

МЕНЕДЖМЕНТ



MANAGEMENT

Кваша Сергій, Іванько Анатолій, Дворник Інна. Організаційні аспекти удосконалення управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 3. С. 63-70.  
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-3-7>

УДК 005.95:631.15  
JEL Classification J43

**Кваша Сергій**

д.е.н., професор, академік НААН,  
заслужений діяч науки і техніки України, проректор  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
м. Київ, Україна

**E-mail:** S.Kvasha@nubip.edu.ua

**ORCID:** 0000-0001-7448-0543

**Іванько Анатолій**

д.е.н., професор кафедри аграрної економіки  
заслужений працівник сільського господарства України  
Відокремлений підрозділ Національного університету  
біоресурсів і природокористування України  
«Ніжинський агротехнічний інститут»  
м. Ніжин Чернігівської області, Україна

**E-mail:** A\_Ivanko@meta.ua

**ORCID:** 0000-0001-8434-1192

**Дворник Інна**

канд. екон. наук, завідувачка кафедри аграрної економіки,  
Відокремлений підрозділ Національного університету  
біоресурсів і природокористування України  
«Ніжинський агротехнічний інститут»  
м. Ніжин Чернігівської області, Україна

**E-mail:** i.dvornyk@ukr.net

**ORCID:** 0000-0002-9501-117X

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація**

**Вступ.** Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає докладання різнопланових зусиль із спостереження за: тенденціями, що відбуваються на ринках агропродовольчої продукції; появою на ринку інноваційних продуктів; наявністю на ньому розробок різних технологічних укладів; здійсненням заходів з

модернізації складових діяльності; за підвищенням ринкової активності підприємств у просуванні виробленої продукції. Запорукою успішної діяльності сільськогосподарських підприємств є консолідація різних категорій їх персоналу на досягнення цілей розвитку, що обумовлює актуальність обраного предмету дослідження. Тому метою написання статті є узагальнення організаційних аспектів управління персоналом до найбільш характерних та значущих їх груп та обґрунтування акцентів з удосконалення управління за кожною з виділених груп.

**Методи.** При розкритті предмету дослідження, за теоретичний базис статті слугував діалектичний метод пізнання й системний метод до дослідження організаційних аспектів удосконалення управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах. У дослідженні було використано загальнонаукові методи пізнання, а саме: методи аналізу, синтезу, аналогій та метод узагальнення. Методи аналізу, синтезу й аналогій використано для виокремлення організаційних складових удосконалення управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах, метод узагальнення – для формування висновків дослідження.

**Результати.** Узагальнено існуючу сукупність організаційних аспектів управління персоналом до трьох найбільш значущих груп: техніко-технологічної, внутрішньої та зовнішньої. Розкрито змістовну характеристику кожної з виділених груп організаційних аспектів. Обґрунтовано акценти з удосконалення кожної з виділених груп організаційних аспектів.

**Перспективи** подальших досліджень полягають в обґрунтуванні механізмів, етапів та заходів з удосконалення організаційних аспектів управління персоналом в контексті реалізації визначених акцентів за кожною з виділених їх груп.

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства, групи організаційних аспектів, управління, акценти удосконалення, персонал, конкурентоспроможність.

### **Вступ.**

Сільськогосподарські підприємства є суб'єктами господарювання, що здійснюють господарську діяльність у рослинництві та тваринництві, які є галузями традиційного виробництва. Протягом існування людства відбувалась зміна технічного та технологічного способів виробництва продуктів харчування, але самі продукти залишалися ті ж самі, основні серед яких – хліб, картопля, м'ясо та молоко.

