

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>
УДК 338:658.51.631.1

Кащена Н. Б.

доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7069-8860>

Остапенко Р. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5976-5871>

Чміль Г. Л.

доктор економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3703-9940>

Kashchena Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Biotechnological University

Ostapenko Roman

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University

Chmil Hanna

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ:
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ**

**STRATEGIC ANALYSIS IN MANAGEMENT
OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES:
ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECT**

У статті розглядаються питання організаційно-методичного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємств агробізнесу. Проведено порівняльний аналіз відповідності темпів й особливостей розвитку підприємств агробізнесу, організованих у формі господарських товариств. З'ясовано закономірностей і тенденцій виникнення нестабільності функціонування товариств з обмеженою відповідальністю шляхом ідентифікації факторів, що можуть сприяти подоланню небажаних наслідків. Запропоновано методіку статистичного вимірювання коливання розміру землекористування за коефіцієнтом варіації задля дослідження впливу нестабільності діяльності на ефективність господарювання товариств з обмеженою відповідальністю. Доведено, що розходження за розміром землекористування, що існують між господарствами, пов'язані з рухом земельних паїв між окремими засновниками.

Ключові слова: агробізнес, підприємство, діяльність, управління, стратегічний аналіз.

The article deals with the issues of organizational and economic support of strategic analysis of agricultural companies. A comparative analysis of the correspondence of the pace and features of the development of economic societies was carried out. In order to clarify the patterns and trends of instability in the functioning of limited liability companies, the factors that can contribute to overcoming undesirable consequences are investigated. To study the impact of instability of limited liability companies on the efficiency of their economic activity, the method of statistical measurement of land use fluctuations by the coefficient of variation is proposed. Differences in the size of land use that exist between farms are associated with the movement of land shares between individual founders. In order to clarify the patterns and trends of instability in the functioning of limited liability companies, we have studied the factors that can contribute to overcoming the undesirable consequences. In our opinion, strategic planning is the only means of predicting future problems and opportunities. Strategic planning allows to substantiate the necessary management decisions. Formal planning helps to reduce risk in decision making. By making sound and systematic planning decisions, management reduces the risk of making the wrong decision due to erroneous or inaccurate information about the enterprise's capabilities or the external situation. Planning, as it serves to justify strategic goals, helps to determine the baseline, optimistic and pessimistic levels. The enterprise development rationale is a set of actions and decisions initiated by the management, leading to the development of specific strategies. Designed to help the enterprise achieve its goals. The strategic planning process is a tool that helps in making management

decisions. The task of strategic management at the enterprise is to choose strategic alternatives and determine the best ways of its implementation at the enterprise. Such implementation is procedurally implemented in the planning process. Planning is understood as a specific type of management activity aimed at choosing the optimal alternative for the development of the object of management, designed for a certain period.

Keywords: *agribusiness, enterprise, activity, management, strategic analysis.*

Постановка проблеми. Агробізнес був, є і буде однією з пріоритетних та стратегічно важливих галузей національної економіки. Згідно даних [1] за роки незалежності наша країна стала ключовим гравцем на ринку продовольства у світі. У 2021 році 40% від загального експорту України становила агропродукція. Проте у 2022 році через повномасштабне вторгнення росії налагоджені роками процеси виробництва і ланцюги постачань зазнали руйнації. Утім попри всі жахіття війни (мінування посівних земель, знищення техніки, складів тощо) агробізнес налагоджує логістику та співпрацю з іноземним ринком, розширює свої виробництва на заході країни.

