

**Вікторія Григорівна КРАЛЯ**

кандидат економічних наук, старший викладач  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка

**СЦЕНАРІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ  
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Краля, В. Г. Сценарії реалізації стратегій організаційних трансформацій аграрних підприємств [Текст] / Вікторія Григорівна Краля // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 4. – С. 153–161. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** Сьогодні більшості підприємств, для того щоб успішно функціонувати, потрібно впроваджувати зміни. Нові технології і продукти швидкими темпами витісняють застарілі підходи роботи майже за всіма напрямками господарської діяльності. Успішне підприємство постійно повинно рухатися, виконуючи пошук і впровадження нових технологій, маючи за ціль постійно бути конкурентоздатним. В умовах постійної конкуренції, краще всього пристосовуються ті організації, які вчасно провели організаційні трансформації. Практика доводить, що саме такі підприємства зможуть зайняти лідируючі позиції в економічній системі країни. Управління кожним підприємством потребує науково-обгрунтованого підходу до формування системного бачення організаційних трансформацій, заснованого на інструментарії управління, який дозволяє ефективно використовувати виробничий і ресурсний потенціал підприємства. Можливість генерувати та впроваджувати організаційні трансформації є важливою умовою стабільного розвитку для підприємства. При цьому зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю постійного розвитку – з іншого.

**Мета** дослідження полягає в пошуку ефективних сценаріїв реалізації організаційних трансформацій аграрних підприємств.

**Результати.** Для досягнення цілей і завдань у статті проаналізовано методи проведення змін, компоненти реалізації стратегії підприємства, виділено підходи до сутності реалізації стратегії організаційних трансформацій, вказано проблеми, які заважають процесу реалізації стратегій. Проведено вибір методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку й пріоритетного способу впровадження змін.

**Висновки.** Впровадження сценаріїв реалізації стратегій організаційних трансформацій у системі управління підприємством є доволі довготривалим і ресурсовитратним процесом. Швидке й ефективно подолання можливих перешкод за допомогою поєднання різноманітних методів і засобів дозволить підприємству без особливих зусиль реалізувати зміни в системі управління й досягти максимального ефекту від їх впровадження.

**Ключові слова:** організаційні трансформації, сценарії змін, стратегії, система управління підприємством.

**SCENARIOS OF REALIZATION ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS STRATEGIES AT  
AGRARIAN ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** Today, most companies need to implement changes in order to function successfully. New technologies and products quickly supersede outdated approaches to work in almost all areas of economic activity. A successful business must constantly move, searching for and introducing new technologies, with the aim of constantly being competitive. In conditions of constant competition, those organizations that are organizing transformations are better adapted. Practice proves that such enterprises can take leading positions in the economic system of the country. The management of each enterprise requires scientifically grounded approach to the systemic vision formation of organizational transformations based on management tools that allows efficient use of the productive and resource potential of the enterprise. The ability to generate and implement organizational transformations is an important condition for sustainable development for the enterprise. At the same time, the changes contain contradictions between the aspirations of the company as an economic system to maintain stability, on the one hand, and the need for constant development – on the other.

**The purpose** of the study is to find effective scenarios for the organizational transformations implementation of agrarian enterprises.

**Results.** In order to achieve the goals and objectives, the article analyzes the methods of carrying out changes, components of the strategy implementation of the enterprise, identifies the approaches to the essence of the implementation of the strategy of organizational transformations and identifies the problems that impede the process of strategy implementation. The choice of change management methods in the enterprise was chosen in accordance with the chosen development strategy and the priority method of changes implementation.

**Conclusions.** Implementation of the scenarios implementing of organizational transformation strategies in the enterprise management system is quite a long-term and resource-consuming process. Fast and effective overcoming of possible obstacles by means of a combination of various methods and means will allow the enterprise to make changes in the management system without much effort and achieve the maximum effect from their implementation.

**Keywords:** organizational transformations, scenarios of changes, strategies, enterprise management system.

**JEL classification: M 21: Q 10**

---

**Вступ**

Сьогодні важливо знайти шляхи реалізації стратегії організаційних трансформацій, адекватні умовам діяльності організації. Важливо враховувати теоретичні напрацювання світової економічної науки й досвіду успішних підприємств щодо реалізації стратегії, використання інструментів стратегічної діагностики та перспективи галузі.

