

УДК 331.108.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-48

КСЕНОФОНТОВ М. М.

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

БАКУН Ю.

Національний університет біоресурсів та природокористування, м. Київ, Україна

ПРИНЦИПИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В М'ЯСОПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Предметом статті є теоретичні та практичні положення зі стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Важливість управління персоналом на стратегічних засадах обумовлюється важливістю їхньої готовності ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Це пов'язано із підвищенням їхнього кваліфікаційного рівня щодо прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням тенденцій змін впливу чинників зовнішнього середовища у довгостроковому періоді та стратегічних пріоритетів галузевого розвитку держави. У зв'язку з цим актуальністю відзначається диференціювання підходів до стратегічного управління персоналом. Тому метою написання статті є визначення стратегічних підходів до управління персоналом сільськогосподарських підприємств у процесі обґрунтування диференційованих стратегій їхнього розвитку.

Методи: аналізу і синтезу, аналогій, експертний метод, метод функціонального аналізу.

Розгляд стратегічного управління персоналом у статті розкривається як складова стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. При цьому отримано наступні результати:

– встановлено роль сільськогосподарських підприємств, як основної групи товаровиробників галузі, за часткою виробництва валової продукції за період з 2010 по 2018 рр.;

– проаналізовано рівні прибутковості виробництва різних видів продукції сільськогосподарськими підприємствами, з визначенням переважної прибутковості по видах рослинницької продукції та переважної збитковості, крім виробництва молока, по видах тваринницької продукції;

– доведено доцільність поглиблення стратегічного підходу до управління персоналом сільськогосподарських підприємств, з диференціюванням його ролі у процесі реалізації диференційованих стратегій управління відповідно трьох виділених груп підприємств.

– виділено чотири критеріальні ознаки до стратегічного управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах: група підприємств, для якої більш актуальна відповідна стратегія; акцент в управлінні підприємством; спрямування роботи управлінського персоналу; акцент з реалізації роботи відносно персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації трьох виділених стратегій для трьох характерних груп сільськогосподарських підприємств та визначення завдань управлінського та виробничого персоналу з їхнього формування та реалізації.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, персонал сільськогосподарських підприємств, управління персоналом, стратегії управління підприємствами, стратегії управління персоналом підприємств, стратегічні пріоритети державного управління галузевим розвитком

KSENOFONTOV M.

Public governance and administration, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics" Kyiv, Ukraine;

BAKUN Y.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

PRINCIPLES OF LOGISTICS ACTIVITY OF BUSINESS ENTITIES IN THE MEAT PROCESSING INDUSTRY

The subject of the article is theoretical and practical provisions on strategic management of personnel of agricultural enterprises. The importance of HRM on a strategic basis is determined by the importance of their willingness to work effectively in the long term. This is due to the improvement of their qualification level in making effective management decisions taking into account the tendencies of changes of influence of environmental factors in the long term and strategic priorities of the sectoral development of the state. Due to this urgency, there is a differentiation of approaches to strategic HR management. Therefore, the purpose of this article is to identify strategic approaches to managing the personnel of agricultural enterprises in the process of justifying differentiated strategies for their development.

Methods: analysis and synthesis, analogies, expert method, method of functional analysis, graphical method.

Consideration of state support of agricultural enterprises in the article is disclosed as an element of state regulation, aimed at stabilizing their functioning. The following results were obtained:

– functional features of direct and indirect state support measures are revealed;

– it is established general loss-making for the society introduction of mechanism of payment of direct price subsidies to producers. In this case, the dependence of the size of social losses of this program on the level of elasticity of the price of a particular product is noted. Support for products with zero price elasticity will not lead to social losses. While price support for highly elastic goods will have a profoundly negative effect, but can be realized to address certain social problems;

– the stabilizing influence on the market situation from the implementation of intervention purchases of surplus products is indicated and the directions of its further use are substantiated.

Perspectives for further research are to deepen the methodical order of comparing public benefits and the amount of resources spent in the implementation of state support programs for agricultural enterprises and other industry producers.

Key words: demand, supply, price, factors of the environment, state support, agricultural enterprises, public effect from state support.

