

Олена Володимирівна ГАВРИЛЬЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: 0000-0002-0624-2938

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гаврильченко О. В. Стратегії управління потенціалом розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 409 – 416.

Анотація

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти стратегічного управління потенціалом аграрних підприємств та особливості його впровадження в практичну діяльність. Доведено, що систему стратегічного управління підприємством необхідно розглядати як системно синтезовану і спрямовану на довгострокову перспективу сукупність взаємозалежних суб'єктів і об'єктів (елементів економічного потенціалу) управління, взаємодіючих у процесі розробки та реалізації стратегії його поведінки в зовнішньому економічному просторі. Запропоновано процес стратегічного управління формуванням ресурсного потенціалу аграрного підприємства, який поєднує принцип домінантності елементів, оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу і його компонентів та типи стратегій, відображає особливості формування й ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства, дозволяючи виявити адекватну стратегію забезпечення конкурентоспроможності і забезпечити прогресивний розвиток аграрного підприємства. У запропонованій моделі на основі комплексного підходу об'єднані фактори зовнішнього і внутрішній середовища, механізм стратегічного управління та структура ресурсного потенціалу, що дозволяє розробити конкурентоспроможну стратегію. Зокрема, у рамках розроблених пропозицій запропоновано напрями вдосконалення управління земельними ресурсами в рамках стратегії ефективного господарювання та землекористування регіону, з акцентом на аграрні підприємства Харківської області. Представлено результат стратегічної діагностики ресурсного потенціалу кластерів прибуткових і збиткових аграрних підприємств Харківської області (за усередненими в розрахунку на одне підприємство показниками).

Ключові слова: потенціал аграрного підприємства, ресурсний потенціал, стратегічне управління, діагностика, ефективно господарювання, конкурентоспроможність.

Olena HAVRYLCHENKO

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

STRATEGIES FOR MANAGEMENT OF POTENTIAL DEVELOPMENT AT AGRARIAN ENTERPRISES

Havrylchenko O. Strategies for management of potential development at agrarian enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 409 – 416.

Abstract

The theoretical and methodological aspects of the strategic management of the potential at agricultural enterprises and the peculiarities of its implementation in practical activities were investigated. It is determined that the strategic management system of the enterprise must be considered as a systemically synthesized and long-term perspective set of interdependent subjects and objects (elements of economic potential) of management, interacting in the process of developing and implementing the strategy of its behavior in the external economic space. The process of strategic management of forming the resource potential at the agrarian enterprise is proposed, which combines the principle of dominance of elements, the evaluation of the efficiency of using the resource potential and its components, and the types of strategies, reflects the peculiarities of the formation and efficiency of using the resource potential at the agrarian enterprise, allowing to identify an adequate strategy for ensuring competitiveness and the progressive development at the agrarian enterprise. In the presented model based on a comprehensive approach, the factors of the external and internal environment, the mechanism of strategic management and the structure of resource potential are combined, which allows developing a competitive strategy. In particular, within the framework of the proposals, directions for improving the management of land resources within the framework of efficient management and land use strategy in the region, with an emphasis on agricultural enterprises of Kharkiv Oblast, are proposed. The result of a strategic

Keywords: *agrarian enterprise potential, resource potential, strategic management, diagnostics, efficient management, competitiveness.*

JEL classification: L10; M11; M21

Вступ

Суб'єкти аграрної сфери національної економіки продемонстрували протягом останніх років найкращі показники економічного зростання через зрушення в попиті на агропродовольчу продукцію та зростання її значення у формуванні зовнішньоторговельного балансу. Відповідно, підходи та прийоми, методи та інструментарій досягнення подібного успіху в економічному зростанні слід вивчати, використовувати та доводити до рівня універсальних рекомендацій для всіх суб'єктів сфери матеріального виробництва. Крім того, вже сформовані механізми управління потенціалом економічного зростання підприємств потребують модернізації в контексті захисту інтересів підприємств-товаровиробників, підвищення ефективності використання ресурсів функціонування та розвитку. Економічна поведінка підприємств сфери матеріального виробництва знаходиться під впливом численних факторів, дія яких визначає обмеження в досягненні належного рівня економічної ефективності основної діяльності. Коригувати останній можливо, в першу чергу, за рахунок збільшення можливостей для вільного керування та маневрування ресурсами виробничо-комерційної діяльності, тобто доступністю компонент та елементів ресурсного потенціалу підприємств. Внутрішній ресурсний потенціал аграрного підприємства визначає внутрішні можливості аграрних підприємств, що дозволяють реалізувати визначені внутрішні цілі й задовольняти вимоги зовнішнього соціально-економічного середовища. При цьому внутрішній ресурсний потенціал економічного зростання підприємства, власне, і є сукупністю можливостей залучення та використання ресурсів для досягнення визначених цілей розвитку.