Як вважають дослідники [1, 2], реалізація стратегії – це найменш структурований і маловивчений розділ стратегічного менеджменту, адже успіх або невдача в реалізації стратегії в основному визначається не загальною стратегією, а конкретними особливостями організації, особистими та професійними якостями керівника, ситуацією, яка склалася на ринку, внутріфірмовою культурою. Тому сценарій реалізації стратегічного плану є в деякому розумінні унікальним і те, що принесло блискучий успіх одній організації, може з тріском провалитися в іншій. Виходячи з цього проблема

управління реалізації стратегії для вітчизняних підприємств є недостатньо дослідженою, потребує поглибленого теоретичного обґрунтування та узагальнення її практичних аспектів [3].

### Мета та завдання статті

Мета дослідження полягає в пошуку ефективних сценаріїв реалізації організаційних трансформацій аграрних підприємств

### Виклад основного матеріалу дослідження

Для успішної реалізації стратегії потрібно провести координацію роботи підрозділів, переміщення ресурсів (закупка сировини), переміщення навичок (заміна менеджерів). Науковцями розроблено різні методи проведення змін [4]:

**Таблиця 1. Методи проведення змін**

№	Назва методу	Варіанти застосування	Приклад форма-лізації методу
1	Метод, орієнтований на людей і культуру організації	1. Покращення відносин між членами робочих груп і підрозділами шляхом обговорення загальних проблем 2. Діагностичний інструмент для виявлення проблем у ході довготермінових програм	DELPHI
2	Метод, орієнтований на завдання й технологію	1. Реінжиніринг бізнес-процесів 2. Загальне управління якістю 3. Концепція 6 сигм	SWOT-аналіз JUST-IN-TIME
3	Метод, орієнтований на структуру й стратегію	1. Забезпечення гнучкості й адаптивності організаційної структури 2. Планування й прогнозування змін	PEST
4	Дегрисійний метод	1. Модернізація обладнання 2. Створення єдиної команди 3. Зміни керівництва	CRM-розвиток й управління бізнесом
5	Проектний метод	1. Проектування робіт 2. Оцінювання й планування забезпечення ресурсами	PERT Діаграма Ганта

Важливою складовою реалізації стратегії є управління змінами. У зміст цього процесу вчені [5] включають підготовку до реалізації стратегії, створення інфраструктури переходу до нового стану й дослідження готовності до змін, планування переходу, адекватне застосування плану та методів управління змінами для досягнення цілей, оцінка ступеню досягнення змін.

Як показує досвід, що розробити ефективний стратегічний план простіше, ніж його реалізувати. В умовах кризи керівництво організацій діє досить обмежено: відмова від більшості проектів, оптимізація чисельності персоналу і т.д.

Основними проблемами, які гальмують реалізацію стратегії можна зазначити ті, що пов'язані із рівнем управлінського потенціалу підприємства (табл. 2).

**Таблиця 2. Компоненти реалізації стратегії організації**

Компонент	Значення
Система стратегічних змін	Організаційна структура, технологія, мотивація персоналу, компетенції, фінансове й ресурсне забезпечення
Організація реалізації	Програми, процедури, фінансово-економічне забезпечення, команди змін, потенціал знань, система мотивації
Управління змінами	Моделі змін, інструменти формування стратегії змін, стратегія змін, методи управління опором змін
Корегування стратегії	Методика управління за слабкими сигналами, ранжування системних задач, системний аналіз

Науковці користуються різними підходами до сутності реалізації стратегії організаційних трансформацій. До них відносять такі:

- 
- реалізація стратегії передбачає перетворення стратегічних альтернатив в оперативний план;
  - реалізація стратегій пов'язана з організаційними процесами, розробкою й практичним значенням маркетингових програм;
  - управлінське втручання, яке спрямоване на забезпечення узгодженості й координації організаційної діяльності на основі стратегічних намірів;
  - процес, за допомогою якого приводяться в дію стратегії і політика організації;
  - переведення обраної стратегії в площину тактичних дій;
  - реалізація стратегії включає діяльність і прийняття рішень, які спрямовані на виконання стратегічного плану.

