

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС»»

Виконавець:

студент ФЕУП

Хома Андрій Васильович

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Траченко Людмила Анатоліївна

/підпис/

ОДЕСА – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Визначення стратегічної діяльності та її функції.....	6
1.2 Типи стратегій розвитку підприємства.....	11
1.3 Алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС».....	27
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	27
2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	34
2.3 Оцінка внутрішнього середовища підприємства.....	47
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС».....	56
3.1 Оцінка доцільності проекту створення цеху з виробництва кормів для тварин під власним брендом.....	56
3.2 Розрахунок грошових потоків за проектом.....	63
3.3 Оцінка ефективності та ризиків проекту.....	71
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне ринкове середовище, де функціонують суб'єкти підприємництва різного розміру та форми власності, можна вважати гнучким, мінливим та нестабільним. В цьому середовищі ключовим аспектом, який може забезпечити суб'єкту підприємництва стабільність на ринку та допомогти підсилити його конкурентні переваги, є добре обміркована стратегія розвитку.

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів. Ефективна стратегія повинна ґрунтуватися на принципах інтенсивного зростання, тобто сприяти більш ефективному використанню ресурсів - матеріальних, людських, фінансових, а також оптимізації номенклатури продукції чи послуг, максимізації вигоди від інвестицій, повному задоволенню потреб клієнтів в контексті якості товарів, гарантій та обслуговування. У свою чергу її розробка має включати не тільки перелік запланованих заходів та методів їхньої реалізації, але й передбачати потенційні негативні сценарії, аби своєчасно пристосуватися до змін.

Стратегічна діяльність визнає важливість кожного сектора бізнесу у соціально-економічному розвитку країни та підкреслює необхідність їх гармонійного зростання. На практиці стратегія пропонує розумне поєднання ринкових та державних інструментів регулювання. Ефективна реалізація цієї стратегії вимагає створення базових умов для розвитку підприємництва.

На рівні окремих підприємств стратегія розвитку виступає довготривалим, гнучким планом інноваційного спрямування із визначеним рівнем ризику, який ґрунтується на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, залежить від людського фактору та вимагає інвестицій для досягнення результативності та підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг і, врешті решт, самого підприємства.

Дослідженню проблем стратегічного розвитку підприємств присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як С. Василюга, Т. Фурса, А. Олійник, С. Пілецька, В. Ткаченко, Н. Ілляшенко та інших.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні шляхів стратегічного розвитку підприємства за допомогою диверсифікації його діяльності.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність стратегічної діяльності підприємства та її функції;
- виокремити типи стратегій розвитку підприємства;
- сформулювати алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС»;
- здійснити оцінку зовнішнього середовища підприємства на ринку товарів для тварин;
- надати характеристику внутрішньому середовищу підприємства та визначити можливі конкурентні переваги;
- оцінити доцільність проєкту диверсифікації у вигляді створення цеху з виробництва кормів під власним брендом;
- розрахувати грошові потоки за проєктом;
- зробити пропозиції щодо мінімізації ризиків проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку підприємств в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів впровадження стратегії розвитку підприємства торгівельної сфери на основі диверсифікації його діяльності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано широкий інструментарій загальноприйнятих методів наукового дослідження, а саме: історико-логічний (для вивчення стратегій еволюції підприємств); структурно-логічний (для дослідження послідовності аналізу конкурентного середовища підприємства); метод порівняльного аналізу (для оцінки різних підходів до впровадження стратегій розвитку); метод системного і статистичного аналізу (для аналізування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності); графічний і табличний (для ілюстрації динаміки явищ і процесів, що стосуються питань розширення діяльності підприємства в сфері

виробництва кормів). Всі розрахунки були виконані за допомогою програмного забезпечення «Microsoft Excel».

Інформаційну базу дослідження склали узагальнені, опрацьовані та проаналізовані первинні матеріали управлінського обліку ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС», чинні законодавчі та нормативні документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, публікації у періодичних виданнях, інформаційні матеріали, розміщені в мережі Інтернет, результати власних досліджень спостережень в період проходження практики.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота містить 16 таблиць, 13 рисунків.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези:

Хома А. В., Траченко Л. А. Проектний підхід при формуванні стратегії розвитку підприємства. Збірник матеріалів III підсумкової науково-практичної студентської конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки». Одеса, 2023. С. 86-87.