Дослідженню проблем підвищення ефективності використання потенціалу аграрних підприємств та стратегічного управління ним присвячені дослідження відомих вчених, таких як: В.Я. Амбросов, О.Ю. Амосов, В.Г. Андрійчук, Т.В. Багрій, В.В. Горлачук, Ю.І. Данько, Т.О. Іваницька, С.В. Коваль, В.В. Лагодієнко, Ю.О. Лупенко, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, Т.Л. Мостенська, Л.М. Наумова, Т.І. Олійник, Н.В. Прижигалінська, П.Т. Саблук, Б.О. Язлюк та ін. У роботах вказаних вчених закладено теоретико-методологічний базис ефективного управління внутрішніми ресурсами аграрних підприємств. Сучасний стан аграрної економіки зумовлює необхідність пошуку нових підходів до вдосконалювання стратегічного управління ресурсами господарюючих суб'єктів. На перший план висуваються підвищені вимоги до гнучкості управління ресурсами підприємства, а це можна забезпечити на основі їх раціоналізації.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування стратегії управління потенціалом розвитку аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу

Дослідження останніх років в області формування і використання потенціалу аграрних підприємств виявили ряд протиріч: досі у дослідників немає єдності думок щодо визначення категорії «економічний потенціал», структуру та зміст утворюючих її елементів; відсутній єдиний підхід до вибору показників для проведення українських рейтингів сільгоспідприємств, що робить останні досить формальними.

Крім того, адаптація теорії стратегічного управління до сучасної теорії аграрного підприємства, спроби якої все частіше зустрічаються в сучасних дослідженнях, перше, не вирішують завдань створення внутрішніх управлінських механізмів, що дозволяють оптимізувати параметри економіки сільгоспідприємств і адаптувати їх до

прогнозованих змін умов господарювання; по-друге, не пропонують науково-обґрунтованих управлінських рішень, форм і методів управління, спрямованих на створення організаційно-економічних умов формування та ефективного використання оптимального економічного потенціалу аграрних підприємств [4].

Застосування концепції стратегічного управління дозволяє аграрному підприємству домагатися своїх цілей в умовах динамічного, мінливого і невизначеного економічного та політичного середовища.

Стратегічне управління є областю наукових знань, що вивчає методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації для досягнення поставлених цілей. Його завданням є забезпечення виконання цілей організації з оптимальним використанням її внутрішніх змінних з урахуванням факторів зовнішнього середовища та приведення потенціалу організації у відповідність з мінливістю середовища для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування в майбутньому [7].

Стратегія ефективного господарювання аграрного сектору повинна забезпечити вирішення екологічних проблем і максимально використовувати переваги кліматичних змін за регіонами, визначити стратегічні пріоритети розвитку сільського господарства в області екологізації та кліматичної адаптації [11].

Сучасний стан сільськогосподарського землекористування Харківської області свідчить про регрес його ефективності протягом перших років ринкових перетворень та наявності конструктивно-творчих тенденцій в даний час. Пріоритетні напрями його подальшого розвитку повинні базуватися на впровадженні в господарську практику принципів природно-адаптаційної організації земель, залучених у господарський обіг, розширенні екологічно орієнтованих систем землеробства, створенні агроландшафтних продуктивних екосистем і становленні біоіндустріальних методів ведення агропромислового виробництва.

В основу механізму екологізації аграрного землекористування Харківської області доцільно закласти принципи раціоналізації режимів використання сільгоспугідь, оптимізації структури сівозмін, адаптаційно-ландшафтної організації зон активного землеробства, санації аграрних екосистем, відновлення ґрунтово-земельного покриву, підвищення питомої ваги земельних площ, зайнятих сільськогосподарськими культурами, що забезпечують досягнення високого рівня ґрунтової родючості і відповідні зонально-галузевій спеціалізації сільськогосподарського виробництва регіону.

