

УДК 339

Овчаренко А.С.

*аспірант кафедри міжнародної торгівлі
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана***РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНОГО ОРГАНІЧНОГО ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ
В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ: ДОСВІД США****GROWTH OF THE GLOBAL ORGANIC FOOD MARKET
IN THE POSTINDUSTRIAL SOCIETY: EXPERIENCE OF THE USA****АНОТАЦІЯ**

У статті охарактеризовано стадії розвитку аграрного сектору та виокремлено розвиток органічного продовольчого ринку як характерну особливість постіндустріального суспільства. Вивчено досвід США як одного з родоначальників органічного руху та динамічно розвиваючого ринку, тенденції якого поширюються на інші регіони. Розглянуто основні тенденції, які є специфічними для внутрішнього органічного ринку США та визначені можливі перспективи його зростання. Виявлено проблеми, які постають перед виробниками органіки у зв'язку зі стрімким зростанням попиту та зміною кліматичних умов. Обґрунтовано напрями вирішення досліджених проблем.

Ключові слова: органічний продовольчий ринок, попит, експорт та імпорт, споживачські вподобання, постіндустріальний розвиток, ринок США.

АННОТАЦИЯ

В статье охарактеризовано стадии развития аграрного сектора и выделено развитие органического продовольственного рынка как характерную особенность постиндустриального общества. Изучено опыт США как одного из родоначальников органического движения та динамично развивающегося рынка, тенденции которого распространяются на другие регионы. Рассмотрено основные тенденции, которые являются специфичными для внутреннего рынка США и возможные перспективы его возрастания. Обнаружено проблемы, с которыми столкнулись производители органики, в связи с быстро растущим спросом и климатическими условиями. Предложено возможные направления решения изучаемых проблем.

Ключевые слова: органический продовольственный рынок, спрос, экспорт и импорт, потребительские предпочтения, постиндустриальное развитие, рынок США.

ANNOTATION

In the article stages of development of the agricultural market are characterized and the organic food market is underlined as the specific feature of postindustrial society. Examined the practical experience of the USA as one of the progenitor of the organic movement and as one of the most dynamic market, which has influence on whole global organic market. Considered the particular trends, those are specific for the domestic organic food market and possible growth. Detected difficulties, those organic farmers face because of the unsatisfied demand and extreme climate. Possible solutions are suggested.

Keywords: organic food market, demand, export and import, consumers' preferences, postindustrial society, US market.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток глобального ринку органічних продовольчих товарів пов'язаний, насамперед, зі зростанням попиту на органічні продовольчі товари, що є результатом занепокоєння споживачів якістю та безпечністю продуктів харчування, станом екології та проблемою майбутньої нестачі продовольчих товарів. З прийняттям стратегії «сталого розвитку», національні економіки

активно стимулюють розвиток органічного продовольчого ринку, за допомогою надання державної фінансової підтримки національним виробникам та активному інвестуванню приватних компаній в органічний сектор. Органічне виробництво, разом з новітніми технологіями, має забезпечити світову економіку товарами, які є ресурсозберігаючими та безпечними як для здоров'я населення так і для навколишнього середовища. Активне впровадження та поширення органічного виробництва має значний соціально-економічний ефект – основними виробниками органіки виступають малі та середні фермерства, що дозволяє створювати нові робочі місця, розвивати інфраструктуру сільської місцевості, і таким чином зробити органічні продукти більш доступними для місцевого населення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Станом та тенденціями розвитку органічного ринку в різних країнах у своїх роботах розглядали такі зарубіжні дослідники Козлова О.А., Іваненко І.С., Акімова Ю.А., Коваленко Є.Г., Пашкевич Н.В. та інші. Причинами виникнення та зростання глобального органічного ринку займалися такі вітчизняні дослідники Маслак О.М., Артиш В.І., Воронецька І.С., Ганначенко С.Л., Дітріх І.В., Безус Р.М., Завадська Ю.С. та інші. Дослідженням стадій розвитку постіндустріального суспільства займалися такі зарубіжні дослідники як Белл Д. та Тоффлер Є., які охарактеризували особливості економічної системи на певному етапі розвитку суспільства. Однак основні тенденції розвитку органічного ринку та проблеми, які виникають з його зростанням вимагають подальшого розгляду, що зумовило актуальність і вибір теми дослідження.