ВИСНОВКИ

1. Сутність стратегічної діяльності підприємства полягає у довгостроковому плануванні та реалізації цілей підприємства на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. До функцій стратегічної діяльності відносять планову (розробка місії та візії, визначення стратегічних напрямків, вибір стратегічних альтернатив), аналітичну (вивчення та аналіз зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів), організаційну (забезпечення необхідними людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами для переходу від поточної ситуації до нового стратегічного стану), функцію контролю (моніторинг та оцінка стратегії) та комунікативну (забезпечення розуміння стратегії з боку персоналу, спілкування зі заінтересованими особами щодо самої стратегії та її реалізації).
2. Виокремлено типи стратегій розвитку підприємства, зокрема: зростання, стабілізація, скорочення та диверсифікації. Доведено, що усі перелічені стратегії та підходи базуються на пошуку оптимального балансу між наявними ресурсами та можливостями підприємства з одного боку, та задоволенням запитів і вимог ринку з іншого. В реальній практиці підприємство може одночасно використовувати кілька стратегій. Будь-яка обрана конкретним підприємством стратегія завжди має індивідуальний характер, оскільки вона формується і впроваджується під впливом численних факторів, що існують у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
3. Сформовано алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства, який включає визначення місії та візії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, розробку планів дій та контроль за їх виконанням. Згідно вказаному алгоритму, крім вибору конкретної стратегії, надзвичайно важливим є вміння підприємств адаптуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. В цьому сенсі підприємство може обрати одну з чотирьох стратегій поведінки: пасивне

очікування, активне очікування (готовність кваліфіковано зустрічати зміни), підготовка до змін та сприяння бажаним змінам.

4. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства та виявлено, що ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС» спеціалізується на оптовій торгівлі зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин. Згідно з аналізом фінансово-господарської діяльності, протягом останніх трьох років (з 2020 по 2022 рік), відбулися значні зміни у його фінансовому стані. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зменшився більш ніж на 54%, що призвело до суттєвого скорочення прибутку.
5. Здійснено оцінку зовнішнього середовища підприємства. Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку ринку кормів, як однієї із основних складових зовнішнього середовища товариства. Встановлено, що проблеми, які гальмують розвиток ринку ґрунтуються на низці чинників: відсутність ефективної системи реєстрації та контролю кормових добавок, низька купівельна спроможність більшості власників домашніх тварин (лише 22% з них готові витратити кошти на готовий корм), недовіра до нових виробників. Також вагомий вплив на підприємство здійснюють політичні фактори: від воєнного стану до податкових змін і державного втручання в економічну діяльність. В свою чергу соціокультурні та технологічні чинники здійснюють на підприємство значно менший вплив і стосуються переважно процесів маркетингу та збуту готової продукції.
6. Надано характеристику внутрішньому середовищу підприємства та визначено можливі конкурентні переваги. З точки зору оцінки внутрішнього середовища та ідентифікації конкурентних переваг можна стверджувати, що ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС» має сильний персонал та високу якість кормів, а також добрі зв'язки з постачальниками. Однак є проблеми зі складськими приміщеннями та відсутність власного виробництва і бренду. Вказані сильні та слабкі сторони узагальнені у проведеному SWOT аналізі. В той самий час можливості для подальшого зростання включають створення власного виробництва та розширення діяльності на інші регіони. Відтак оптимальною

стратегією для підприємства є диверсифікація, а саме вихід на виробничій сегмент.