Проте зовнішнє середовище зазнало суттєвих змін, одними із суттєвих серед яких стало формування ринку, розвиток ринкових відносин, ускладнення господарських взаємозв'язків у процесі виробництва первинної сільськогосподарської продукції тощо. Навіть просте утримання позицій для сільськогосподарських підприємств на ринках агропродовольчої продукції вимагає докладання різнопланових зусиль із спостереження за ринковими тенденціями, появою інноваційних продуктів на ринку, здійсненням заходів з модернізації складових господарської діяльності, підвищенням ринкової активності підприємств у просуванні виробленої продукції на ринках. Запорукою успішного здійснення зазначеного є консолідація різних категорій персоналу на досягнення цілей розвитку підприємств, вихідною позицією чого є певний порядок організації різних категорій персоналу сільськогосподарських підприємств, що обумовлює актуальність обраного предмету дослідження.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Дослідженню різних аспектів управління персоналом сільськогосподарських підприємств приділяли увагу багато вчених, серед яких можна зазначити таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Войнаренко М.П., Зінченко С.Г., Злепко С.М., Тарута О.О. [2], Дойль П. [3], Кваша С. М., Чорний Г.М., Павленко О.М. [4], Коваленко Ю.С. [5], Андрійчук В.Г., Бауер Л. [6], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [7], Мінцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. [8], Сава А. П. [10], Сидорук Б. О. [11], Кропивко М.Ф. [12], Фримен Р.Е. [14] та багато інших.

Виходячи із вищезазначеного, проблема підвищення дієвості управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах шляхом удосконалення організаційних його складових є важливою у теоретичному та практичному відношенні.

**Мета** статті – узагальнення організаційних аспектів удосконалення управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах до найбільш характерних їх груп та обґрунтування акцентів з удосконалення відповідно кожної виділеної групи.

### Методологія дослідження.

При розкритті предмету дослідження, за теоретичний базис статті слугував діалектичний метод пізнання й системний метод до дослідження організаційних аспектів удосконалення управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах. У дослідженні було використано загальнонаукові методи пізнання, а саме: методи аналізу, синтезу, аналогій та метод узагальнення. Методи аналізу, синтезу й аналогій використано для виокремлення організаційних складових удосконалення управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах, метод узагальнення – для формування висновків дослідження.

### Результати.

Однією з характерних особливостей більшості сільськогосподарських підприємств є здійснення диверсифікованої господарської діяльності, підсумковий результат якої визначає ринок, на якому споживачі за той чи інший товар голосують грошима. А отже, не випадково загальновідомою є теза, що головним в умовах ринку є не стільки виробництво продукту, а його реалізація за більш вигідною ціною. Беручи до уваги, що сільськогосподарське підприємство є відкритою системою, вищезазначене вимагає при дослідженні організаційних аспектів удосконалення управління персоналом в них зосередження уваги не тільки на технічних та технологічних особливостях виробництва, але й на системі взаємовідносин із суб'єктами товарних ринків та ринкової інфраструктури. При цьому, враховуючи що єдиного визначення категорії «управління персоналом» не існує, під нею будемо розуміти функцію, що реалізується в рамках підприємства і яка полягає у формуванні та ефективному використанні найціннішого ресурсу підприємства – людей, які працюють на ньому.

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються посиленням процесів міжнародної інтеграції, що супроводжується посиленням проявів міжнародної конкуренції на вітчизняних суб'єктах економіки. Відповідно до цього важливим є докладання зусиль сільськогосподарських підприємств для посилення своїх ринкових позицій, що, тісною мірою, може бути пов'язане зі зміцненням їхніх суспільних позицій. Це передбачає удосконалення організаційних складових управління в суб'єктах господарювання аграрного сектору на основі визнання суспільних норм та цінностей, включення їх в систему цінностей підприємств, стимулювання різних категорій персоналу щодо їх дотримання тощо. В цілому організаційні аспекти управління персоналом можна узагальнити до трьох основних груп (рис. 1).



**Рис. 1. Ключові організаційні аспекти управління персоналом\***

\*Джерело: сформовано авторами.

Техніко-технологічні аспекти безпосередньо визначають порядок організації технічних і технологічних виробничих процесів. Рівень розвитку економіки характеризується співвідношенням різних технологічних укладів у її суб'єктах. Зокрема, в наукових та експертних колах відзначається наявність 6-7 технологічних укладів.