Стратегія ефективного господарювання та землекористування аграрного сектору Харківської області враховує умови інтенсивного залучення сільгоспугідь в господарський обіг. Значимість реалізації стратегії підвищується у зв'язку з посиленням економічної, екологічної та соціальної компонент фінансового оздоровлення сільськогосподарського виробництва та подальшого розвитку високоефективних галузей сільського господарства [1].

Агроекономічний принципи та умови ефективного функціонування механізму екологічно сталого землекористування включають діапазон природогосподарських інновацій, орієнтованих на реалізацію в господарській практиці сучасних сільгоспідприємств області превентивних нововведень задля відновлення екологічно дискредитованих сільськогосподарських угідь і формування оптимальної природно-адаптаційної інфраструктури аграрного землеробства.

Напрями вдосконалення управління земельними ресурсами в рамках стратегії ефективного господарювання та землекористування регіону узагальнені і представлені на рис. 1.

Пріоритетом стратегії ефективного господарювання та землекористування аграрного сектору Харківської області є природно-адаптаційне землекористування, що полягає в поліпшенні якості сільськогосподарських угідь, раціоналізації режимів внесення органо-мінеральних добрив, переході до гумусосберігаючих методів землеробства, використанні інноваційних біотехнологій боротьби зі шкідниками та хворобами культурних рослин і дозволяє стабілізувати деформовані ґрунтово-земельні екосис-

теми, знижувати збиток для довкілля і забезпечувати при цьому позитивну динаміку виробництва сільгосппродукції, зростання врожайності сільгоспкультур, підвищення окупності витрат на селекцію, насінництво, застосування перспективних сортів у сільгоспвиробництві [1].