7. Оцінено доцільність проєкту диверсифікації у вигляді створення цеху з виробництва кормів під власним брендом. Організація виробництва потребує приміщення, устаткування та сировини. Розглядається можливість використання власного складського приміщення ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС» для виробництва. Вартість виробничої лінії складає 2-3 мільйони гривень. Операційні витрати включають в себе персонал, загальні операційні витрати та змінні витрати на одиницю продукції і складають 7293 тис. грн на рік. Річні доходи проєкту становлять 13140 тис. грн. Проєкт стає прибутковим на початку другого року функціонування.
8. Розраховано грошові потоки за створюваним проєктом. З точки зору дисконтованих показників ефективності чистий прибуток від проєкту становить 10 460 тис. грн, що свідчить про його прибутковість. Індекс прибутковості складає 1.39. Внутрішня норма рентабельності становить 49.46%, що свідчить про значний запас міцності проєкту. Тобто проєкт «PetMeal» є ефективним і потенційно прибутковим, і його реалізація може бути вигідною для інвесторів.
9. Зроблено пропозиції щодо мінімізації ризиків проєкту «PetMeal». Основними ризиками при реалізації проєкту стратегічного розвитку на базі ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС» є ризик фінансових втрат, ризик конкуренції, ризик якості кінцевого продукту, ризик законодавчого регулювання та державного втручання, ризик постачання сировини, ризик маркетингу та продажів, кадровий ризик тощо. Для мінімізації ризиків рекомендується прийняти комплексний підхід і вжити ряд заходів. Це включає в себе створення детального бізнес-плану, ретельне фінансове планування, аналіз ринку та конкурентів, встановлення високих стандартів якості і контролю якості, дотримання законодавства, управління ланцюгом постачання, активну маркетингову стратегію, розвиток персоналу та готовність до непередбачуваних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скрипник Н. В., Скрипник М. Є. Сутність стратегічної управлінської звітності та підходи щодо її формування. *Науковий огляд*. Економіка, 2015. № 5(15). С. 19-26.
2. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 2020. № 1. С. 121–125.
3. Фурса Т. П. Стратегічні аспекти діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*, 2016. С. Вип. 7. С. 521-524.
4. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*, 2020. № 1. С. 146–150.
5. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 2019. Вип. 33. С. 108-112.
6. Розробка стратегічного набору. URL: <https://studfile.net/preview/5226290/page:19/> (дата звернення: 15.08.2023)
7. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. № 19-20. С. 110–116.
8. Бекеш А. А. Визначення перспективних напрямів розвитку та планування інвестиційної стратегії підприємства. А.А. Бекеш. Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 90 с.
9. Хома А. В., Траченко Л. А. Проектний підхід при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Збірник матеріалів III підсумкової науково-практичної студентської конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки»*. Одеса, 2023. С. 86-87.
10. Агеєва І. М. Особливості підходів до впровадження стратегічного управління на переробних підприємствах. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття. Матеріали VIII Міжнародної науково-*

- практичної конференції 15-16 жовтня 2020 р.* Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2020. С. 209-212.
11. Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління. Теорія та історія державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2020. № 3. С. 52-60.
12. ПЕТ ЛОГІСТИКС. YOUCONTROL. 2023 URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43052062/ (дата звернення: 01.09.2023)
13. ТОВ «ПЕТ ЛОГІСТИКС». Opendatabot. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/c/43052062> (дата звернення: 01.09.2023)
14. Кобелєва Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» *Економічні науки*, (1), 2022. С. 52–57.
15. Кормова база: ринок кормів для хатніх тварин відновлюється і має потенціал росту вже у цьому році. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/kormova-baza-rinok-kormiv-dlya-xatnix-tvarin-vidnovlyujetsya-i-maje-potencial-rostu-vze-u-cyomu-roci-413138/> (дата звернення: 02.09.2023)
16. Мапа розташування підприємств з виробництва кормів для домашніх тварин у Європі. Murmeo.com. URL: <https://murmeo.com/uk/mapa-pidpriyemstv-z-virobnictva-kormiv/> (дата звернення: 02.09.2023)
17. Про бізнес: Виробництво кормів для котів і собак. URL: <http://pro-biznes.com.ua/idei-deya-biznesu/virobnictvo-koztiv-dlja-sobak-i-kishok.htm>. (дата звернення: 03.09.2023)
18. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.09.2023)
19. Аналіз ринку корму для домашніх тварин в Україні. 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-korma-dlya-domashnih-zhivotnyh-v-ukraine-v-2018-2021-gg-2022-god> (дата звернення: 04.09.2023)

20. Аналіз ринку сухих кормів для тварин в Україні. 2023 РІК. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-suhih-kormov-dlya-zhivotnyh-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 05.09.2023)
21. Краєвський В., Костенко О. PESTLE-аналіз як обліково-аналітичний інструмент активізації розвитку підприємства. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy*, 2021. С. 34-36.
22. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку. *Економіка та держава*, 2019. № 8. С. 44–50.
23. Kormotech. URL: <https://kormotech.com/uk> (дата звернення: 10.09.2023)
24. Ринок кормів: фактори впливу й цінові тренди. Milka.info. URL: <http://milkua.info/uk/post/rinok-kormiv-faktori-vplivu-j-cinovi-trendi> (дата звернення: 10.09.2023)
25. Purina. URL: <https://www.purina.ua/> (дата звернення: 10.09.2023)
26. Royal Canin SAS. URL: <https://www.royalcanin.com/ua> (дата звернення: 10.09.2023)
27. Optimeal. URL: <https://optimeal.ua/> (дата звернення: 10.09.2023)
28. Hill's Science Diet. URL: <https://www.hillspet.com> (дата звернення: 10.09.2023)
29. Brit Care. URL: <https://brit-petfood.com/en/> (дата звернення: 10.09.2023)
30. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій для студ. спец. 183 «Технології захисту довкілля» та 101 «Екологія» всіх форм навчання. Електронне видання каф. екології та природозахисних технологій. Суми : СумДУ, 2020. 233 с.
31. Згурська О. М. Диверсифікація, як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* 2018. № 13. С. 16–21.
32. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19–23.

