

## MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.4.8

**Mykhailo Hazuda, ScD in Economics**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>

**Myroslava Stetsiv**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7022-7110>

*Uzhhorod National University, Ukraine*

### DEVELOPMENT OF BRANDING IN THE AGRICULTURAL SECTOR UNDER THE INFLUENCE OF E-COMMERCE SYSTEM FORMATION

**Михайло Газуда, д.е.н.**

**Мирослава Стеців**

*Ужгородський національний університет, Україна*

### РОЗВИТОК БРЕНДИНГУ АГРАРНОЇ СФЕРИ ПІД ВПЛИВОМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ Е-КОМЕРЦІЇ

The article examines the use of branding in order to improve the pace of development of the agricultural sector in the region due to the trend of business digitalization. The role of branding is defined in the process of transition to e-commerce, the possibilities and practical importance of branding for progressive farmers of Transcarpathia. Actualizing the issue of insufficient development of the agricultural sector, considering a significant gap between modern market requirements and the actual offer, it is proposed to consider alternatives to the development of such a business using the latest marketing tools. The widespread use of communication tools and the development of Internet technologies offers a wide range of opportunities for businesses, according to the authors, effective involvement and monitoring of which, can be used to expand the scope of agricultural development. The structure of the gross agricultural output of Transcarpathia is analyzed, on the basis of which the theoretical estimation of types of e-commerce and branding strategy of the enterprises of agrarian sector has been made. Thus, it is established that the timely response, market trends, and management of trade digitalization are interdependent with the branding process due to its multifaceted nature and ability to influence the efficiency of a particular enterprise.

**Keywords:** branding, brand, regional development, efficiency, agrarian sector.

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємництво в аграрній сфері, діяльність якого відбувається в умовах невизначеності, перебуває у перманентному пошуку нових рішень для утримання ринкових позицій, забезпечення достатнього рівня збуту продукції, фінансової стабільності. Економічні умови в межах глобального ринкового середовища, зумовлюють необхідність застосування нових маркетингових інструментаріїв на заміну добре відомих, що більше демонструють очікуваний рівень ефективності. Україна є учасником процесів глобалізації та модернізації торгівлі, що актуалізує потребу поширення новітніх методів просування та формування конкурентних стратегій аграріями усіх рівнів. Особливо активно упродовж останніх десяти років відбувається збільшення частки електронної комерції, що агресивно витісняє звичні офлайн продажі. Дослідники стверджують, що часка цього елемента в торговій системі країни слугує каталізатором зростання, переходу економік на новий рівень розвитку. В сучасній Україні на різних ринках

функціонує значна кількість інтернет-магазинів, особливо значним є відсоток збільшення роздрібною торгівлі через Інтернет. Дослідження підтверджують, що приріст електронної комерції в Україні за період 2018-2019 рр. збільшився на третину і досяг позначки у 65 млрд грн. Україна, в силу економічного відставання від країн Європейського Союзу активно нарощує відмічену галузь, і хоча онлайн-продажі становлять незначну частку торгівлі, за темпами зростання галузі країна займає 2-у позицію, що свідчить про потребу в управлінні та маркетингу досліджень, спрямованих на роботу з сучасними торговельними майданчиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення тематики електронної комерції та цифрового маркетингу в Україні перебуває на початковому етапі, відповідно теоретична основа галузей знань активно розвивається і видозмінюється. Інформаційні технології та їх застосування в межах національної економіки та життя суспільства досліджувалися у працях вітчизняних вчених М. Макарової, В. Ковтунець, І. Антохонова, А. Одарченко, К. Сподар. Тематика цифрового маркетингу висвітлена у працях І. Бойчук, Н. Курманова, А. Танасійчук, Д. Яцюк. Вивчення брендингу та суміжних понять, зокрема «ґрунтовна теоретична парадигма» було сформовано іноземними дослідниками С. Анхолтом, Ф. Котлером, Д. Акером, К. Келлером та Д. Огілві. В Україні тематика стала актуальною пізніше ніж у західних країнах, однак упродовж останніх 15-20 років значний вклад у фундаментальні дослідження брендингу зробили українські науковці А. Грінько, М. Римаренко, О. Зозульова, О. Мороз, Т. Вакар.