У спрощеній інтерпретації, відносно галузей виробництва продуктів харчування, їх можна описати наступним чином. Перший уклад означає примітивні способи втамування голоду – полювання та збиральництво. Перехід до підсічно-вогневої системи землеробства ознаменував становлення другого технологічного укладу. У свою чергу, перехід вже від ручного виробництва до машинного поклав початок промислової революції (почалася в Англії у другій половині XVIII ст., а упродовж XIX ст. поширилася у США, Голландії та інших країнах Європи) і становлення третього технологічного укладу. В сільському господарстві проявом цього укладу була поява простих технічних знарядь – молотарок, сортувальних машин тощо. Цей етап галузевої еволюції супроводжувався укрупненням земельних наділів, зміною умов праці, переходом від суто родинного способу організації виробництва до способу на основі найму, що супроводжувався створенням невеликих виробничих груп з відносинами підлеглості, з певним порядком виконання технологічних операцій на основі використання окремих технічних знарядь.

Характерним технічним знаряддям четвертого технологічного укладу був такий технічний засіб як трактор, що почав використовуватись у сільському господарстві Англії та Франції з 50-х років, а у сільському господарстві США – з 90-х років XIX століття. В республіках колишнього Радянського Союзу поява тракторів обумовлювалася розвитком індустріалізації та датувалася 30-ми роками XX століття. Розвиток наукових досягнень, з удосконаленням виробничих технологій та впровадженням мінеральних добрив і промислових засобів захисту рослин та продуктів хімії й нафтохімії вже став ознакою п'ятого технологічного укладу. Особливостями організації господарських процесів за умов четвертого та п'ятого технологічних укладів стало поширення промислових форм організації виробничих процесів, укрупнення площ землекористування в суб'єктах аграрного підприємництва.

Властивим для шостого технологічного укладу було використання комп'ютерних технологій у виробництві й управлінні господарськими операціями, перехід до використання комбінованих агрегатів та великотоннажних транспортних засобів. Одним з прикладів такої технології в галузі рослинництва є GPS-технології, коли, керування трактором або комбайном здійснюється за допомогою супутника на основі електронних карт полів і диференційованих режимів роботи технічних засобів. Наприклад, внесення добрив здійснюється різними нормами на різних ділянках поля, залежно від рівня потреби в них. Швидкість комбайна під час збирання врожаю, у свою чергу, зумовлюється кутом нахилу поля та рівнем урожайності на окремих його ділянках.

Відносно галузі тваринництва, можна вказати на технології з використанням чипів та індивідуальних електронних карт тварин упродовж їхнього господарського використання з особливостями реакції їхнього організму на технологічні умови утримання. Наприклад, обсяг спожитого комбікорму тією чи іншою короною в залежності від надою молока. Окремими експертами відзначається поява на господарському рівні вже сьомого технологічного укладу, одним з властивих елементів якого є використання нано-технологій у виробничих операціях.

Аграрний сектор кожної країни має різне співвідношення технологічних укладів. Так, у США, де є приклади сьомого технологічного укладу, поширеними є також форми господарювання з п'ятим та шостим технологічним укладом. Саме ці форми визначають стан галузі. В організаційному середовищі функціонують форми з четвертим та навіть третім технологічним укладом, але вони не спричиняють суттєвого впливу на ситуацію в галузі, а більшою мірою виконують суспільно-соціальну функцію.

Відносно сільського господарства України спостерігається інша ситуація. Найбільш поширеним є четвертий-п'ятий технологічний уклад, із значною питомою вагою третього. Лише незначною мірою в аграрному секторі нашої країни представлений шостий уклад і практично немає

сьогомого. Загалом, слід зазначити, що співвідношення між технологічними укладами в галузях сільського господарства визначається загальним розвитком економіки і, у першу чергу, галузей високих технологій. Це, в свою чергу, ставить на порядок денний в Україні приділення уваги саме розвитку таких галузей, досягнення у яких будуть сприяти розвитку аграрного сектора.