Метою дослідження є виявлення основних тенденції та проблем на органічному продовольчому ринку, які є характерними для глобального ринку в цілому та американського регіону зокрема, а також обґрунтування можливих напрямів вирішення досліджених проблем.

Виклад основного матеріалу. Сільське господарство є основною сферою матеріального виробництва, яке на постійній основі забезпечує населення продуктами харчування, а для третіх країн світу виступає ще і основним дже-

релом доходу домогосподарств. З початку існування людства та до теперішнього часу галузь постійно розвивалась та вдосконалювалась під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

Прийнято вважати, що кожне суспільство у своєму розвитку проходить 3 основні стадії розвитку, які також є характерними для розвитку аграрного сектору. Розвиток суспільства можна охарактеризуватися як певний процес еволюції, який проявляється в зміні бачення економічної системи, ведення господарства та суспільного ладу. Базовими концепціями еволюції суспільства є теорія «постіндустріального суспільства» Д. Белла (1973 р.) та теорія «трьох хвиль» Є. Тоффлера (1980 р.) (табл. 1). В основі теорії Д. Белла лежить виробництво та стан розвитку техніки, в теорії Є. Тоффлера – наука та техніка, усі зміни, які відбуваються на певному відрізку часу не є хаотичними або випадковими, разом вони створюють основу для трансформації суспільства, дають поштовх до входження

¹ Антропоцена – нова ера, характерною особливістю якої є домінування колективних дій людства над усіма екологічними механізмами планети. Тобто, саме дії людства визначають майбутній стан екології та виживання в цілому.

в нову стадію розвитку, в даному випадку це початок нової хвилі

На етапі «інформаційного суспільства» розвинуті країни стикаються з проблемою, яка з плином часу набуває статусу нагальної – проблема забруднення навколишнього середовища, причиною якої є інтенсивний розвиток технологій та діяльність великих компаній, тобто антропогенне навантаження.

Увійшовши в нову геологічну еру¹, розвинуті економіки світу зіткнулися з проблемами нестачі природних ресурсів, зростанням населення світу, негативним впливом аграрного сектору на навколишнє середовище тощо. Оскільки сільське господарство досі залишається ключовим методом для забезпечення суспільства продуктами харчування, виникає потреба в пошуку більш ефективних та дієвих методів виробництва, так і з'являється група «альтернативних методів ведення сільського господарства», яка має забезпечити людство достатньою кількістю їжі, будучи при цьому абсолютно безпечною та мати мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище. До «альтернативних методів ведення сільського господарства» можна

Таблиця 1

Загальна характеристика теорій «постіндустріального суспільства» Д. Белла та Є. Тоффлера

Теорія «постіндустріального суспільства» Д. Белл		Теорія «трьох хвиль» Є. Тоффлер	
Етап	Характеристика	Етап	Характеристика
1. Доіндустріальне суспільство	<ul style="list-style-type: none"> – первинна переробка сировини; – антиекологічний характер техніки; – емпіричний характер прийняття рішень; – традиціоналізм в політичній сфері. 	1. Перша хвиля	<ul style="list-style-type: none"> – земля як база економіки та життя в цілому; – примітивний поділ праці; – чіткий поділ на соціальні класи; – децентралізована економіка; – ручне виробництво товарів; – використання відновлювальних джерел енергії «живі батареї»; – примітивна система розподілу; – примітивні методи комунікації; – примітивне поняття ринку.
2. Індустріальне суспільство	<ul style="list-style-type: none"> – фабричне виробництво; – напівкваліфікована та інженерна робота; – енергетичний профіль технологій; – антиекологічна направленість промислової діяльності; – емпіризм та експериментальність в основі політики; – економічне зростання завдяки державній або приватній інвестиційній діяльності. 	2. Друга хвиля	<ul style="list-style-type: none"> – формування досить складної економічної та соціальної системи; – централізована економіка; – ускладнення системи поділу праці; – масове виробництво за допомогою машин; – використання корисних копалин як джерел енергії; – великі технологічні досягнення; – виникнення великих промислових центрів; – масова система розподілу та масова торгівля; – поява ЗМІ; – господарство стає «ринковим»; – напрям на стандартизацію, спеціалізацію, синхронізацію; – концентрація, максимізація, централізація.
3. Постіндустріальне суспільство	<ul style="list-style-type: none"> – домінування сфери послуг; – домінування професійного та технічного класів; – домінування інформаційних технологій; – прийняття рішень за допомогою «розумної техніки». 	3. Третя хвиля	<ul style="list-style-type: none"> – динамічний розвиток нових галузей на основі наукових відкриттів; – діджиталізація та комп'ютеризація виробництва; – використання альтернативних джерел енергії; – домінування науково-технічної еліти; – поява нового сектору економіки – інформації; – антиіндустріальна цивілізація; – «prosumer» economics («producer» + «consumer» – економіка завтрашнього дня); – виробництво на замовлення; – прискорена економіка; – курс на децентралізацію.