Мета роботи: вивчення брендингу щодо потреби покращення ефективності аграрного бізнесу в контексті збільшення частки електронної комерції. Окреслення взаємозв'язку зазначених процесів з економічною стабільністю регіону. Виокремлення економічних передумов сприятливих для формування брендингової стратегії. Обґрунтування ролі брендингу в розвитку електронної комерції.

У процесі написання було використано методи аналізу, синтезу, порівняльного оцінювання інформаційних матеріалів. Використано наукові літературні джерела, дослідження профільного міністерства та місцевої державної адміністрації, статистичні дані.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Електронна комерція, як чинник глобального впливу стала ще одним викликом регіональної економіки. Ігнорування цього процесу, або перешкоджання йому призведе до втрати ринкових позицій, джерел зовнішнього фінансування та споживачів. Провідні виробники, фінансисти та кредиторі зосереджують увагу на розвитку інтернет-ринків. Однак, з метою зменшення рівня інформаційної відсталості української економіки, підприємствам потрібно продуктивніше працювати над залученням до мережі світової е-комерції. Вченими А. Одарченко та К. Сподар сформульовано умови, необхідні для негайного включення України у електронний бізнес, серед яких впровадження та модернізація телекомунікаційного устаткування, діджитал-інфраструктури (особливо актуально для сільської місцевості); прискорення темпів розвитку Інтернет-потралів, магазинів, мережевих бізнес-структур; підвищення інформаційної грамотності населення; розвиток внутрішнього ринку; збільшення купівельної спроможності споживачів<sup>1</sup>.

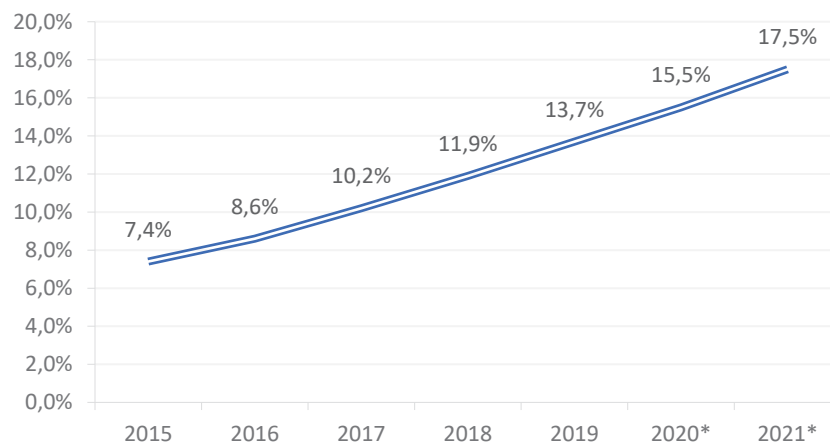
В Україні є успішні приклади такої торгівлі: Rozetka, Нова Пошта, Kasta – лідери роздрібного продажу, що виникли та розвивалися на ринку країни, стали його потужними гравцями і змогли об'єднатися зі світовими групами компаній, лідерами інтернет-продажу, таким чином отримавши ряд переваг, серед яких можливість продавати українським споживачам більшу кількість товарів за кращими цінами, притік іноземного капіталу та валюти, розвиток логістичних ресурсів, активізація зацікавлення Україною серед іноземних корпорацій.

Досягнення у сфері ритейл та логістики, на думку авторів, варто розглядати як правильний вектор розвитку інших, менш успішних, з точки зору ведення бізнесу галузей, до яких відносимо аграрну сферу. Ринок Закарпаття значною мірою аграрний, тому від ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить економічна стабільність регіону та добробут мешканців краю. Формування ринкової інфраструктури, результативні моделі господарювання, висока продуктивність праці, вільний збут товару – елементи забезпечення процвітання досліджуваного сектора економіки.