За новітніх обставин та ресурсних можливостей виникає необхідність розробки ефективних стратегій повоєнного відновлення та розвитку більшості підприємств агропромислової сфери. Кожному з них, незалежно від розміру та спеціалізації, необхідно мати надійні інструменти управлінського впливу, які спростять роботу в умовах кризи, допоможуть побачити ризики та забезпечать стабільне функціонування у майбутньому. Щоб відновити конкурентні позиції та вийти на стійку траєкторію прибуткової економічної діяльності підприємства агробізнесу мають впроваджувати нову антикризову стратегію розвитку. Її обґрунтуванню передують стратегічний аналіз, який посідає важливе місце в процесі прийняття управлінських рішень і є невід'ємною складовою менеджменту підприємств агробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним аспектам і напрямкам оцінки діяльності, обґрунтуванню стратегій стабілізації та розвитку підприємств агробізнесу в умовах деструктивних змін присвячені публікації таких науковців, як Бородіна О., Гадзало Я. М., Добрунік Т. П., Кузнєцова О. В., Лузан Ю. Я., Мамчур В., Сабій І. М., Цигікал П. Ф. та ін. [2–10]. Разом з тим, з огляду на мінливість політико-економічного середовища в Україні, наявні проблеми та пріоритетні напрямки розвитку агробізнесу у короткотерміновій перспективі, на часі дослідження низки питань, орієнтованих на забезпечення ефективності управління підприємствами агробізнесу із залученням інструментарію стратегічного аналізу.

Мета статті полягає у визначенні передумов та методичного інструментарію стратегічного аналізу як складової менеджменту підприємств агробізнесу.

Виклад основного матеріалу. Стабільність функціонування підприємств агробізнесу виступає однією з найважливіших передумов подолання кризових явищ в даному секторі економіки. На особливу увагу заслуговують питання організаційного забезпечення стратегічного управління стабільністю функціонування підприємств, зокрема стратегічного планування, а також методичного супроводу оцінки стратегічних змін.

Стратегічне планування є єдиним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей, що дозволяє обґрунтувати необхідні управлінські рішення. Визначення того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити стратегічні орієнтири. Формальне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для обґрунтування стратегічних цілей, допомагає визначити базовий, оптимістичний та песимістичний рівні. Наразі в агробізнесі стратегічне планування стає скоріше правилом, ніж винятком.

Стратегічне планування – це одна із функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій підприємства, мотивації і контролю орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління розвитком підприємства.

Обґрунтування розвитку підприємства являє собою набір дій і рішень, започаткованих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти намічених цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення і організаційно-економічні зміни. Можна виділити чотири основні аспекти діяльності в комплексі організаційно-економічного забезпечення процесу стратегічного управління:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;

– організаційно-економічне стратегічне передбачення.

З організаційно-економічної точки зору модель розвитку підприємства являє собою формалізований опис певної послідовності його специфічного стану (життєвого циклу і можливості варіантів розвитку), що охоплює період прогнозу. Велика кількість факторів обумовлює стратегію розвитку підприємства. При цьому необхідно відзначити, що вибір того чи іншого варіанту залежить від сформованого організаційно-економічного потенціалу підприємства і конкретного стану його використання.

У структурі варіантів розвитку підприємств певним чином чергуються періоди еволюційної зміни організаційно-економічного потенціалу, пов'язані з розвитком і необхідністю вибору його стратегічних орієнтирів. Вибір конкретної стратегії означає, що із всіх можливих варіантів розвитку й способів дії підприємством вибирається один напрямок, відповідно до якого воно й буде розвиватися.

Отже, завданням стратегічного управління на підприємстві є вибір стратегічних альтернатив (стратегія розширення, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія) і визначення шляхів найкращого її впровадження на підприємстві. Визначальна роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства при цьому має належати організаційно-економічному механізму. Підвищення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств виступає одним з важливих інструментів організаційно-економічного механізму функціонування підприємства.

Розв'язання проблеми підвищення стабільності – створення гнучких систем управління, які дозволять швидко пристосуватися до погодних умов й дії інших чинників (оперативно змінювати структуру виробництва, своєчасно перерозподіляти ресурси, технологічно маневрувати, включаючи вибір сортів, строків і способів проведення робіт, прийомів вирощування сільськогосподарських культур, кількості поголів'я тварин тощо). Відповідно до цих систем необхідно розробляти конкретні типові рішення (щодо виробничої структури, технологій, організації праці й управління тощо) з урахуванням спеціалізації підприємств, рівня забезпеченості ресурсами, зональних і кліматичних особливостей, які могли б бути використані для раціонального ведення сільськогосподарського виробництва.