Джерело: побудовано на основі: [1, 2]

віднести будь-який метод, який є відмінним від традиційного, зокрема, уваги заслуговує органічний метод як один із найбільш поширених методів ведення сільського господарства. У зв'язку з наявністю відповідних соціальних, економічних та екологічних потреб, економіки розвинутих країн тяжіють до переходу до більш стійких продовольчих систем.

Розвиток органічного виробництва можна розглядати як наслідок входження США та деяких європейських країн в постіндустріальну економіку. Зіткнувшись із проблемами екологічного характеру США та ЄС активно працюють над пошуками методів мінімізації негативного впливу на довкілля, що стає причиною виникнення альтернативних методів виробництва. Оскільки, США є центром розвитку органічного виробництва та найбільшим виробником-споживачем органічних продуктів харчування, даний регіон є основним джерелом розвитку глобального органічного продовольчого ринку.

Світовий органічний ринок продовольчих товарів та напоїв становить 100 млрд. дол. США (станом на 2016 р. [3]), лівова часка якого припадає на такі регіони як північна Америка та Європа, разом вони складають 90% торгівлі органічними товарами. Пн. Америка є найбільшим органічним ринком продовольства у світі з часткою більше 50%, представлена в основному США [4].

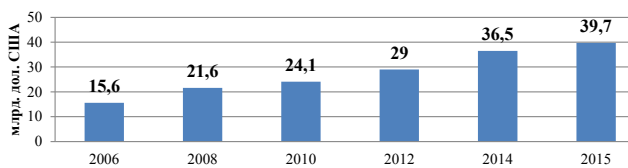


Рис. 1. Розмір органічного продовольчого ринку в США у 2006-2015 рр., млрд. дол. США. [5]

Основними групами товарів США, які йдуть на експорт є фрукти, овочі та молочні продукти. Станом на 2013 р. експорт органічних товарів склав 537 млн. дол. США, найпопулярнішими товари були яблука, салат латук та виноград (рис. 2). Основними країнами імпортерами є Канада та Мексика, що разом складають 83% експорту США, також країна експортує органічні продукти до більш ніж 90 країн світу, зокрема до Японії, Тайваню та Австралії.

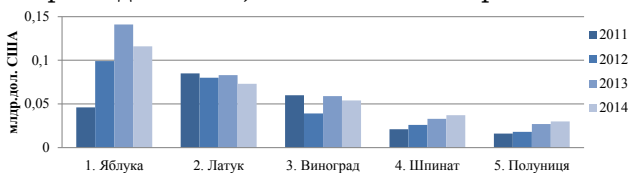


Рис. 2. Топ – 5 експортованих органічних товарів у 2011-2014 рр., млрд. дол. США

Імпорт станом на 2013 р. склав 1,4 млрд. дол. США, з таких країн як Мексика, Перу, Італія, Колумбія та Франція (40% всього імпорту). Основними імпортованими товарами є банани, кава, оливкова олія, манго, вино та соя (рис. 3) [6].

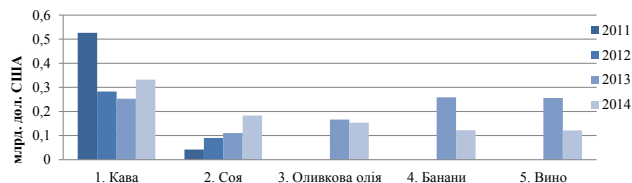


Рис. 3. Топ – 5 імпортованих органічних товарів у 2011-2014 рр, млрд. дол. США

В США налічується більше 12 тис. сертифікованих органічних ферм (станом на 2015 р.), зокрема найбільша частина яких зосереджена в штатах Каліфорнії та Вісконсині, на стадії переходу на органічне виробництво – 1530 зареєстрованих ферм. Американським Департаментом сільського господарства (USDA) було зареєстровано 22,389 сертифікованих органічних операцій в США та 31,727 у світі (станом на серпень 2016 року). Варто зазначити, що кількість операцій всередині країни зросла більше ніж на 5% порівняно з попереднім роком, починаючи з 2002 року кількість операцій зросла більше ніж на 250% [7].