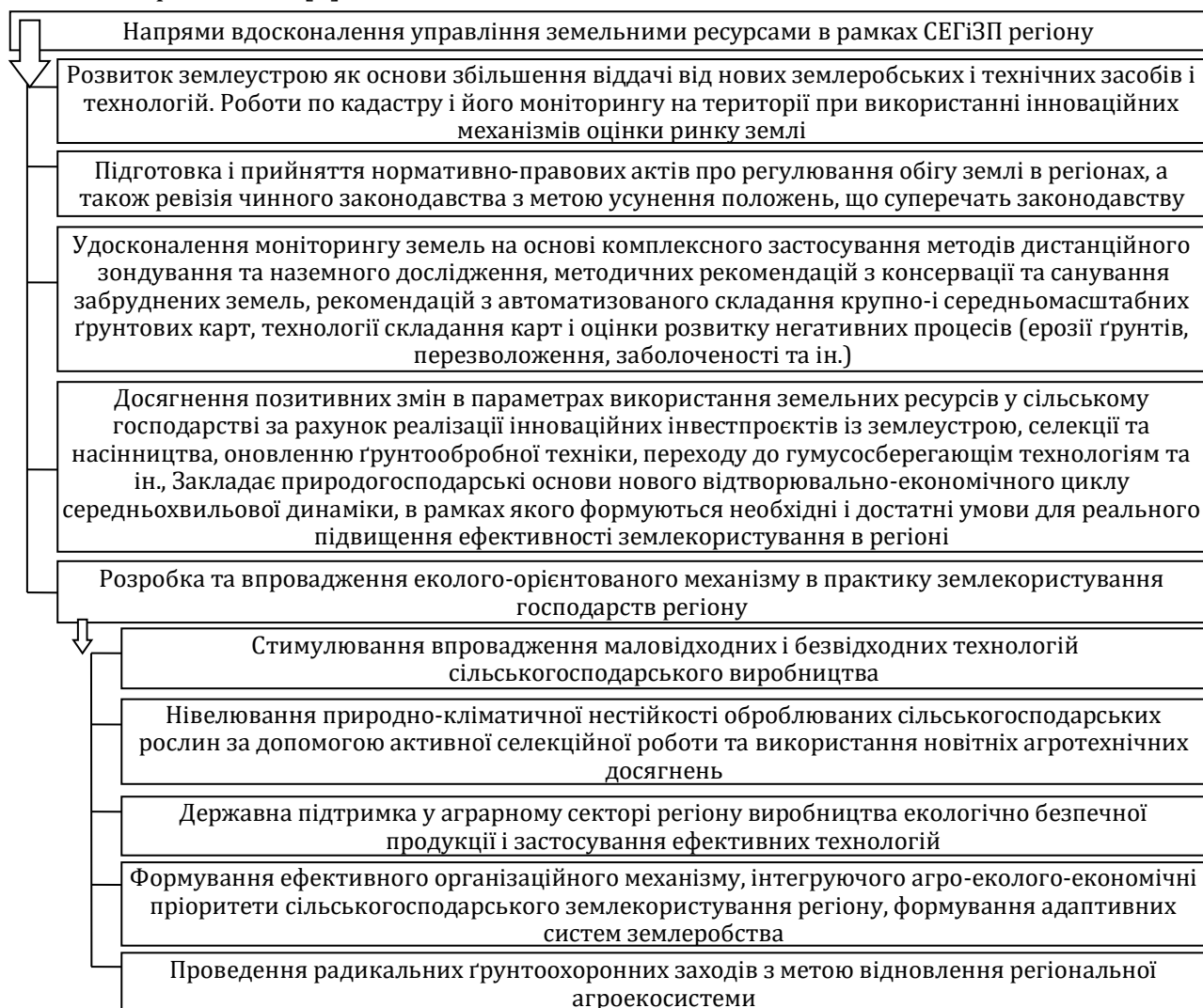


Рис. 1. Напрями вдосконалення управління земельними ресурсами в рамках СЕГіЗП

У більшості наукових досліджень сучасне вітчизняне аграрне підприємство розглядається як самостійно функціонуюча соціально-економічна система, що володіє певними властивостями, що характеризують її сутність і складність, зв'язок із зовнішнім середовищем, методологію визначення мети й параметри функціонування.

При цьому набір можливих, органічно властивих йому цілей діяльності в узагальненій формі може бути охарактеризований: по-перше, як забезпечення його гармонійної взаємодії з навколишнім соціально-економічним середовищем; по-друге, як прагнення до найкращої реалізації його можливостей і функцій.

Це дозволяє нам: по-перше, розглядати підприємства як функціонуючі на ринку соціально-економічні системи, що формують і використовують на системній основі органічну єдність внутрішніх і зовнішніх можливостей для досягнення певних внутрішніх цілей і задоволення вимог зовнішнього соціально-економічного середовища; по-друге, основну увагу приділяти питанням формування та використання потенціалу як основи їх функціонування [8].

Стратегічне управління підприємством необхідно розглядати як управління, що дозволяє не тільки зайняти позицію на ринку або створити конкурентні переваги продукції, а й ефективно використовувати кожен з елементів економічного потенціалу, глибше розуміти економічну роль останнього, а саму стратегію – як усвідомлену і про-

думану сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що лежать в основі системи створення і прийняття стратегічних рішень, що впливають на сучасний і майбутній стан економічного потенціалу підприємства як засобу досягнення певних господарських цілей та задоволення вимог зовнішнього соціально-економічного середовища [9].

Найбільш часто в науковій літературі для досягнення зазначеної мети – управління ресурсним потенціалом – використовується лише один з підходів – процесний, функціональний, елементний або ситуаційний. Вони, звичайно, дають уявлення про механізми стратегічного управління і розуміння зв'язків між його елементами, але не враховують деякі взаємозв'язки його елементів із зовнішнім середовищем, що не дозволяє отримувати цілісну картину структури економічного потенціалу і визначати напрями вдосконалення системи стратегічного управління. Тому найбільш інформативними є моделі, засновані на системному підході, доповненому інтегративним використанням цільового, процесного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, рефлексивного та інших підходів. Це дозволяє розглядати систему стратегічного управління сучасного сільськогосподарського підприємства як складовий елемент системи стратегічного управління АПК. Відповідно до цього можна стверджувати, що формування ефективної системи стратегічного управління сільгоспідприємства не можливе без інтеграції зусиль органів державного управління, фіскальних, кредитних установ та інших суб'єктів зовнішнього соціально-економічного простору, з боку яких повинен створюватися весь комплекс соціально-економічних умов для розвитку сільськогосподарської галузі [5].

Цей підхід дозволяє розглядати систему стратегічного управління підприємством як системно синтезовану і спрямовану на довгострокову перспективу сукупність взаємозалежних суб'єктів (процесів, структури, механізмів, форм і методів) і об'єктів (елементів економічного потенціалу) управління, взаємодіючих у процесі розробки та реалізації стратегії його поведінки в зовнішньому економічному просторі.