Для обґрунтування типових рішень пропонується виділяти найхарактерніші типи погодних умов і до кожного з них розробляти

відповідні рішення за основними елементами гнучкої системи. При цьому поряд із типізацією погодних умов слід вказувати особливості технологій, що застосовуються в конкретній ситуації, тобто способи їх адаптації до конкретних умов. Цей напрям адаптації сільськогосподарського виробництва до природного середовища може бути реалізований на рівні конкретних підприємств за використання методичного інструментарію економіко-математичного моделювання.

Загалом стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктні і постійно мінливі ділові і соціальні обставини роблять постійні коригування неминучими. Місію підприємства агробізнесу можна сформулювати як задоволення потреби населення у сільськогосподарській продукції. Необхідність вибору місії обумовлена тим, що підприємство, насамперед, створено для виконання загальнолюдської місії, яка дозволить реалізувати певні потреби споживачів. Отже, стратегічне планування завжди було й залишається одним із основних інструментів управління, причому в міру розвитку інформаційних технологій і появи нових викликів роль і самі можливості планування постійно зростають.

Як показали проведені дослідження до недавнього часу підприємства залучалися до використання масштабів виробництва, які, поділяються на два процеси: «стиснення» (трансформація на внутрішньому рівні) і децентралізація стратегічного управління практично на кожній ланці виробництва (розподіл основних видів діяльності між зростаючою кількістю учасників при відповідній втраті централізованого контролю). Обидва позначені процеси ведуть до вертикальної дезінтеграції й розширення горизонтальних відносин. Вертикальна дезінтеграція сприяє кластеризації підприємств в межах галузі.

Так, процеси «стиснення» приводять до розширення горизонтальних корпорацій, організаційна структура яких формується навколо основних видів економічної діяльності, а не залежно від функціонального поділу праці. Така корпорація являє собою плоску ієрархію, у якій скасоване вертикальне адміністрування й поєднуються фрагментарні завдання; виявляються й усуваються роботи, що не забезпечують одержання додаткової вартості; відбувається мінімізація діяльності усередині кожного виду діяльності; основною організаційною структурою стають автономні міжфункціональні групи робітників

(команди), кожна з яких має певну мету, і здійснюється чіткий контроль досягнення цих цілей; використовується мінімально можлива кількість автономних команд для здійснення відповідних базових процесів; основним критерієм ефективності діяльності компанії стає не її прибутковість або котирування акцій компанії, а ступінь задоволення потреб конкретних споживачів. Існують дві думки, по перше, вважається, що необхідна повна відмова від ієрархії й відокремлення функціональних і штабних органів такої корпорації, а за іншою, необхідне виділення лише декількох менеджерів вищої ланки управління (централізація фінансових функцій і управління персоналом) і трьох-чотирьох проміжних рівнів управління.

Проте, існує думка, що заперечує дієвість концепцій відсутності організаційної структури й кінця ієрархій, оскільки в кожній організації повинен бути незаперечний авторитет, що буде приймати остаточне рішення і якому будуть підпорядковуватися інші співробітники. Тим більше, що в ситуації зростання ризику, з яким у кожному разі зіштовхується кожне підприємство, від чіткості керівництва залежить все майбутнє його існування.

Шляхи подолання зазначеного протиріччя були запропоновані Г. Мінцбергом, який розглянув особливості вузької горизонтальної спеціалізації й вибіркової децентралізації в межах адхократичних структур управління (високо органічних структур з незначною формалізацією поведінки) [11]. Організаційна структура управління такими підприємствами зображується у вигляді декількох окружностей, які відображають послідовно від центру вище керівництво, штаб-квартиру компанії, менеджерів, фахівців і робітників. Тобто в організації такого типу є як би точка відліку, від якої структура розходить колами по радіальних напрямках. Коло в цьому випадку є символом того, що всі зусилля працівників спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Якщо при використанні матричних структур управління підприємством можна представити як двомірну модель, то при додаванні до цих двох вимірів (як правило, ресурсам і результатам) ще додаткових змінних, таких як територія, ринок і споживач, його можна охарактеризувати як багатомірну модель. Найчастіше вони називаються як «підприємство в підприємстві», «фабрика у фабриці» і т.п. Основою багатомірної компанії є автономна робоча група, що одержує в більшості випадків статус центра прибутку, а в окремих випадках виступає самостійною підприємством. Головною перевагою багатомірного

підходу є максимальне зближення виробника й споживача, що дозволяє найбільше ефективно задовольняти запити останнього.