Для внутрішнього ринку характерним є домінування 10 штатів, на які припадає близько 78% продажів органічних продуктів харчування, зокрема лідером є Каліфорнія – 2,4 млрд. дол. США. У відсотковому відношенні, топовими товарами є органічні крупи – 57%, молоко та яйця – 31% (рис. 4).

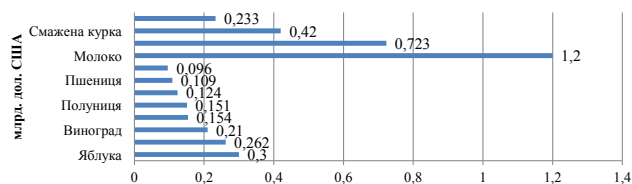


Рис. 4. Продажі органічних товарів на внутрішньому ринку США, 2015 рік, млрд. дол. США [8]

*великої рогатої худоби

В залежності від каналів розподілу, 71% органічних продуктів було продано великим супермаркетам, 36% напряму споживачу та 22% роздрібним торговцям та різним інституціям. Найбільший відсоток ферм, які здійснювали продажі на пряму зареєстровано в пд.-сх. та пн.-сх. штатах.

Американський ринок органічних продуктів харчування розвивається дуже динамічно, стимулом такого розвитку є постійно зростаючий попит, дані Американського Департаменту сільського господарства підтверджують, що кількість фермерів, які знаходяться на стадії переходу на органічне виробництво постійно зростає, із – за такого швидкого переорієнтування на органічне виробництво можна очікувати, що ринок органічних продуктів в США в найближчому майбутньому буде складати 20%, порівняно з 5% сьогодні.

Для американського регіону характерним є попит на продукти, які є більш поживними,

малокалорійними, мають еко маркування, вміст яких складає декілька інгредієнтів та які не містять ГМО. Такий попит змушує все більше магазинів, великих чи малих, розширювати асортимент органічних продуктів, зокрема в США налічується близько 20 тис. магазинів, в яких можна придбати органічні продукти.

Американський ринок продуктів харчування значно трансформувалася за останні 2-3 роки, значну популярність на ринку займають товари – субститутути, або товари альтернативного вибору. Зокрема, це стосується зростання попиту на молоко рослинного походження, продажі даної продукції досягли позначки 4,1 млрд. дол. США, однак варто зазначити, що топовими товарами є не соєве молоко, а мигдалеве та кокосове. Оскільки, питання продуктів, які містять ГМО є досить проблематичним для американського суспільства, харчові компанії активно пропагандують альтернативні продукти, які стали вже досить популярними серед споживачів. Зміни стосуються не тільки молочної індустрії, а і м'ясної, що підтверджується зростанням попиту

на продукти, які не містять м'яса. Нині в США налічується близько 6% веганів, 36% купують альтернативні товари, продажі товарів субститутів м'яса складають 10% від продажів товарів рослинного походження.

Іншою тенденцією є зростання ринку «закусок», за даними Packaged Facts, 35% міленіалів обирають «закуси» як заміну їжі, 43% американців вважають, що дуже важко підтримувати здоровий спосіб життя без такого виду продуктів.

Зміни відбуваються і на ринку зернових, попит зростає на цілюзернові продукти, оскільки такі продукти містять більше мінералів, вітамінів, протеїну та клітковини. Продажі даних товарів зросли майже до 200 млн. дол. США, зокрема завдяки попиту на давні культури [9].

Особливістю розширення органічного продовольчого ринку є впровадження програм розвитку великими виробниками органіки. Зокрема, General Mills планують подвоїти свої посівні площі, компанія планує досягти позначки 250,000 га до 2019 р. та збільшити свої продажі до 1 млрд. дол. США. General Mills – друга най-

Таблиця 2

Характеристика сильних та слабких сторін органічного продовольчого ринку США на основі TOWS¹-аналізу