<sup>1</sup> Одарченко, А. М., Сподар, К. В. (2015). Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*, 1, 342-346.

Нормативні документи, ключовими серед яких є Стратегія розвитку Закарпатської області<sup>1</sup> та Концепція стійкого розвитку сільських територій<sup>2</sup> визначає аграрну сферу пріоритетною для економіки регіону, де працює близько 24% економічно активного населення регіону. Однак, більшість сільських поселень, у яких проживає 62,9% населення області слабо розвивається, проявляється депресивність території, яка характеризується масовою трудовою міграцією, депопуляцією, низьким соціальним рівнем розвитку. Глобальною проблемою аграрної економіки є сировинна спрямованість та моногалузовість, подолання якої вважаємо основною метою будь-якої модернізації.

Вродовж останніх років, як уже відмічалось, до відомих факторів впливу, додалися прогресивний розвиток, агресивне збільшення частки Інтернет-технологій, е-комерція в торговій діяльності, що спостерігається на світовому ринку. Дослідження іноземних та вітчизняних науковців свідчать про подальше збереження зазначеної тенденції. Зокрема, частка електронної торгівлі у світі, що становила 7,4% у 2015 р. минулого року досягла показника 13,7%, а за прогнозними значеннями 2020-2021 рр. має становити близько 17% (рис.1). Беручи до уваги світову пандемію COVID-19, що спричинила значний ріст сегменту електронної комерції та змусила частково залучитися до безконтактної торгівлі навіть підприємців, які працювали виключно офлайн, фактичний показник може значно перевищити прогнозований.



**Рис. 1. Частка електронної торгівлі у світі, 2015-2021 рр., %**  
\* з прогнозними значеннями до 2021 р.<sup>3,4</sup>

Діджиталізація торгівлі та перехід на новий технологічний рівень ще більше посилює масове відставання аграріїв краю від їх конкурентів, що зумовлює необхідність брендингової діяльності для підприємств аграрної сфери, передусім спрямованих на харчову промисловість, торговельну діяльність, доведення кінцевого продукту до споживача.

Зважаючи на викладене вище, сформулюємо ряд чинників, що стримують розвиток електронної комерції у аграрній сфері:

- низька активність ринкових відносин;
- недостатня економічна свобода, наявність у регіонах аграрних монополій;
- підприємства аграрної сфери здебільшого не володіють вільними фінансовими активами, які можна спрямувати на модернізацію та охоплення нового ринку;

<sup>1</sup> Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (2015).

*Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2020 р.*

<[http://dfr.minregion.gov.ua/foto/projt\\_reg\\_info\\_norm/2015/05/Strategiya.pdf](http://dfr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2015/05/Strategiya.pdf)> (2020, травень, 30).

<sup>2</sup> Закарпатська обласна державна адміністрація (2020). *Концепція стійкого розвитку сільських територій Закарпатської області на 2020-2027 рр.* <[https://carpathia.gov.ua/sites/default/files/imce/190625\\_ksr\\_oda.pdf](https://carpathia.gov.ua/sites/default/files/imce/190625_ksr_oda.pdf)> (2020, травень, 30).

<sup>3</sup> Clement, J. (2019). Worldwide e-commerce share of retail sales 2015-2023. *Statista*.

<<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>> (2020, May, 25).

<sup>4</sup> Яценко, О., Грязіна, А., Шевчик, О. (2019) Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*, 8 (218), 4-15.

- недостатній рівень технологічного розвитку більшості підприємств, низький рівень використання новітніх інформаційних технологій у галузі;
- порівняно малий спектр товарів та послуг, доступних для купівлі через інтернет;
- слабка нормативна база у галузі електронного банкінгу, захисту персональних даних, цифрових підписів, тощо;
- ментальні особливості ведення бізнесу (недовіра до цифрових грошей, продукції, недостатня прозорість ведення бізнесу, сумнів у безпечності здійснення безготівкових розрахунків притаманне продавцям та покупцям одночасно);
- звичка покупців довіряти «очам» – за статистикою більшість покупців, перед тим як придбати товар хочуть побачити його на прилавку, оцінити якість, поговорити з продавцем.