Значною мірою співвідношення технологічних укладів визначається і державною політикою, яка здійснюється в тій чи іншій країні. Організаційні особливості її реалізації визначають превалювання певного способу взаємодії між людьми у господарських процесах. Зокрема, відносно сільського господарства США слід вказати на переважаючий родинний спосіб організації фермерського виробництва. Так, «залежно від річного обороту, ферми в США поділяються на 5 категорій: до \$ 10 тис., до \$ 100 тис., до \$ 250 тис., до \$ 500 тис. і понад \$ 1 млн. При цьому найчисленніша категорія – ферми з оборотом до \$ 10 тис. – за підсумками 2017 р. їх понад мільйон. Частка господарств з оборотом до \$ 350 тис. досягає 90%. А на частку великих господарств з оборотом понад \$ 1 млн припадає лише 2,9%. У той же час, їх частка в загальному обсязі виробництва – понад 40%. Трохи менше виробляють «середняки». А на частку невеликих господарств припадає лише 24%. ... Частка несімейних ферм на американському ринку всього 11%. Навіть в сегменті великих господарств на частку сімейних підприємств припадає близько 90%. Великих сільгосппідприємств несімейного типу в США станом на 2015 рік було всього 6,3 тис. З них 1,8 тис. – корпорації. Решта – кооперативи, незалежні партнерства, трасти і т. п.» [1].

Відносно розмірів аграрних господарств США можна вказати на наступне: середній розмір фермерського господарства США складає 180 га, з тенденцією зростання на 7 га за останні 7 років. У свою чергу, площа землекористування великих фермерських господарств (з оборотом понад \$1млн) становить 1076 га, а аграрних корпоративних формувань – на рівні 80 тис. га [1]. В аграрному секторі США проявляються дві взаємо протилежні тенденції – скорочення загальної чисельності ферм при зростанні середньої площі їх землекористування. При цьому корпоративні формування відіграють роль «локомотива» впровадження в господарську практику розробок більш вищих технологічних укладів.

Як альтернативу зазначеному підходу в організації аграрного виробництва можна вказати досвід Франції, урядом якої прийнято рішення про підтримку відносно мілкового аграрного виробництва. В даній країні штучно створюються перепони для входження аграрних корпоративних формувань в галузь. Наприклад, зерно в ній віднесено до стратегічного продукту і лише державою визначаються шляхи його використання. Держава викупляє зерно у сільськогосподарських виробників і тільки вона має право на його експорт. Державою стимулюються заходи з кооперування виробників. Але багатьма експертами відзначається переважно декларативний характер таких інтеграційних заходів. При цьому слід зазначити, що при високому економічному розвитку, у держави є фінансові можливості утримання такого організаційно сформованого аграрного сектора.

Одними з позитивних аспектів реалізації такої політики є: збереження відносно високого рівня працевлаштування у сільській місцевості, створення умов для пропорційності розвитку сільських територій, зменшення тиску населення на міста тощо. Негативними аспектами такого підходу є: стримання впровадження досягнень високих технологічних укладів у фермерських господарствах, відставання у рівні конкурентоспроможності агропродовольчої продукції на міжнародних ринках тощо. Але можливості економічного механізму Франції, з часткою сільського господарства у ВВП країни на рівні 2,4% [13], дозволяють здійснювати повномасштабні заходи підтримки. Для України це буде складно зробити, адже на сільське, лісове та рибне господарство в нашій країні у 2019 р. припадало 9,0 % ВВП [9].

При цьому, не дає можливостей повномасштабної підтримки суб'єктів аграрного бізнесу і розвиток інших секторів економіки. Тому доцільним є їхня орієнтація на підвищення рівня конкурентоспроможності виробництва, у тому числі й за рахунок організаційних заходів.

**Висновки і перспективи.**

У дослідженні виділено три групи організаційних аспектів в управлінні діяльністю сільськогосподарських підприємств: техніко-технологічні, внутрішні та зовнішні.

Базовими організаційними аспектами є техніко-технологічні, які визначають протікання господарських процесів, рівень прибутковості господарювання та довгостроковість діяльності підприємств на ринку. Проте без налагодження міжособистісних та зовнішніх аспектів не може бути забезпечено належне функціонування та досягнення цілей розвитку підприємств. У контексті визначених груп організаційних аспектів внутрішня політика підприємств повинна бути спрямована на реалізацію трьох функцій: підвищення кваліфікації персоналу, спрямування персоналу щодо внутрішньої інтеграції на досягнення цілей розвитку підприємств та здійснення їх адаптації до впливів зовнішнього середовища.