Зовнішні чинники	Зовнішні можливості (М)	Зовнішні загрози (З)
Внутрішні чинники	1. Зростання частки глобального органічного ринку продовольчих товарів; 2. Розширення ринку альтернативних товарів та створення попиту на них в інших країнах; 3. Підписання двосторонніх та багатосторонніх договорів про співпрацю; 4. Зростання попиту на органічну продукцію в Китаї та країн ЄС.	- Конкуренція з боку європейських виробників органіки; - Зростання попиту на органічні товари, з найменш розвинених країн; - Глобальна продовольча криза; - Нестача природних ресурсів (насамперед, водних та земельних (посівниць площ)); - Екстремальні кліматичні умови (повені, урагани тощо); - Занепад органічного руху ² .
Внутрішні сильні сторони	- Очікування: розвиток споживчого ринку та локального фермерства; поінформування населення щодо переваг вживання продуктів харчування місцевого виробництва та місць їх придбання; популяризація урізноманітнення раціону та здорового харчування. Стратегії: фокусування на виробництві товарів високого попиту, посилення конкурентної позиції на ринку	- Очікування: підтримка альтернативних методів виробництва: вертикальні ферми, гідропоніка та місцеве органічне виробництво; залучення новітніх енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, Стратегії: розробка нових товарів, пошук нових ринків
Внутрішні слабкі сторони	Очікування: проведення комплексних та системних досліджень; створення програм партнерства між виробниками та спеціалістами в органічній сфері для прийняття практичних рішень. Стратегії: підтримка конкурентних переваг на ринку, зниження витрат	Стратегія: вихід з ринку

Примітки: ¹ TOWS – аналіз (ситуаційний аналіз) – метод стратегічного планування, який дозволяє компанії оцінити загрози, можливості, визначити сильні та слабкі сторони, з метою обрання оптимальної стратегії поведінки на ринку. Відмінністю від SWOT – аналізу є порядок оцінки характеристик, які впливають на діяльність компанії та особлива увага приділяється подоланню слабких сторін задля отримання нових можливостей на ринку.

² Органічний рух – це сукупність організацій та індивідів, які займаються популяризацією органічного виробництва та органічних товарів.

більша компанія-покупець органічних фруктів та овочів в Пн. Америці. Також, у 2014 році було створено «U.S. Organic Grain Collaboration», до складу якої входять найбільші зернові компанії, такі як Annie's, Stonyfield Farm, Organic Valley, Clif Bar, Whole Foods Market, Nature's Path, Grain Millers and Pete & Jerry's Eggs. Метою даного об'єднання стало вирішення проблеми постачання органічного зерна [10].

Доступність та розширення асортименту органічної продовольчої продукції стало причиною зростання інтересу до органіки не тільки певної вікової групи, а також людей різної етнічної приналежності. За даними ОТА (Organic Trade Association) цільова аудиторія стала більш диверсифікованою, до переважно «білого населення» долучилися такі етнічні групи як афроамериканці та іспаноамериканці. Споживачами органічних продовольчих продуктів є все населення США, незалежно від віку, рівня доходу та етнічної приналежності, що надає ринку масовості. Близько 78% споживачів купують органічні товари в місцевих магазинах та супермаркетах, більше половини купують в мегамаркетах/гіпермаркетах, таких як Walmart [11].

Оскільки, зростає група споживачів, зростає попит на органічну продукцію, що змушує виробників органіки розширювати свої посівні площі. Для американського регіону характерними є декілька проблем (табл. 2): тривалий та затратний перехід з традиційного виробництва на органічне; відсутність ефективного та постійного каналу розподілу; цінова політика на купівлю додаткової посівної площі значно варіюється в залежності від штату; більшість зернових компаній в Америці є великими компаніями, які вирощують ГМО продукцію, це створює певні проблеми для переходу на органічне виробництво, виникають і такі проблеми як нестача води та проблема контролю за фертильністю землі без використання хімічних добрив; не менш важливим питанням є комплексне навчання фермерів; питання контролю за хворобами та шкідниками.

З точки зору споживачів, основною проблемою є відсутність точного визначення та розмежування понять «натуральне» та «органічне», це створює плутанину на ринку, більшість споживачів не розуміють різниці між даними поняттями, та вважають, що вони є тотожними, що створює певні проблеми для виробників даних товарів. Також, необхідною є зміна правил маркування, що диктується поширенням такої тенденції як «чистий лейб», тобто усі маркування, склад, мають бути зрозумілими для споживачів, виникає потреба в перегляді стандартів та правил, та подальшого уточнення дозволених та недозволених компонентів.