Комплексне подолання цих чинників, з точки зору авторів, первинна передумова розвитку аграрної сфери, а дієвим механізмом процесу такої боротьби вважаємо брендинг.

Дослідження підтверджують, що брендинг у широкому розумінні є системою створення та просування бренду задля формування його довгострокових переваг. Проте, це складний та багатоаспектний процес, який взмозі сильно впливати на додану вартість продукту та його популярність у споживача. У такому руслі дослідники теорії брендингу окреслюють функціональність його ефективності<sup>1</sup>:

- підтримка планованого обсягу продажу на ринку;
- закріплення образу товару в свідомості споживача;
- збільшення прибутковості за рахунок розширення асортименту товарів з унікальним образом;
- посилення регіонального фактору (належності певного товару до регіону).

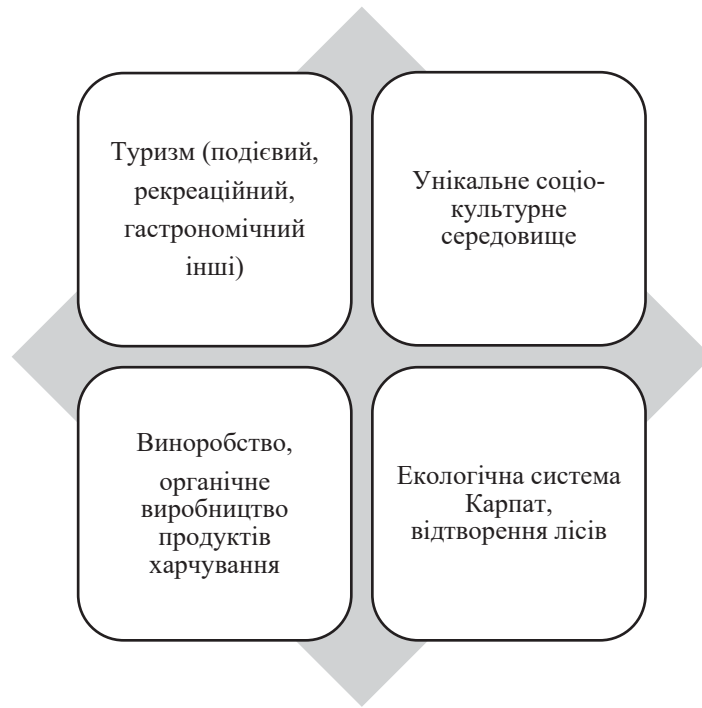
Поступове нівелювання меж ринків та широкі можливості вільної торгівлі дають змогу глобальним корпораціям розвинути і водночас витіснити інших конкурентів. Зазначене посилює процеси розвитку глобальних національних та регіональних брендів. Для держави в цілому, чи міжнародної компанії, зокрема зумовлюється необхідність формування впізнаваного образу. Усім відомо, що Швейцарія – країна надійних банків, Франція – столиця індустрії моди, Сінгапур – економічне диво, Каліфорнія асоціюється з технологічним розвитком, а індійський штат Гоа – «мрія мандрівника» та центр лікування аюрведою. Економісти та маркетологи довели, що свідомі асоціації, сформовані у кожній з груп стейкхолдерів щодо компанії мають стійкий вплив на збут продукту, який вони виробляють. Це ж стосується національної та регіональної економіки, де в окремій місцевості пропонується споживачеві продукт, зокрема туристичний відпочинок, банківське обслуговування, вкладення коштів, інвестиційний та венчурний бізнес, постачання якісного товару. Держава, як регулятор ринкової економіки зацікавлена у пошуку позитивних рис, унікальних ресурсів та елементів іміджу, що формують бренд і допомагають підприємствам розвиватися.