Постановка проблеми. Галузь сільського господарства виконує особливу роль в економіці, оскільки діяльністю її суб'єктів спрямована на вирішення сукупності соціально-економічних завдань, одним з яких є забезпечення продовольчої безпеки населення держави. Однією з основних груп товаровиробників галузі є сільськогосподарські підприємства, які представлені різними за організаційно-правовими формами та розміром суб'єктами господарювання. Виходячи із цього, для всіх суб'єктів господарювання галузі, у тому числі і сільськогосподарських підприємств, важливим є формування своїх господарських програм та планів роботи у довгостроковому розрізі на стратегічну перспективу. Це пов'язано як з урахуванням сукупності впливів зовнішнього середовища та упередженням їхньої потенційної зміни, так і з державними пріоритетами щодо галузевого розвитку. Зазначене висуває особливі вимоги до персоналу сільськогосподарських підприємств, що й обумовлює актуальність дослідження зазначених питань.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідження сукупності питань управління сільськогосподарськими підприємствами було предметом уваги таких вітчизняних учених як Андрійчук В.Г., Бауер Л. [7], Войнаренко М.П., Зінченко С.Г., Злепко С.М., Тарута О.О. [1], Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О.М. [4], Коваленко Ю.С. [5], Кропивко М.Ф. [15], Лопатинський Ю.М. [6], Сава А. П. [11], Сидорук Б. О. [12] та інших.

Розкриттю особливостей різних аспектів стратегічного підходу на різних рівнях управління приділено увагу також і таких зарубіжних учених як Дойль П. [3], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [8], Мінцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. [9], Фримен Р.Е. [17], Портер М. [18] та багато інших. Виходячи із вищезазначеного проблема реалізації стратегічного підходу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами з визначенням ролі управлінського та виробничого персоналу у його опрацюванні є важливою у теоретичному та практичному відношенні.

Мета статті – визначення стратегічних підходів до управління персоналом сільськогосподарських підприємств у процесі обґрунтування диференційованих стратегій їхнього розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сільськогосподарські підприємства є вагомим групою товаровиробників галузі. Важливість їхньої ролі підтверджується їхнім внеском у загальні обсяги виробництва валової продукції галузі (табл. 1).

Таблиця 1.

**Динаміка виробництва валової продукції
сільськогосподарськими підприємствами України за 2010-2018 рр.
(у постійних цінах 2010 року; мільйонів гривень)**

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі сільськогосподарські підприємства					
				млн грн			%		
	продукція сільськогосподарства	з неї		продукція сільськогосподарства	з неї		продукція сільськогосподарства	з неї	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2010	187526	120591	66935	90792	64861	25931	48,4	53,8	38,7
2011	225382	157562	67820	117111	89573	27538	52,0	56,8	40,6
2012	216590	145844	70746	110072	80463	29609	50,8	55,2	41,9
2013	246109	172131	73978	133683	101297	32386	54,3	58,8	43,8
2014	251427	177708	73719	139058	105530	33529	55,3	59,4	45,5
2015	239467	168439	71028	131919	99585	32334	55,1	59,1	45,5
2016	254641	185052	69588	145119	113393	31726	57,0	61,3	45,6
2017	249157	179475	69682	140535	108601	31934	56,4	60,5	45,8
2018	268571	198685	69886	157561	124720	32841	58,7	62,8	47,0
2018 р.+, до 2010 р.	81045	78094	2951	66769	59860	6910	10,3	9,0	8,3

Джерело: [10].

У процесі здійснення ринкових реформ у сільському господарстві відбулось організаційне трансформування галузі, одним з проявів якого стало зміцнення такої групи сільськогосподарських товаровиробників як господарства населення [6]. За аналізований у нашому дослідженні період – з 2010 р. по 2018 р. спостерігається вже прояв іншої тенденції – зворотнє посилення ролі сільськогосподарських підприємств. При цьому слід відмітити поступовість зміцнення їхніх позицій у виробництві валової

продукції тваринництва, що характеризувалось збільшенням рівня виробництва у 2018 р. відносно 2010 р. на 8,3 %. У свою чергу по валовій продукції рослинництва та сільського господарства між рівнями виробництва по аналізованих роках відзначалось незначне коливання при загальній тенденції посилення їхньої ролі. Так, по виробництву валової продукції сільського господарства рівень зростання у 2018 р. склав 10,3 %, а по продукції рослинництва – 9,0% (табл. 1).