Отже, постіндустріальний етап розвитку аграрного сектору вимагає прийняття та впровадження новітніх методів виробництва, які мають забезпечити суспільство безпечними та

якісними продуктами харчування, виробництво яких раціонально використовує наявні ресурси, мінімізуючи негативний вплив на довкілля.

Висновки. 1. Характерними особливостями постіндустріальної економіки є використання альтернативних джерел енергії, діджиталізація та комп'ютеризація виробництва, розвиток нових галузей, панування «економіки завтрашнього дня» та активний курс на подолання негативних екологічних наслідків, що проявляється у зміні поглядів на виробництво продуктів харчування.

2. Перехід Америки від індустріального типу економіки до постіндустріального змусило країну стикнутися з проблемами екологічного характеру, зокрема з негативним впливом аграрного сектору на довкілля, що змусило економіку переорієнтуватися на виробництво більш безпечних продуктів харчування з мінімальним негативним впливом на довкілля. Органічний продовольчий ринок Америки є найбільшим та найбільш динамічним ринком в глобальному розрізі. Постійно зростаючий попит та наявність платоспроможного населення змушують національних виробників збільшувати масштаби виробництва, інформативність споживачів та їх прагнення купувати безпечні для здоров'я та екології товари є причиною збільшення органічних фермерств, а наявність різних споживацьких вподобань – розширення асортименту та появою ринку «альтернативних продуктів харчування».

3. Основними проблеми з якими стикається даний регіон є проблема безперервного постачання органічного продовольства, налагодження інфраструктури в менш розвинених регіонах, розширення посівних площ та забезпечення допомоги фермерам в процесі переходу на органічне виробництво. Необхідним є впровадження інновацій в органічне виробництво, оскільки все ще виникають проблеми з ефективним використанням водних ресурсів, контроль над хворобами та шкідниками тощо. Північна Америка є найбільшим ринком органічної агропродовольчої продукції у світі, частка якого складає більше 50%. Головним представником даного регіону є США, основний експортер овочів, фруктів та молочних продуктів до більше ніж 90 країн світу. Органічний агропродовольчий ринок США є швидкозростаючим ринком, який до того ж виступає основним родоначальником майбутніх трендів на глобальному органічному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Daniel B. The cultural contradictions of capitalism [Електронний ресурс] / Bell Daniel // N.Y.: Basic Books, 363. – 1976. – Режим доступу до ресурсу: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&id=MwK5yHY_f5oC&q=198#v=snippet&q=198&f=false.
2. Alvin T. The Third Wave [Електронний ресурс] / Toffler Alvin // New York: Bantam Books, 540 p. – 1990. – Режим доступу до ресурсу: https://nmetau.edu.ua/file/toffler_tretya_volna.pdf

3. «Organic Food Market Worldwide, 2012, 2014 and 2016.» Market Share Reporter. Ed. Robert S. Lazich. 2016 ed. Farmington Hills, MI: Gale, 2016. Business Insights: Global.
4. FiBI – IFOAM – Organics International (2016): The world of Organic Agriculture [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://shop.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1698-organic-world-2016.pdf>
5. Organic food sales in the United States from 2005 to 2015 (in million U.S. dollars) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/196952/organic-food-sales-in-the-us-since-2000/>.
6. United States Department of Agriculture [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nass.usda.gov>.
7. Count of Certified Organic Operations by Country [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/USDA_Certified_Organic_Operations_by_Country.pdf
8. Certified Organic Survey 2015 Summary September 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/current/OrganicProduction/OrganicProduction-09-15-2016.pdf>
9. Expo East – Strategic Industry Analysis September 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.foodnavigator-usa.com/Trends/Organics/What-is-driving-growth-in-natural-organic-and-specialty-foods/\(page\)/9](http://www.foodnavigator-usa.com/Trends/Organics/What-is-driving-growth-in-natural-organic-and-specialty-foods/(page)/9)
10. Organic Food, Not Just for Hippies Anymore: How the U.S. Is Dealing With Growing Demand [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ecowatch.com/organic-food-not-just-for-hippies-anymore-how-the-u-s-is-dealing-with--1891078003.html>
11. Organic looks like America, shows new survey [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ota.com/news/press-releases/17972>
12. Wehrich, H., The TOWS matrix: a tool for situational analysis, Long Range Planning, 15(2), 1982, 54-66. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.rillo.ee/docs/2008/Weichrich_LRP_1982.pdf