Процес розробки та реалізації стратегії складається з вирішення таких задач:

- 1) задача 1 – формулювання стратегічного бачення й місії (за необхідності переглядається);
- 2) задача 2 – постановка цілей (за необхідності переглядається);
- 3) задача 3 – розробка стратегії (покращення й зміна при необхідності);
- 4) задача 4 – впровадження й реалізація стратегії (покращення та зміна при необхідності);
- 5) задача 5 – оцінка діяльності, відслідковування змін і їх корекція (повернення до задач 1, 2, 3, 4 при необхідності).

При проведенні реалізації стратегії часто виникають проблеми, які заважають процесу реалізації:

1. Неможливість реалізувати стратегію в рамках організації: а) нехватка ресурсів; б) стратегія помилкова (не дає відповідь, що ж робити в майбутньому):
  - причина 1 – неконкретні цілі;
  - причина 2 – невірні дії.

Рішення проблеми: на етапі розробки стратегії потрібно продумати контрольні точки, при досягненні яких потрібно проводити аналіз.

2. Складність прийняття змін: а) помилки лідера (керівника організації); б) розфокусування на задачах.

Рішення проблеми: обирати для реалізації змін не більше 3 галузей. При необхідності реалізації більшої кількості змін – декілька галузей у визначений проміжок часу (квартал).

Існують проблеми, які ускладнюють реалізацію стратегії і гальмують розробку заходів:

*Проблема 1. Незадовільна якість управління.*

Прояв при реалізації: немає чіткості у визначенні цілей, місії, цінностей організації; неузгодженість в роботі підрозділів; нераціональне використання наявних ресурсів; дублювання в ухваленні рішень.

*Проблема 2. Низька дієвість управлінських працівників. Відсутність сильного лідера.*

Прояв при реалізації: слабка управлінська команда; недостатня управлінська команда; відмінності у системі пріоритетів і ключових цінностях між членами управлінської команди; погана інформованість членів управлінської команди з ключових питань; розбіжність в інтересах між членами управлінської команди.

*Проблема 3. Відсутність розуміння необхідних дій і напрямків корегування стратегії.*

Прояв при реалізації: недостатня упевненість у точності оцінки ситуації, яка склалася; розбіжності в розумінні кінцевої мети між членами управлінської команди; відсутність єдиної програми дій; недостатність об'єктивної інформації про стан підприємства й ринку; неготовність більшості керівників відмовитися від звичної моделі управління в умовах, які змінилися.

*Проблема 4. Недостатня підтримка дій керівництва й опір з боку працівників.*

**Прояв при реалізації:** погіршення іміджу керівництва в очах персоналу організації; відсутність у персоналу зацікавленості в досягненні поставлених керівництвом цілей; нерозуміння працівниками суті заходів; негативний минулий досвід; несвоєчасність доведення інформації.

*Проблема 5. Низький рівень залучення співробітників в процес управління організацією.*

**Прояв при реалізації:** відсутність програм залучення співробітників; відсутність систем матеріального стимулювання за впровадження змін; недостатнє використання програм навчання процесів управління знаннями.

Відповідно до того, який вид сценарію реалізації стратегії обере для себе аграрне підприємство, будуть обрані види організаційних трансформацій.

**Таблиця 3. Вибір методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку й пріоритетного способу впровадження змін**

Стратегія	Вид базової стратегії	Ступінь реалізації трансформацій		
		розвиваючі	перетворюючі	трансформаційні
Концентрованого зростання	Посилення позиції на ринку; Розвитку ринку; Розвитку продукту	Бенчмаркінг бізнес-процесів, аутсорсинг, TQM	Конкурентний бенчмаркінг; біореінжиніринг	Конкурентний бенчмаркінг; Внутрішній бенчмаркінг; Реінжиніринг
Інтегрованого зростання	Вертикальна інтеграція; Зворотна вертикальна інтеграція; Горизонтальна інтеграція	Функціональний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг; Аутсорсинг бізнес-процесів	Функціональний бенчмаркінг; Аутсорсинг бізнес-процесів
Диверсифікованого зростання	Центрованої диверсифікації; Горизонтальної диверсифікації; Конгломеративної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Виробничий аутсорсинг; Біореінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес процесів; Виробничий аутсорсинг
Стабілізації	Захист частки ринку; Підтримка виробничого потенціалу; Модифікація продукції	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг; Проектний метод	Даунсайзинг	Аутсорсинг; Внутрішній бенчмаркінг
Скорочення	Ліквідації; Скорочення витрат	Даунсайзинг	Шість сигм	Виробничий аутсорсинг; Даунсайзинг
Реструктуризації	Техніко-технологічна; Управлінська; Фінансова	Шість сигм, виробничий аутсорсинг	Даунсайзинг	Дегрисяний метод (зміна керівництва)