Глобалізація та фінансова криза, що триває демонструє недостатню готовність українських регіонів використовувати брендинг та інші нефінансові інструменти залучення інвестицій. Науковці зазначають, сформований бренд сприяє виходу країни на вищий рівень, формує довіру до послуг та вироблених товарів, передусім це актуалізується в умовах кризи<sup>2</sup>. В Україні після 2010 р. існує тенденція до брендингу міст та регіонів, що розпочалася паралельно з потребою представити міста для широкої міжнародної аудиторії на Євро 2012, пошуку інвесторів та бажання продавати товари за кордон. Відмітимо, що на рівні країни, Закарпаття має своєрідний бренд туристичного регіону, асоціюється з туризмом, бальнеологічним лікуванням, розвиненою гастрономічною інфраструктурою. Однак, поруч з туризмом регіон має достатній ресурсний потенціал для відновлення статусу потужного виробника товарів аграрної промисловості, продуктів харчування, органічного виробництва, виноградарства, рибного господарства.

Вважаємо, що поруч з уніфікованим регіональним брендингом, що у класичному розумінні має на меті створення цілісного бренду – образу місцевості сприятливого для її презентування на міжрегіональних та міжнародних аренах, брендинг як інструмент доцільно застосовувати безпосередньо на рівні підприємств. Створюючи бренд підприємець забезпечує лояльність клієнта, ідентифікує власний продукт, нагромаджує специфічні властивості та якісні характеристики. Зазначене слугує каталізатором збуту, дає можливість збільшення доданої вартості в ціні продукції, диверсифікації виробництва, розширення джерел отримання доходу.

<sup>1</sup> Вакар, Т. В. (2016) Брендинг сільських територій: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Вінниця: Вінницький національний технічний університет.

<sup>2</sup> Кирилов, Ю. Є. (2016). Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації. *Економіка АПК*, 5, 23-29.



**Рис. 2. Напрями брендингу, актуальні для підприємництва у Закарпатті**

У структурі валової продукції сільського господарства Закарпаття, як засвідчують статистичні дані, серед виробників продукції переважають господарства населення, частка яких становить 94,0% (рис. 3).



**Рис. 3. Структура валової продукції сільського господарства за категоріями виробників, %**



Для розвитку брендингу така тенденція є позитивною, адже попри важливість дій місцевої влади, інвестиційний клімат, превентивні дії кредитних та податкових організацій (чи їх бездіяльність), забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання можливе за умови прийняття адекватних і грамотних управлінських рішень самим підприємцем. Підприємці у сфері малого і середнього бізнесу мають можливість особливо «виграти» на зростанні інтернет-продажів, оскільки за допомогою застосування SMM, безконтактних оплат та широкої географії лідерів ринку внутрішньої логістики країни підприємець має можливість запропонувати товар значно більшої кількості покупців. По суті, цей факт і актуалізує потребу брендингу, адже на ринку одночасно існує значна кількість пропозицій ідентичного товару. Покупець, що використовує Інтернет-ринки не має можливості фізично оцінити характеристики, тому обере той товар, який вдало представлено і прорекламовано. Досягти успіху в продажах можна по-різному: забезпечити довіру до виробника; акцентувати увагу на екологічності, територіальній належності, унікальності товару; здійснити вдалу презентацію в соцмережі; сформувавши оригінальний логотип чи дизайн пакування, або ж задіяти всі відмічені складові. Врахування зазначених складових робить можливим створення бренду виробленого продукту. Однак, використання брендингу є доцільним не тільки у процесі інтернет-торгівлі з кінцевими споживачами. Розглянемо можливості застосування брендингу з метою виходу на ринок електронної торгівлі для суб'єктів господарювання в аграрній сфері (табл. 1).