Стосовно аграрних підприємств, залежність «чим вищий внутрішній ресурсний потенціал, тим вищі фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарського підприємства» дуже неістотна, тобто за практично однакових соціально-економічних умов підприємства досягають різних результатів, а високий ресурсний потенціал не гарантує отримання високих фінансово – економічних результатів. А це означає, що комплекс сприятливих для підприємств можливостей включає в себе фактори несуттєвого характеру, які мають на їх діяльність першочерговий вплив. Результати дослідження багато в чому спростовують сформовану в ряді громадських та керівних кіл думку про те, що сільськогосподарські підприємства з низьким ресурсним потенціалом і несприятливими кліматичними умовами неефективні, і дозволяють створити як на мезо-, так і на мікрорівні основні перспективні напрями формування та використання як внутрішнього ресурсного, так і всього наявного економічного потенціалу сільгоспідприємств регіону на основі системи стратегічного управління [4].

Відправним елементом методичних положень щодо формування та використання економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства, що включає алгоритм створення і реалізації стратегій підприємства, виступає стратегічна діагностика (рис. 2).

Методика проведення стратегічної діагностики економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств доповнюється використанням методів кореляційно-регресійного аналізу та економіко-соціологічного дослідження при проведенні системного SWOT-аналізу [8].

В якості основного методу стратегічної діагностики пропонується використовувати метод стратегічного SWOT-аналізу, який дозволяє на основі діагностичних показників визначити ступінь впливу одних факторів на інші і визначити причини неефективної стратегічної поведінки сільгоспідприємств на ринку, розробити регіональні програми відновлення та розвитку галузі, скоригувати шляхи вирішення проблем, що виникають в результаті змін, і впливу зовнішніх і внутрішніх факторів підприємств. Побудову SWOT-матриці слід проводити в три етапи: 1) побудова і запов-

нення показників, що характеризують слабкі і сильні сторони внутрішнього потенціалу підприємств і ступінь їх впливу на фінансово-економічні результати; 2) визначення впливу факторів зовнішнього середовища, що визначають можливості і загрози підприємств; 3) експертна побудова логічних зв'язків внутрішніх і зовнішніх елементів економічного потенціалу та їх загального впливу на поточні та перспективні результати діяльності підприємств [3].



Рис. 2. Процес стратегічного управління підприємством

У зв'язку з тим, що значна частина досліджених сільгоспідприємств є збитковою, в якості результативного показника можна використовувати показник «рівень окупності витрат виробничо-господарської діяльності», визначення якого доступне у всіх досліджуваних підприємствах.

У модель включається частка виручки від реалізації рослинницької і тваринницької продукції в загальній виручці аграрного підприємства; середньорічне поголів'я ВРХ; продуктивність праці по валовій продукції; середньорічна заробітна плата 1 працівника; площа сумарної ріллі; фінансовий стан; врожайність зернових культур; молочна продуктивність корів; фондозабезпеченість; матеріалозабезпеченість; енергозабезпеченість; забезпеченість трудовими ресурсами; кількість тракторів; кількість комбайнів, кількість вантажних автомобілів [2].

Розробка однотипних параметричних моделей, що відображають специфіку виробничого потенціалу прибуткових і збиткових сільгоспідприємств, обумовлена, по-перше, необхідністю врахування їх специфіки; по-друге, можливістю відповіді на питання про доцільність державної підтримки та інвестування в збиткові сільгоспідприємства [1].

Для можливості описати поточний і визначити оптимальний стан об'єкта дослідження застосовується економіко-математичне моделювання. На його основі досліджуються явища і процеси, що відображають приховані найважливіші особливості, внутрішні структурні і причинно-наслідкові взаємозв'язки, закономірності та умови розвитку і виключені несуттєві властивості.

Вирішення завдання оптимізації показників за заданих обмеженнях, тобто пошук оптимального рішення для кожного кластеру за максимального значення показника ефективності наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Результат стратегічної діагностики ресурсного потенціалу кластерів прибуткових і збиткових аграрних підприємств Харківської області (за усередненими в розрахунок на одне підприємство показниками)