Успіх у результатах діяльності підприємств залежить від збалансування вищезазначених трьох організаційних складових. Відповідно до цього доцільним є спрямування суб'єктів господарювання аграрного сектора на поширення впровадження досягнень високих технологічних укладів у господарську діяльність.

**Список використаних джерел**

1. Агробізнес США. Портрет на українском фоне. URL : <https://latifundist.com/spetsproekt/381-agrobiznes-ssha-portret-na-ukrainskom-fone>. (дата звернення: 25.06.2020).
2. Войнаренко М.П., Зінченко С.Г., Злепко С.М., Тарута О.О. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія. Хмельницький-Маріуполь, ХНУ, 2011. 174 с.
3. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика; 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. Київ. : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
6. Менеджмент: прийняття рішень і ризик ; за ред. Андрійчука В., Бауера Л. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
8. 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.
9. Національні рахунки (ВВП). URL : [http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/2016\\_2020\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/2016_2020_u.htm) (дата звернення: 25.06.2020).
10. Сава А. П. Еволюція організаційної структури аграрного виробництва та її вплив на економічний розвиток сільських територій. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 5. С. 33-38.
11. Сидорук Б. О. Особливості формування стратегічних рішень в системі збалансованого сільськогосподарського землекористування. *Економічний дискурс*. 2018. Вип.3. С. 116-122.
12. Стратегічні напрями реформування управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій ; за ред. М.Ф. Кропивка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2012. 76 с.
13. Структура и особенности экономики Франции. URL : <https://www.economy-web.org/?p=382>. (дата звернення: 25.06.2020).
14. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.

Статтю отримано: 07.08.2020 / Рецензування 16.09.2020 / Прийнято до друку: 20.09.2020

**Sergiy Kvasha**

Doctor of Economics Sciences, Professor, Academician of NAAS,  
Honoured Worker of Science and Technology of Ukraine, Pro-rector  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
Kyiv, Ukraine

**E-mail:** S.Kvasha@nubip.edu.ua

**ORCID:** 0000-0001-7448-0543

**Anatoliy Ivanko**

Doctor of Economics Sciences, Honoured Worker of Agriculture of Ukraine Professor  
Department of Agrarian Economics

Separated Subdivision of National University of Bioresources and  
Nature Management of Ukraine «Nezhinskii Agrotechnical Institute»  
Nizhyn Chernihiv region, Ukraine

**E-mail:** A\_Ivanko@meta.ua

**ORCID:** 0000-0001-8434-1192

**Inna Dvornyk**

Ph.D. (in Economics), Head of the Department  
Department of Agrarian Economics

Separated Subdivision of National University of Bioresources and  
Nature Management of Ukraine «Nezhinskii Agrotechnical Institute»  
Nizhyn Chernihiv region, Ukraine

**E-mail:** i.dvornyk@ukr.net

**ORCID:** 0000-0002-9501-117X

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

### **Abstract**

**Introduction.** *Effective functioning of agricultural enterprises requires different multifaceted efforts for supervision concerning: tendencies on the markets of agrarian and food production; innovation products on the markets; market availability of elaborations of different technological orders; accomplishment of measures to modernize the components of business activity; behind the increased market activity of enterprises in the promotion of products. The key to the successful activity of agricultural enterprises is the consolidation of various categories of its personnel to achieve development goals. It conditions the topicality of the chosen research subject. Therefore, the purpose of the article is to generalize the organizational aspects of personnel management to the most characteristic and significant groups and substantiate the emphasis on improving management for each of the selected groups.*

**Methods:** *In disclosing the subject of the research, the theoretical basis of the article was a dialectical method of cognition and a systematical method for the study of organizational aspects of improving personnel management in agricultural enterprises. Such general scientific methods as analysis, synthesis, analogues and generalization was used for determination of organizational components of improving management, and method generalization – for drawing conclusions.*

