation of competitive strategies of oil producers in the process of ensuring their sustainable development] Naukoviy visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo univrsitetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svltove gospodarstvo». Vipusk 20. Chastina 3. pp. 33–37 [in Ukrainian].