*Джерело: розроблено на основі [6]*

Для того щоб ефективно реалізувати стратегію в умовах кризи, потрібно визначити фактори середовища, які змінилися за час здійснення елементів стратегії, а також розуміти наскільки вони впливають на підприємство. До таких факторів внутрішнього й зовнішнього середовища можна віднести високу собівартість продукції, неконкурентний рівень її якості, низький рівень рентабельності, кон'юнктуру зовнішніх ринків.

Домінування інтересів суб'єктів сфери обігу на ринку аграрної продукції призводить до неефективності заходів зі стимулювання горизонтальних інтеграційних процесів в аграрному секторі України, а також небажаних, з позицій інтеграції держави до світового економічного простору, заходів прямого державного регулювання цін і доходів товаровиробників [7]. Виходом з зазначеної ситуації є застосування державними інституціями регулюючих заходів, спрямованих на стимулювання більш повного та

---

контрольованого переливу торговельного капіталу до сфери виробництва, як у вигляді оборотних коштів товаровиробників, так і у вигляді інвестицій [8].

Виходячи з вивчення практичного досвіду, вчені доводять, що при впровадженні інтеграційних процесів вертикального характеру отримується майже завжди високий результат.

Вертикальні інтегровані структури автоматично функціонуватимуть на більш високих рівнях маркетингової інфраструктури ринків продовольства й аграрної сировини через можливість формування суттєвих обсягів стандартної продукції, яка надасть їм змогу суттєво підвищувати рівень економічної ефективності діяльності аграрних підприємств, передусім, тваринницького напрямку [9, 10].

Сьогодні при реалізації стратегії використовують ряд управлінських технологій, які довели свою правильність й ефективність на практиці. До таких технологій (показників) відносять управління відношенням з клієнтами, управління репутацією організації і т.д.

С. Сінк вважав «результативність» (ефективність) поняттям, що характеризується різноманітними властивостями [11]:

- дієвість – ступінь досягнення системою цілей здійснення організаційних трансформацій, які повинні описувати бажаний стан сфер підприємства після реалізації змін і відповідати управлінським цілям, таким як виконання бюджету, забезпечення рівня якості тощо;

- економічність – показує наскільки використані ресурси для проведення організаційних трансформацій для досягнення поставлених цілей (можна розрахувати як відношення величини фактичних витрат для проведення змін до величини запланованих витрат (проведення тендерів й отримання прибуткових пропозицій призводить до зменшення обсягу бюджету));

- якість – рівень відповідності системи після проведення змін вимогам й очікуванням зацікавлених сторін;

- прибутковість – відношення валового доходу й витрат після виконання організаційних трансформацій.

Щоб мати можливість оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, потрібно розробити й обґрунтувати сукупність показників із значеннями, які зможуть кількісно відобразити цілі трансформації. Цілі організаційних трансформацій повинні бути відображені у вигляді «дерева цілей». Цілі змін повинні бути взаємоузгоджені між собою й взаємопов'язані з масштабом змін.

Для ефективного проведення змін потрібно обов'язково дотримуватися етапності реалізації процесу управління змінами й дотримуватися правил, які регламентують діяльність керівників [2]: керівництво повинне визначити в яких конкретних заходах, в якій мірі і в якій формі воно має брати пряму участь, при цьому основний критерій – складність виконуваних дій і їх важливість для організації; необхідність узгодження методів і процесів змін в управлінні звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації; необхідність узгодження процесів перебудови підприємства в різних відділах.