**Results.** *Existing totality of organizational aspects of personnel management until three the most significant groups: technical and technological; inner and outer groups has been generalized. The meaningful characteristics of each of the identified groups of organizational aspects has been revealed. The emphasis on improving of each of the identified groups of organizational aspects has been substantiated.*

**Discussion** *for further research are to grounding the mechanisms, stages and measures on enhancement of organizational aspects of personnel management in the context of realization of the determined accents for each of their separated groups.*

**Keywords:** *agricultural enterprises, groups of organizational aspects, management, accents on improvement, personnel, competitiveness.*

**References**

1. Agrobiznes SSHA. Portret na ukrainskom fone. Retrieved from <https://latifundist.com/spetsproekt/381-agrobiznes-ssha-portret-na-ukrainskom-fone>.
2. Voinarenko, M. P., Zinchenko, S. H. , Zlepko, S. M., & Taruta, O. O. (2011). *Innovatsiini stratehii upravlinnia pidpriemstvom za umov hlobalizatsii : monohrafiia* [Innovative strategies of enterprise management in the context of globalization]. Khmelnytskyi-Mariupol, KhNU.
3. Dojl, P. (1999). *Menedzhment : strategiya i taktika*. [Management: strategy and tactics]. (Yu. N. Kaptureskyi, Trans). Sankt-Peterburg: Piter.
4. Kvasha, S.M., Chorny, H.M., & Pavlenko, O.M. (2006). Nevidkladni problemy teorii upravlinnia v ahrobiznesi z pozytsii menedzhmentu KhKhI stolittia [Urgent problems of the theory of management in agribusiness from the standpoint of management of the XXI century]. *Ekonomika APK*. [Economics of AIC], 4, 100-106. [in Ukr.].
5. Kovalenko, Yu.S. (2000). *Silskohospodarske pidpriemstvo v rynkovomu seredovyshchi* [An agricultural enterprise in a market environment]. Kyiv: IAE UAAN.
6. Andriichuk, V., & Bauer, L. (Eds.). (1998). *Menedzhment : pryiniattia rishen i ryzyk* [Management: decision making and risk]. Kyiv : KNEU.
7. Meskon, M. Kh., Albert, M., Khedoury, F. (1992). *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow: Delo.
8. Minberg, G., Alstrend, B., & Lempel, Dzh. (2002). *Shkoly strategij. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategij menedzhmenta* [Schools of strategies. Strategic safari: a tour of the wilds of management strategies]. (Yu. N. Kaptureskyi, Trans). Sankt-Peterburg: Piter.
9. Natsionalni rakhunky (VVP). Retrieved from [http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr2016\\_2020\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr2016_2020_u.htm).
10. Sava, A.P. (2012). Evoliutsiia orhanizatsiinoi struktury ahranoho vyrobnytstva ta yii vplyv na ekonomichni rozvytok silskykh terytorii [The evolution of the organizational structure of agricultural production and its impact on the economic development of rural areas]. *Innovatsiina ekonomika*. [Innovative economy], 5, 33-38. [in Ukr.].
11. Sydoruk, B.O. (2018). Osoblyvosti formuvannia stratehichnykh rishen v systemi zbalansovanoho silskohospodarskoho zemlekorystuvannia [Features of formation of strategic decisions in the system of balanced agricultural land use]. *Ekonomichni dyskurs* [Economic Discourse], 3, 116-122. [in Ukr.].
12. Kropyvko, M. F. (Ed.). (2012). *Stratehichni napriamy reformuvannia upravlinnia kompleksnym rozvytkom ahropromyslovoho vyrobnytstva i silskykh terytoriy* [Strategic directions of reforming the management of integrated development of agro-industrial production and rural areas]. Kyiv: NNTs IAE.
13. Ctruktura i osobennosti ekonomiki Francii. Retrieved from <https://www.economy-web.org/?p=382>.
14. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January.

Received: 08.07.2020 / Review 09.16.2020 / Accepted 09.20.2020