Важливо розуміти, що підприємства аграрної сфери формують систему зі специфічною логістикою та інфраструктурою, тому не варто обмежувати брендинг, який може бути спрямованим не лише на контакт з кінцевим споживачем. Досліджувана галузь, всередині якої є значна кількість внутрішніх покупців, замовників, що так само постійно постають перед вибором у кого купувати. У цьому руслі електронна комерція дає змогу знайти більше пропозицій, запропонувати продукцію з різноманітнішими параметрами, співпрацювати віддалено, а отже підприємства що прагнуть розвитку знову ж постануть перед проблемою самопрезентації, ідентифікації відповідності вимогам, іміджу. Таким чином брендинг є інструментом у боротьбі за споживача. Він застосовується для підтримки обсягу збуту, закріплення товару (чи виробника) у свідомості стейкхолдера, катализатора збільшення товарної номенклатури. Сприяє розвитку місцевості за рахунок регіонального фактора. Особливо важливим є коректний вибір типу та напряму основи брендингової діяльності. Підприємству потрібно формувати брендингову стратегію з урахування усіх позитивних характеристик продукту, його специфіки, наявності ресурсів, які можна залучити до проекту (особливо стосовно фінансових активів, вливання кредитних коштів тощо), компетентності управління та його гнучкості.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене вище, доцільно відмітити, що функціонування сучасної економіки неможливе без технологічних змін, які в свою чергу завжди продукують для виробників нові виклики. Актуальний стан переважної більшості підприємств аграрної сфери свідчить про збитковість, недостатнє ресурсне забезпечення, низьку виробничу ефективність, технічну відсталість, відтік кадрів з галузі, неефективне управління. Упродовж довгих років Україна була потужним аграрним гравцем світового ринку, однак за останні 20 років частка української сільськогосподарської продукції у загальносвітовому просторі значно скоротилася. Така тенденція має прямопропорційний негативний вплив на будь-яке підприємство, що працює в аграрній сфері та середнього жителя аграрного регіону. Відтак зумовлюється необхідність пошуку ефективних управлінських рішень з метою покращення стану аграрної сфери.

Формування цифрової економіки, прискорений розвиток якої зумовлено глобалізацією та споживачькими запитами, створює нові виклики, опір яким призведе до втрат. Таким чином компанії аграрного сектору потребують залучення різних новітніх механізмів у боротьбі за споживача, зокрема формування політики брендування. Цифрові реалії та адаптація до них безперервно пов'язані з брендингом, адже він може забезпечити продукту комплекс нематеріальних конкурентних переваг, необхідних для просування на безконтактному ринку. Технології здатні широко поширювати бренд, доносити повідомлення поненційному споживачу швидше, влучніше, чіткіше ніж інші канали. І поруч із цим вони частково нівелюють цінність матеріальних аспектів продукту, переносючи їх із розряду переваг до базових характеристик.

Узагальнюючи результати дослідження, зацентруємо увагу на ролі брендингу, актуальність якого зумовлена процесами модернізації аграрного ринку в умовах швидкого розвитку електронної комерції. Наразі брендинг залишається механізмом, що дає можливість підприємству, залежно від його потреб і обраних стратегій, виходити на новий ринок, завойовувати ширші цільові аудиторії,