| Найменування показника, що входить в економіко-математичну модель | Прибуткові | | | Збиткові | | |
|---|---|---|---|--|---|---|
| | Фактичні значення показника за 2014 (в середньому на одне підприємство) | Значення показників по оптимальному рішенню | Відхилення оптимального рішення від факту | Фактичні значення показника за звітний рік (в середньому на одне підприємство) | Значення показників по оптимальному рішенню | Відхилення оптимального рішення від факту |
| Частка виручки від реалізації рослинницької продукції в загальній виручці,% | 0,53 | 0,34 | -0,21 | 0,45 | 0,29 | -0,16 |
| Частка виручки від реалізації тваринницької продукції в загальній виручці,% | 0,38 | 0,64 | 0,26 | 0,43 | 0,71 | 0,28 |
| Площа сумарної ріллі, га | 5764,98 | 4803,94 | -961 | 4355,04 | 3538,19 | -816,85 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га сумарної ріллі | 830,88 | 1285,07 | 454,19 | 994,63 | 344,91 | -649,72 |
| Матеріалозабезпеченість, тис. грн на 100 га сумарної ріллі | 529,92 | 670,74 | 140,82 | 1032,85 | 943,03 | -89,82 |
| Енергозабезпеченість, к.с. на 100 га сумарної ріллі | 241,04 | 289,97 | 48,93 | 229,74 | 89,87 | -139,87 |
| Забезпеченість трудовими ресурсами, чол. на 100 га сумарної ріллі | 4,41 | 5,37 | 0,96 | 3,78 | 0,66 | -3,12 |
| Кількість тракторів на 1000 га ріллі, шт. | 5,97 | 6,68 | 0,71 | 5,36 | 3,95 | -1,41 |
| Кількість комбайнів на 1000 га посівної площі і сінокосів, шт. | 2,92 | 3,12 | 0,20 | 3,43 | 3,96 | 0,53 |
| Кількість вантажних автомобілів на 1000 га с.-г. угідь, шт. | 2,31 | 3,46 | 1,15 | 1,83 | 0,81 | -1,02 |
| Середньорічне поголів'я ВРХ, голів | 1045 | 654 | -391 | 526 | 465 | -61 |
| Молочна продуктивність корів, кг на 1 корову в рік | 2333,54 | 2339,92 | 6,38 | 1400,00 | 1461,29 | 61,29 |
| Врожайність зернових культур, ц з 1 га | 12,73 | 12,72 | -0,01 | 8,48 | 8,58 | 0,10 |
| Продуктивність праці по валовій продукції, грн на 1 люд.-год. | 71,72 | 81,52 | 9,80 | 61,22 | 53,13 | -8,09 |
| Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн | 22,18 | 24,11 | 1,93 | 15,00 | 16,53 | 1,53 |
| Фінансовий стан, бал | 54,17 | 55,96 | 1,79 | 28,64 | 28,84 | 0,20 |
| Рівень рентабельності виробничо-господарської діяльності,% | 20,44 | 24,91 | 4,47 | - | - | - |
| Рівень окупності витрат виробничо-господарської діяльності,% | - | - | - | 78,88 | 83,08 | 4,20 |

При побудові оптимальної моделі виробничого потенціалу кожного з кластерів аграрних підприємств використовується метод пошуку оптимального рішення на основі лінійного програмування. У якості відправних параметрів виробничого потенціалу визначаються середні значення показників, розраховані з використанням засобів описової статистики. Відносно збиткових підприємств необхідна стратегія відновлення, заснована на мінімізації використання таких елементів виробничого потенціалу, як трудові ресурси, комбайни, вантажівки, що дозволить дещо знизити собівартість реалізованої продукції, підвищити оплату праці кращим працівникам та ін., тобто створити точку росту ефективності економіки підприємств, а в подальшому – реалізовувати стратегію розвитку [1]. При цьому як прибутковим, так і збитковим підприємствам слід оптимізувати спеціалізацію виробництва відповідно до зростання потреби ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, запропоновано процес стратегічного управління формуванням ресурсного потенціалу аграрного підприємства, який поєднує принцип домінантності елементів, оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу і його компонентів та типи стратегій, відображає особливості формування й ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства, дозволяючи виявити адекватну стратегію забезпечення конкурентоспроможності і забезпечити прогресивний розвиток аграр-

ного підприємства. У запропонованій моделі на основі комплексного підходу об'єднані фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, механізм стратегічного управління та структура ресурсного потенціалу, що дозволяє розробити конкурентоспроможну стратегію.