Сільськогосподарські підприємства вирішують сукупність суспільно-економічних завдань. Як вже зазначалось, одним з основних їхніх суспільних завдань є виробництво продуктів харчування, що є основою вирішення продовольчої безпеки населення держави. У процесі вирішення цього та інших завдань сільськогосподарські підприємства здійснюють поєднання ресурсів при виробництві сільськогосподарської продукції. Зазначені суб'єкти господарювання знаходяться на початковій базовій ланці у суспільних ланцюгах руху агропродовольчої продукції. Певною мірою витратна частина з виробництва сільськогосподарської продукції обумовлює формування рівня ціни пропозиції галузевих суб'єктів. Вищий рівень ціни пропозиції у підсумку впливає на відповідно більш вищий рівень ціни кінцевої харчової продукції для споживача. З іншого боку ринку формується ціна попиту, що визначається рівнем купівельної спроможності споживачів. Умовно можна зазначити, що у результаті взаємодії між попитом та пропозицією встановлюються ціни як на продукти харчування, так і на сільськогосподарську продукцію.

Кожному рівню ціни на сільськогосподарську продукцію відповідає затребуваний рівень виробництва, одним з проявів чого, у кінцевому підсумку є результативність господарської діяльності у галузях виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.

За результатами аналізу даних державної статистичної звітності встановлено динаміку зміни рівнів рентабельності по тринадцяти основних видах сільськогосподарської продукції (табл. 2).

Прибутковість по будь-якому виду продукції характеризується певним рівнем за визначений період, стабільністю чи наявністю або відсутністю коливань. Серед видів продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств найвищим абсолютним рівнем та стабільністю характеризувалась господарська діяльність з виробництва та реалізації винограда, з коливанням рівнів рентабельності від 51,6 % у 2017 р. до 99,0 % у 2013 році. Другим видом рослинницької продукції за прибутковістю та стабільністю є соняшник з коливаннями рівня рентабельності від 28,2 до 78,4 %. Останніми п'ятьма аналізованими роками стабільно високими є рівні рентабельності з виробництва та реалізації плодів та ягід (коливання від 25,0 до 127,5%). Але по перших трьох аналізованих роках рівні рентабельності по них були невисокі – від 9,6 до 17,9 %. Відносно стабільно прибутковим з невисокими рівнями рентабельності є виробництво та реалізація зернових та зернобобових культур з коливанням рівнів рентабельності від 2,4 до 42,6 %. Невисоким рівнем рентабельності характеризувались і результати по цукрових буряках. Суттєве падіння прибутковості відбулось по картоплі на 52,1 %.

Таблиця 2.

Динаміка рівнів рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах, %

Вид продукції	Роки								2017 р. +,- до 2010 р.
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Зернові та зернобобові культури	13,9	26,1	15,8	2,4	25,7	42,6	37,8	25,0	11,1
Соняшник	64,7	57,0	44,9	28,2	36,7	78,4	61,9	41,3	-23,4
Цукрові буряки (фабричні)	16,7	36,5	15,9	3,1	17,8	27,7	24,6	12,4	-4,3
Овочі відкритого ґрунту	23,5	9,9	1,1	7,5	14,5	32,0	15,3	9,9	-13,6
Картопля	62,1	17,7	-17,4	22,4	9,9	24,6	0,6	10,0	-52,1
Плоди та ягоди	14,9	17,9	9,6	127,5	65,8	58,3	25,0	35,4	20,5
Виноград	91,6	57,1	71,5	99,0	57,5	92,9	71,4	51,6	-40
Молоко	17,9	18,5	1,8	13,1	11,1	12,7	18,6	26,9	9
Велика рогата худоба на м'ясо	-35,9	-24,8	-28,3	-41,3	-34,5	-16,9	-23,2	3,4	39,3
Свині на м'ясо	-7,8	-3,7	1,8	0,2	5,6	12,6	-4,1	3,5	11,3
Вівці та кози на м'ясо	-29,5	-39,6	-32,8	-36,2	-43,0	-26,6	-31,5	-39,6	-10,1
Птиця на м'ясо	-4,4	-16,8	-2,4	-5,9	-12,6	-5,4	3,4	7,0	11,4
Яйця курячі	18,6	38,8	52,6	47,6	58,8	60,9	0,5	-9,0	-27,6

Джерело: [13, С.55, 58; 14, С. 177].