Велике вертикально інтегроване підприємство спеціально побудоване для виконання особливих завдань, пов'язаних зі стабільним виробництвом великого обсягу товарів і послуг відповідної якості. Така структура, хоча й ідеально підходить для масового виробництва й розподілу, досить важко підпорядковується новим вимогам ринку й більше протистоїть змінам, що відбуваються під час реалізації програм розвитку.

Другим важливим фактором підвищення стабільності функціонування підприємств агробізнесу виступає інтенсифікація виробництва. За сучасних обставин підприємства вимушені економно використовувати енергоресурси, застосовувати оптимальну кількість добрив, засобів захисту рослин, виконувати більш ефективні технологічні операції, що призводить до зменшення інтенсивності виробництва і, в кінцевому рахунку, впливає на стабільність функціонування підприємств.

Встановлено, що організаційно-економічними факторами, які безпосередньо впливають на підвищення ефективності функціонування підприємств агробізнесу у формі товариств з обмеженою відповідальністю є: x_1 – розмір площі сільськогосподарських угідь, га; x_2 – чисельність працівників на 100 га с.-г. угідь, осіб; x_3 – продуктивність праці (виробництво продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн); x_4 – обсяг виконуваних робіт і послуг сторонніх організацій, тис. грн на 100 га с.-г. угідь; x_5 – мотивація праці (середньорічна оплата праці, тис. грн); x_6 – розмір операційних витрат, тис. грн на 100 га с.-г. угідь.

Для аналізу впливу вибраних факторів на ефективність виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції доцільно використовувати методи множинної кореляції. Матриця парних коефіцієнтів кореляції, що наведена в табл. 1, показує вплив кожного фактору в «чистому» вигляді, не враховуючи супутній вплив інших факторів.

На підставі аналізу матриці парних кореляцій сформовано економіко-математичну модель у вигляді рівняння множинної регресії, що пов'язує виручку від реалізації продукції з факторами, які розкривають механізм взаємозв'язків між ними одночасно:

$$Y = -7180,95 + 2,02 x_1 + 1132,55 x_2 + 33,46 x_3 + 95,16 x_4 + 172,45 x_5 - 22,45 x_6. \quad (1)$$

За допомогою такої моделі можливо ідентифікувати стратегічні орієнтири керованого впливу на ефективність функціонування

Таблиця 1

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції факторів,
що впливають на розмір виробництва продукції на 100 га с.-г. угідь**

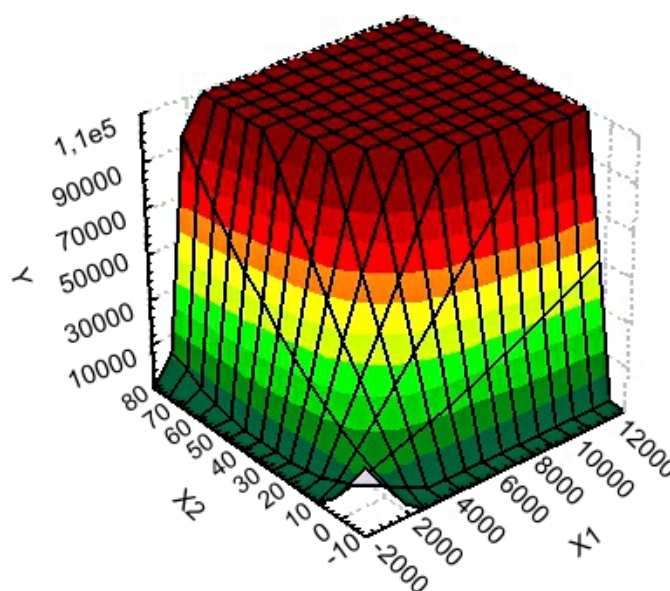
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	Y
x_1	1,0000	-0,0892	-0,0795	0,0225	0,1555	-0,0809	0,5854
x_2	-0,0892	1,0000	-0,1696	0,6099	0,0218	0,8686	0,2338
x_3	-0,0795	-0,1696	1,0000	0,1698	0,2821	0,0842	0,1593
x_4	0,0225	0,6099	0,1698	1,0000	0,3152	0,7433	0,5140
x_5	0,1555	0,0218	0,2821	0,3152	1,0000	0,1288	0,3465
x_6	-0,0809	0,8686	0,0842	0,7433	0,1288	1,0000	0,2132
Y	0,5854	0,2338	0,1593	0,5140	0,3465	0,2132	1,0000