Список літератури

1. Гаврильченко О.В., Маренич Т.Г. Системне управління витратами у відтворювальних процесах агроформувань: монографія. Харків: «Міськдрук», 2011. 251 с.
2. Инновационный менеджмент: справ. пособие / под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е, переработ. и доп. М.: ЦИСИ, 1998. 568 с.
3. Іваницька Т.О. Організація обліку резервів в аграрних підприємствах. *Економіка. Проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. 2008. Випуск 243. С. 122-129.
4. Красноручський О.О., Ніценко В.С., Захарченко О.В. Оптимізація формування та використання економічного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Харків: ТОВ «Лерадрук», 2013. 211 с.
5. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.
6. Мостенська Т.Л. Економічний механізм формування і ефективного функціонування молочної промисловості України. дис. ... д-р. екон. наук: 08.07.02. Київ, 2001. 410 с.
7. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов / под ред. докт. филол. наук, проф. Н.Ю. Шведовой. 14-е изд., стереотип. М.: Русск. яз., 1983. 816 с.
8. Панкратова Л.А. Адаптація сільськогосподарських підприємств до умов ринкового середовища: автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.07.02. Київ, 2005. 20 с.
9. Смирницкий Е.К. Экономические показатели промышленности: справочник. М.: Экономика, 1989. 3-е изд. 335 с.
10. Ульянченко, О.В. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: управлінський аспект. Суми: Довкілля, 2009. 383 с.
11. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
12. Kviatko T.M., Rudenko S.V., Mykolenko I.G. Strategic management conceptual principles of agricultural enterprises competitive behavior. *Actual problems of innovative economy*. 2018. №. 2. P. 48-53.

References

1. Havryl'chenko, O.V., Marenych, T.H. (2011). *Systemne upravlinnia vytratamy u vidtvoriival'nykh protsesakh ahroformuvan'*. [Systematic cost management in reproductive processes of agricultural formations]. Mis'kdruk. Kharkiv. Ukraine.
2. *Innovacionnyj menedzhment*. (1998). [Innovative management]. Zavlina, P.N., Kazanceva, A.K., Mindeli, L.Je. (eds.). CISI. Moscow. Russia.
3. Ivanyts'ka, T.O. (2008). Orhanizatsiia obliku rezerviv v ahrarnykh pidprijemstvakh. *Ekonomika. Problemy teorii ta praktyky: Zbirnyk naukovykh prats'*. vol. 243, pp. 122-129.
4. Krasnoruts'kyj, O.O., Nitsenko, V.S., Zakharchenko, O.V. (2013). *Optymizatsiia formuvannia ta vykorystannia ekonomichnoho potentsialu v sil's'kohospodars'kykh pidprijemstvakh*. [Optimizing the formation and use of economic potential in agricultural enterprises]. TOV «Leradruk». Kharkiv. Ukraine.
5. Lapyn, E.V. (2002). *Ekonomycheskyj potentsyal predprijatya*. [The economic potential of the enterprise]. YTD «Unyversytetskaia knyha». Sumy. Ukraine.
6. Mostens'ka, T.L. (2001). *Ekonomichnyj mekhanizm formuvannia i efektyvnoho funktsionuvannia molochnoi promyslovosti Ukrainy*. [The economic potential of the enterprise]. D. Sc. Thesis: 08.07.02. Kyiv. Ukraine.
7. Ozhegov, S.I. (1983). *Slovar' russkogo jazyka: Ok. 57000 slov*. [Dictionary of the Russian language: About 57,000 words]. Shvedovoj, N.Ju. (ed.). Russk. jaz. Moscow. Russia.
8. Pankratova, L.A. (2005). *Adaptatsiia sil's'kohospodars'kykh pidprijemstv do umov rynkovoho seredovyscha*. [Adaptation of agricultural enterprises to the conditions of the market environment]. Abstract of Ph.D Thesis: 08.07.02. Kyiv. Ukraine.
9. Smirnickij E.K. (1989). *Jekonomicheskie pokazateli promyshlennosti*. [Economic indicators of the industry]. Jekonomika. Moscow. Russia.
10. Ul'ianchenko, O.V. (2009). *Resursnyj potentsial ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy*. [Resource potential of the agrarian sector of the economy of Ukraine: management aspect]. Dovkillia. Sumy. Ukraine.
11. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York. US.
12. Kviatko, T.M., Rudenko, S.V., Mykolenko, I.G. (2018). Strategic management conceptual principles of agricultural enterprises competitive behavior. *Actual problems of innovative economy*. no. 2, pp. 48-53.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2022 р.