**Оцінювання типів електронної торгівлі та брендингової стратегії підприємств аграрної сфери**

Тип електронної торгівлі	Коротка характеристика	Приклад застосування у аграрній сфері	Брендингова Стратегія
B2B (бізнес для бізнесу)	Електронні транзакції між двома компаніями.	Забезпечення підприємств сировиною, посередницька торгівля.	Формування мономарочних брендів чи «марок диллера», акцентуючи увагу на якості виробленого товару.
B2C (бізнес для споживачів)	Відносини між продавцем та кінцевим споживачем у онлайн-формі.	Продаж всіх видів готової продукції кінцевому споживачеві.	Застосування брендингу будь-якого типу, використовуючи традиційне завоювання ринку. Увага акцентується на носія торгового знаку, географічну асоціативність, унікальні властивості та доброзичливість до споживача.
C2C (споживач для споживача)	Транзакції між клієнтами, з використанням допомоги від третьої сторони (наприклад онлайн-ринку).	Продаж продукції господарств населення кінцевим споживачам.	Найпростіше застосовується «селф-брендинг», увага акцентується на виробника, його особу. Зазвичай це мономарочні бренди, що просуваються через SMM канали.
C2B (споживач для бізнесу)	Відносини у процесі яких особа – кінцевий споживач, створює продукт, що використовується компанією-виробником.	Заготівля сировинної продукції, що вироблена домогосподарствами.	Процес брендингу досить складний, в його основу доцільно включити сильну марку виробника, акцентуючи увагу на ціні, об'ємах, якості продукту, гнучкості у процесі співпраці.
B2G (бізнес для державних інституцій)	Транзакції, що здійснюються між бізнесом та урядом.	Продаж продукції державним установам, участь в тендерних закупівлях комунальних підприємств.	Брендинг для такого підприємництва розробляється з особливою увагою до прозорості ведення бізнесу, соціальної відповідальності, територіальної належності. Сфера придатна для мономарочного брендингу.

диференціювати товарні лінії, фокусуватися на зниженні сировинних витрат, тощо. Процес брендингу допомагає підприємству знайти конкретні відповіді на важливі запитання щодо розуміння власного продукту, ринкової позиції, бачення цільової аудиторії, можливості комунікацій, компетентності у прийнятті управлінських рішень. Здатність правильно оцінити ситуацію, створити власний бренд є необхідною передумовою існування на ринку, що розвивається за допомогою Інтернет-технологій та трансформується в умовах збільшення частки електронної комерції.

**References:**

- Clement, J. (2019). Worldwide e-commerce share of retail sales 2015-2023. *Statista*. <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>> (2020, May, 25) [in English].
- Vakar, T. V. (2016). Brendynh silskykh terytoriy [Branding of rural areas]: *dysertatsiya na zdobuttya naukovoho stupenya doktora ekonomichnykh nauk* [: dissertation for the degree of Doctor of Economics. Vinnytsia]. Vinnytsia: Vinnytsia National Technical University. [in Ukrainian].

3. Kyrylov, Y. Y. (2016). Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [Agrarian economy sector development in the context of globalization]. *Ekonomika APK* [The Economy of Agro-Industrial Complex], 5, 23-29 [in Ukrainian].
4. Odarchenko, A. M., Spodar, K. V. (2015). Osoblyvosti elektronnoi komertsii ta perspektyvy yii rozvytku v Ukraini [Features of e-commerce and development prospects for the sphere in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform], 1, 342-346 [in Ukrainian].
5. Yatsenko, O., Hriazina, A., Shevchyk, O. (2019). Elektronna komertsiiia yak element hlobalnoi torhovelnoi systemy [E-commerce as an element of the global trading system]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual economic issues], 8 (218), 4-15. [in Ukrainian].
6. Zakarpatska oblasna derzhavna administratsiia [Transcarpathian regional state administration] (2020). *Kontseptsiiia stiikoho rozvytku silskykh terytorii Zakarpatskoi oblasti na 2020-2027 rr.* [The concept of sustainable development in Transcarpathian's rural areas in 2020-2027].  
<[https://carpathia.gov.ua/sites/default/files/imce/190625\\_ksr\\_oda.pdf](https://carpathia.gov.ua/sites/default/files/imce/190625_ksr_oda.pdf)> (2020, May, 30) [in Ukrainian].
7. Ministerstvo rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva [Ministry of Regional Development, Building and Housing and Communal Services of Ukraine] (2015). *Stratehiia rozvytku Zakarpatskoi oblasti na period do 2020 r.* [Development strategy of Zakarpattia region with forecast to 2027].  
<[http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt\\_reg\\_infonorm/2015/05/Strategiya.pdf](http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_infonorm/2015/05/Strategiya.pdf)> (2020, May, 30) [in Ukrainian].