- 33.Мамчин М. М. Ринок кормів для домашніх тварин в Україні: маркетингові аспекти. *Економіка та управління національним господарством*. Мукачівський державний університет. Львів, 2019. С. 202-207.
- 34.Виробництво кормів для домашніх тварин. ТехноМашСтрой. URL: <https://tehnomashstroy.com.ua/ua/a407468-proizvodstvo-korma-dlya.html> (дата звернення: 03.10.2023)
- 35.Виробництво тваринних кормів та кормового і технічного жирів. Технологія м'яса та м'ясних продуктів. Букліб. URL: <https://buklib.net/books/34876/> (дата звернення: 03.10.2023)
- 36.ISO 22000. Food safety management URL: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html> (дата звернення: 03.10.2023)
- 37.Про безпечність та гігієну кормів : Закон України від 06.12.2018 р. № 2639-VIII.
Дата оновлення: 30.06.2023. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T172264?an=673> (дата звернення: 03.10.2023)
- 38.Про ветеринарну медицину: Закон України від 25.06.1992 року № 2499-XII.
Дата оновлення: 09.04.2020. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GI01822A?an=18> (дата звернення: 03.10.2023)
- 39.Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проєктів: навч. посіб. Рівне : НУВГН, 2022. 350 с.
- 40.Фасувально-пакувальна машина SMFZ-500А з датером. ТОВ ПКФ «Козак+»
URL: https://kozakplus.ua/products/granule-packaging-machines/smfz-500a-d?pk_campaign=GoogleMerchant&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAsIGrBhAAEiwAEzMIC3nyPTepqD4lXWpRgndC8oyXNQJiY-IvCeVBdDY1ASUmERibpQG4IhoCU_0QAvD_BwE (дата звернення: 06.10.2023)
- 41.Телескопічний навантажувач Manitou MT732. Prom.ua. URL: https://prom.ua/ua/p846079084-teleskopicheskiy-pogruzchik-manitou.html?utm_source=google_product&utm_medium=cpc&utm_content=pla&utm_campaign=KT_cpc_1&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA04arBhAkEiwAuNO

[sIvKSrTkTd9KIwGhpzVlIdiKB3h--S4zkw9V-9dSJFvazlo-WTzMLRBoCtMcQAvD_BwE](https://economy.kpi.ua/files/files/31_kpi_2009.pdf) (дата звернення: 20.10.2023)

- 42.Скоробогатова Н. Є. Модель визначення інвестиційних витрат проєкту. Національний технічний університет України «КПІ». URL: https://economy.kpi.ua/files/files/31_kpi_2009.pdf (дата звернення: 03.10.2023)
- 43.Старигін Д. О., Гук О. В. Оцінка ефективності інноваційних проєктів: сутність та шляхи вдосконалення. *Modern Economics*, 2020. № 23. С. 204–210.
- 44.Дейна О. Застосування нефінансової інформації при аналізі ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний та вітчизняний досвід організації, функціонування та розвитку економічного аналізу* : монографія. 2019. С. 48–49.
- 45.Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
- 46.Чижик Т.В. Методи оцінки рентабельності підприємства ТОВ «АГРОФІРМА МИКОЛАЇВКА». Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, 2019. 678-680 с.
- 47.Чиста поточна вартість. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Математика/Прикладна_математика/Бізнес-математика_\(Olivier\)/15%3A_Прийняття_хороших_рішень/15.01%3A_Чиста_потоchna_вартість](https://ukrayinska.libretexts.org/Математика/Прикладна_математика/Бізнес-математика_(Olivier)/15%3A_Прийняття_хороших_рішень/15.01%3A_Чиста_потоchna_вартість) (дата звернення: 20.10.2023)
- 48.Економічні ризики та методи їх вимірювання: Практикум : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Економіка бізнес-підприємства» спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. О.В. Кривда. Київ, 2022. 54 с.
- 49.Бездітко, О. Управління фінансовими ризиками підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: *Економіка*, 2020. №3. С. 43-49.
- 50.Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.