За результатами аналізу таблиці 2 можна пересвідчитись про кризову ситуацію у галузях тваринництва сільськогосподарських підприємств. Прибутковістю характеризувалась лише галузь молочного скотарства з коливанням рівнів рентабельності від 11,1 до 26,9 % Виключення було тільки у 2012 р., коли зафіксовано найнижчий рівень рентабельності в 1,1 %. Стабільно високим був рівень рентабельності у виробництві та реалізації яєць курячих за період з 2010 по 2015 роки – від 18,6 до 60,9 %.

Але результати цієї галузі за останні два аналізовані роки характеризувались обвалом з рівнями рентабельності 0,5 % та –9,0%. Суттєво збитковою була господарська діяльність у виробництві та реалізації овець та кіз на м'ясо – від –26,6 до –39,6 %. Переважно невисокими рівнями рентабельності характеризувались результати галузі свинарства. У галузі м'ясного скотарства, за виключенням останнього аналізованого року (2017 р. з рівнем рентабельності у 3,4 %), результати всіх аналізованих років були з суттєвим негативним рівнем рентабельності.

Роль сільськогосподарських підприємств у загальногалузових показниках представлена у таблиці 1. У свою чергу, при розгляді суб'єктів господарювання будь-якої галузі, у тому числі і сільськогосподарства, слід враховувати їхню неоднорідність. У наукових дослідженнях використовуються різні критеріальні ознаки для поділу підприємств. Для нашого дослідження обмежимося такою ознакою як прибутковість роботи, відносно якої загальну сукупність підприємств можна поділити на три групи: збитково працюючі підприємства, підприємства з невисокою прибутковістю та високоприбуткові підприємства. Немає сенсу розробка однієї базової стратегії для всіх сільськогосподарських підприємств. У свою чергу доцільним є розробка базової стратегії для окремих груп сільськогосподарських підприємств: для збитково працюючих – «стратегія економії», для підприємств з невисокою прибутковістю – «стратегія збереження позицій» і для високоприбуткових підприємств – «стратегія розвитку». У нашому дослідженні, у межах опрацювання стратегічного підходу до управління, виділено чотири критеріальні ознаки до стратегічного управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах: група підприємств, для якої більш актуальна відповідна стратегія, акцент в управлінні підприємством, спрямування роботи управлінського персоналу, акцент з реалізації роботи відносно персоналу (табл. 3).

Таблиця 3.

Складові стратегічного підходу з управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах

Характеристика елементів	Вид стратегії		
	Економії	Збереження позицій	Розвитку
1. Група підприємств для якої більш актуальна відповідна стратегія – підприємств, що	працюють збитково, або з невисоким рівнем рентабельності (економії)	працюють прибутково, власники задоволені і не хочуть змінювати ситуацію (збереження позицій)	мають вагомий роль на ринку або хочуть підвищити свій ринковий статус (розвитку)
2. Акцент в управлінні підприємством	зменшення витратної частини діяльності підприємств	пошук джерел економії ресурсів та раціонально обґрунтування додаткових витрат	обґрунтований перехід до високотехнологічного рівня виробництва як основи збільшення рівня виробництва продукції високої якості
3. Спрямкування роботи управлінського персоналу на	економію ресурсів – в абсолютному та ціновому вираженні, перехід до ресурсозберігаючих технологій	збалансування доходів та витрат при прийнятті рішення щодо більш сучасних технологічних та організаційних розробок	пошук більш продуктивних технічних засобів та технологій, способів організації виробництва
4. Акцент з реалізації роботи відносно персоналу	економія також і на додаткових витратах на персонал	визначення прийнятного рівня витрат на персонал та здійснення соціальних	широке запровадження соціальних програм підтримки персоналу, інвестування підвищення кваліфікаційного рівня персоналу

Джерело: опрацьовано авторами

У статті 11, п.1 Господарського кодексу України зазначається, що: «Здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних, організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку» [2]. У свою чергу у статті 11, п.5 вказано, що «Суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку, не можуть надаватися передбачені законом пільги та переваги у здійсненні господарської діяльності» [2]. Зазначене обумовлює потребу врахування управлінським персоналом суспільних інтересів, що надасть ним можливість використання законодавчо визначених механізмів державної підтримки.