М. Біер виділив форми шести кроків успішності змін: мобілізація співробітників шляхом діагностики проблем, розроблення спільного бачення, допомога в досягненні спільного консенсусу щодо нового бачення та підвищення компетентності задля відповідності йому, поширення активної позиції на всі підрозділи організації без примусу «з гори», інституціоналізація сформованих ролей за допомогою формальних політик системи структур, моніторинг і коригування у відповідь на проблеми. Автор наголошує на одній із основних ролей людського фактору – участь персоналу у проведенні організаційних трансформацій [12].

Розроблено багато підходів для управління ефективністю діяльності підприємств, які зорієнтовані на діяльність підприємства і їх імплементація до управління змінами є трудомісткою. До них відносять: VBM (цілісно-орієнтоване управління), MBO, EFQM (Європейська організація вдосконаленого управління), Six Sigma, призма ефективності (виділяються зацікавлені сторони, стратегії для задоволення зацікавлених сторін, процеси, для реалізації стратегій) та інші. Використовуючи дані підходи, можна побудувати систему управління реалізації змін:

- налагодження взаємовідносин з зацікавленими сторонами на основі аналізу вигод і витрат для кожного етапу реалізації змін;
- побудова системи цілей і показників для кожного рівня персоналу, рівня команди (підрозділу), які приймають участь у реалізації змін у всіх підрозділах;
- узгодження показників змін індивідуального, групового й організаційних рівнів у всіх підрозділах;
- моніторинг виникнення опору як ризику для реалізації організаційних трансформацій;
- розвиток персоналу на основі розвитку професійних, соціальних й інших компетентностей працівників.

Наступним етапом буде розгляд цілей на різних рівнях в розрізі чотирьох сфер і визначення їх бажаних показників. Для кожного підприємства такі показники розробляються окремо на етапі розробки концепції проекту організаційних трансформацій. Приклад таких показників наведено в табл. 4.

**Таблиця 4. Система показників (розроблено на основі [13])**

Середовище	Ціль	Показник
<i>Рівень працівника</i>		
Технологія	Збільшити показники продуктивності	Трудомісткість виробництва одиниці продукції
Комунікації (організаційна культура)	Знизити конфліктність в колективі	Кількість конфліктів на число працівників
Ієрархія	Збільшити рівень залучення в колектив	Увійти до складу нової проектної групи. Розробити альтернативу реалізації планових організаційних трансформацій
Компетентність персоналу	Підвищення рівня компетентності	Отримати сертифікат, який підтверджує рівень кваліфікації
<i>Рівень підрозділу</i>		
Технологія	Підвищення рівня якості й надійності	Кількість травматизму на виробництві в порівнянні з іншими підрозділами
Комунікації (організаційна культура)	Підвищення ефективності командної роботи	Коефіцієнт плинності персоналу
Ієрархія	Підвищити рівень ефективності співпраці з іншими підрозділами	Коефіцієнт витрат на управління
Компетентність персоналу	Підвищення рівня розвитку персоналу	Частка працівників, які пройшли навчання
<i>Рівень організації</i>		
Технологія	Підвищення рівня якості, безпеки й надійності	Коефіцієнт впровадження нових технологій
Комунікації (організаційна культура)	Підвищення рівня лояльності працівників	Питома вага порушників дисципліни
Ієрархія	Підвищення рівня відповідності між характером діяльності підприємства та його структурою	Відношення кількості горизонтальних комунікацій до вертикальних
Компетентність персоналу	Підвищення рівня розвитку персоналу	Частка витрат на навчання персоналу в сукупних витратах підприємства

---

Наступним показником, який потрібно розглянути, буде опір змінам, адже він може негативно вплинути на реалізацію організаційних трансформацій шляхом негативного впливу на строки, бюджет і т.д.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Впровадження сценаріїв реалізації стратегій організаційних трансформацій у системі управління підприємством є доволі довготривалим і ресурсовитратним процесом. Швидке й ефективне подолання можливих перешкод за допомогою поєднання різноманітних методів і засобів дозволить підприємству без особливих зусиль реалізувати зміни в системі управління й досягти максимального ефекту від їх впровадження. Подальші дослідження можуть бути здійснені у сфері розрахунків ефективності впровадження організаційних трансформацій у системі управління підприємством.