Одним з важливих програмних документів, положення якого доцільним є для врахування власниками та управлінським персоналом сільськогосподарських підприємств є «Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року» [16]. Одні з ключових позицій, важливих для врахування, є стратегічні цілі розвитку аграрного сектору: «гарантування продовольчої безпеки держави; забезпечення прогнозованої розвитку та довгострокової стійкості аграрного сектору шляхом розвитку різних форм господарювання; сприяння розвитку сільських населених пунктів та формування середнього класу на селі шляхом забезпечення зайнятості сільського населення та підвищення рівня доходів;

підвищення рівня інвестиційної привабливості галузей аграрного сектору та фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств; підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції, ефективності галузей, забезпечення стабільності ринків; розширення участі України у забезпеченні світового ринку сільськогосподарською продукцією; раціональне використання земель сільськогосподарського призначення та зменшення» [16].

Для управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств важливим є визначення цілей розвитку та формування стратегій і програм у їхню реалізацію з урахуванням стратегічних цілей держави.

Висновки і перспективи. Сільськогосподарські підприємства є важливою групою сільськогосподарських товаровиробників. Протягом аналізованого періоду (2010-2018 рр.) їхня роль в економіці галузі зростала, зокрема по виробництву валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 р. на 10,3 % (до 58,7 %), по продукції рослинництва – на 9,0 % (до 62,8 %), по продукції тваринництва – на 8,3 % (до 47,0 %).

Для забезпечення ефективного використання ресурсів важливим є опрацювання на рівні управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств стратегічного підходу. При цьому акцентується увага на важливості диференціювання загальної сукупності сільськогосподарських підприємств за рівнем прибутковості господарської діяльності принаймні на три найбільш характерні групи: працюючи збитково, працюючи з невисоким рівнем прибутковості та працюючи з високим рівнем прибутковості. Відповідно цих виділених груп доводиться доцільність розробки відповідних стратегій: економії, збереження позицій та розвитку, суть яких охарактеризована за чотирма критеріальними ознаками управління персоналом, зокрема: група підприємств, для якої більш актуальна відповідна стратегія; акцент в управлінні підприємством; спрямування роботи управлінського персоналу; акцент з реалізації роботи відносно персоналу.

Наведено визначені галузеві стратегічні цілі, які слід враховувати власникам та управлінському персоналу при формуванні своїх цілей та стратегій і програм розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації трьох виділених стратегій для трьох характерних груп сільськогосподарських підприємств та визначення завдань управлінського та виробничого персоналу з їхнього формування та реалізації.

Література

1. Войнаренко М.П. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія. / М.П. Войнаренко, С.Г. Зінченко, С.М. Злепко, О.О. Тарута. Хмельницький-Маріуполь, ХНУ, 2011. 174 с.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
4. Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О.М. Невідкладні проблеми теорії управління в агробізнесі з позицій менеджменту XXI століття. *Економіка АПК*. 2006. №4. С. 100-106.
5. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі / Ю. С. Коваленко. К. : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
6. Лопатинський Ю.М. Трансформація аграрного сектору: інституціональні засади: монографія. Чернівці: Рута, 2006. 344 с.
7. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / Андрійчук В., Бауер Л. К.: КНЕУ, 1998. 316 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
10. Продукція сільського господарства у постійних цінах. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/pro_sg/arch_pro_sg_p.htm.
11. Сава А. П. Еволюція організаційної структури аграрного виробництва та її вплив на економічний розвиток сільських територій. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 5. С. 33-38.

References

1. Войнаренко М.П. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія. / М.П. Войнаренко, С.Г. Зінченко, С.М. Злепко, О.О. Тарута. Хмельницький-Маріуполь, ХНУ, 2011. 174 с.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
4. Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О.М. Невідкладні проблеми теорії управління в агробізнесі з позицій менеджменту XXI століття. *Економіка АПК*. 2006. №4. С. 100-106.
5. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі / Ю. С. Коваленко. К. : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
6. Лопатинський Ю.М. Трансформація аграрного сектору: інституціональні засади: монографія. Чернівці: Рута, 2006. 344 с.

-
7. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / Андрійчук В., Бауер Л. К.: КНЕУ, 1998. 316 с.
 8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.
 9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
 10. Продукція сільського господарства у постійних цінах. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/pro_sg/arch_pro_sg_p.htm.
 11. Сава А. П. Еволюція організаційної структури аграрного виробництва та її вплив на економічний розвиток сільських територій. Інноваційна економіка. 2012. Вип. 5. С. 33-38.

Надійшла / Paper received : 11.07.2020

Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020