### **Список літератури**

1. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», издательство «ЭКСМОС», 1998.
2. Управление изменениями: хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Г. В. Широковой. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. 496 с.
3. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т.2. №4. 2010. С. 112-118.
4. Фединець Н.І. Управління змінами в організації. *Наук. Вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2015. вип. 21.15. С. 292–298.
5. Зайцева Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юристъ, 2002. 416 с.
6. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ: Наш формат, 2017. 368 с.
7. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практ. посібник) / [П. Саблук, В. Месель-Веселяк, О. Шпичак та ін.]; За ред. П. Саблука. К.: ІАЕ, 2000. 556 с.
8. Даниленко О. Л. Відкрита економіка як передумова взаємодії внутрішнього та зовнішнього ринків. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Економічна серія*. 2005. № 668. С. 19-23.
9. Пелешко І. Ю. Агробізнес: інтеграційний аспект. Розвиток агробізнесу в Україні: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 10-річчю ф-ту аграр. менеджменту, 25–27 берез. 2010 р. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010. С. 102–106.
10. Світлична А. В., Михайлова О. С., Ковбаса О. О. Значення інтеграційних процесів в організаційному розвитку підприємств АПК. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Вип. 2. Т.2. Полтава: ПДАА. 2011. С. 253-257.
11. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1990. 522с.
12. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Изд. «Питер», 1999. 816 с.
13. Фелпс Б. Умные бизнес – показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 312 с.

### **References**

1. *Strategicheskoe planirovanie*. [Strategic planning]. (1998). In Utkina, E. A. (ed.). «TANDEM». Moscow. Russia.
2. *Upravlenie izmeneniyami*. [Change management]. (2010). In Shirokovoy, G. V. (ed.) «Vysshaya shkola menedzhmenta». Saint-Petersburg. Russia.

- 
3. Sokirnik, I. V. (2010). «Management of implementation of the strategy of a modern organization». *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu*. Vol. 2. no. 4. pp. 112-118.
  4. Fedinets, N. I. (2011). «Manage changes in the organization». *Naukoviy visnik Nats. lisoteh. un-tu Ukrayini*, Issue 21.15, pp.292-298.
  5. Zaytseva, L. G (2002). *Strategicheskiiy menedzhment*. [Strategic management]. Yurist. Moscow, Russia.
  6. KollInz Dzh. (2017). *Vid horoshogo do velichnogo*. [From good to majestic]. Nash format. Kyiv. Ukraine
  7. *Formuvannya ta funktsionuvannya rinku agropromislovoyi produktsiyi* [Formation and functioning of the market of agro-industrial products]. (2000). In Sabluk, P., Mesel-Veselyak V., Shpichak O. (ed). IAE. Kyiv. Ukraine.
  8. Danilenko, O. L. (2005). «An open economy as a precondition for the interaction of internal and external markets». *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Ekonomichna seriia*, no. 668, pp.19-23
  9. Peleshko, I. Yu. (2010). *Agribusiness: An Integrative Aspect. Rozvytok ahrobiznesu v Ukraini: problemy, priorytety, perspektyvy*. [Agribusiness Development in Ukraine: Problems, Priorities, Prospects]. *Proceeding of The materials of the All-Ukrainian. scientific practice conf. devoted 10<sup>th</sup> anniversary of the agrar. Management*. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, pp. 102-106.
  10. Svitlychna, A. V. (2011). «The Importance of Integration Processes in Organizational Development of Agroindustrial Enterprises». *Naukovi roboty Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Serii Ekonomichni nauky*. Issue 2. vol. 2. pp. 253-257.
  11. Sink, S. D. (1990). *Upravlenie proizvoditelnostyu: planirovanie, izmerenie i otsenka, kontrol i povyshenie*. [Performance management: planning, measuring and evaluating, monitoring and enhancing]. Progress. Moscow. Russia.
  12. Boddi, D., Peyton, R. (1990). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. In Yu. N. Kapturevskogo (ed). «Piter». Saint-Petersburg. Russia.
  13. Felps, B. (2005). *Umnyie biznes – pokazateli: Sistema izmereniy effektivnosti kak vazhnyiy element menedzhmenta* [Smart business indicators: Performance measurement system as an important element of management]. Balans Byznes Buks. Dnipropetrovsk. Ukraine.

**Стаття надійшла до редакції 07.10.2018 р.**