підприємств агробізнесу, організованих у формі товариств з обмеженою відповідальністю, визначати прогнозовані результати і приймати обґрунтовані рішення. Використавши рівняння множинної регресії і розрахувавши теоретичні значення виручки від реалізації продукції, за умови виключення впливу певних факторів по черзі, побудовані графіки, що дозволяють моделювати виробничі ситуації. Зокрема оцінювати вплив площі землекористування і чисельності працівників на розмір виручки від реалізації продукції (рис. 1).

Основними перевагами запропонованого методичного інструментарію, що відзначено нами на рівні наукової новизни, являється його еволюційно-імітаційний зміст. Його

використання змінює уяву про природу моделювання організаційно-економічного моделювання діяльності підприємства і надає стратегічному управлінню механізм для обґрунтованого прийняття рішень.

За результатами дослідження встановлено, що землекористування товариств за порогом 3500 гектарів не обмежує можливості нарощування розміру доходів підприємств. Закономірності впливу чисельності найманих працівників на динаміку доходів при одночасному зростанні розміру площі землекористування залишаються майже не досліджені. Сільськогосподарські підприємства нарощують обсяги виконуваних робіт і послуг сторонніми організаціями. Нерідко



Коефіцієнт множинної кореляції – $R=0,839$.

Рис. 1. Залежність доходу товариств з обмеженою відповідальністю (Y) від розміру площі землекористування (x_1) і чисельності працівників (x_2)

Джерело: розроблено авторами

це є необхідністю підприємств відмовлятися від використання більш висококваліфікованої робочої сили, а відтак, уникати підвищення оплати праці.

За умови зростання обсягів робіт і послуг, виконуваних сторонніми організаціями підвищення оплати праці призводить до швидкого збільшення розміру доходів. Підприємства, які удаються до підвищення оплати праці повинні виходити з того, що це аж ніяк не пов'язано з обмеженнями обсягів виконуваних робіт сторонніми організаціями. Розмір доходів збільшується за умови підвищення оплати праці і зростання обсягів виконуваних сторонніми організаціями змінюється нелінійно.

З-поміж проблем, безпосередньо пов'язаних з розвитком підприємств агробізнесу у формі товариств, їх трансформацією на ринкових засадах, виняткова роль належить формуванню нового господарського механізму, який би сприяв повоєнному відновленню і стабілізації ефективності функціонування та сталому розвитку. Важливим фактором стабільності виступають операційні витрати і чисельність працівників. Зростання чисельності працівників призводить до збільшення доходів, однак виявляється, що існує оптимальне співвідношення обсягів витрат і розміру доходів, які потребують економічного обґрунтування.

Стабільність розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно розглядати з одного боку як проблему ритмічного виробництва, коли підприємство з року в рік показує стабільно високі показники ефективного виробництва, а з другого – як проблему постійно зростаючих обсягів виробництва. І в першому і в другому випадку можливе періодичне зменшення обсягів виробництва, які розглядаються як відхилення, що спричиняють нестабільність. Дослідження закономірностей впливу на нестабільність функціонування підприємств агробізнесу широкого кола факторів з метою стратегічного управління їх діяльністю на перспективу визначені такими, що представляють науковий і практичний інтерес.

Висновки. При проведенні порівняльного аналізу відповідності темпів й особливостей розвитку агробізнесу, організованих у формі товариств з обмеженою відповідальністю, було визначено діапазон показників, які співвідносяться зі значеннями показників інших підприємств галузі. Встановлено, що ефективність функціонування значної кількості підприємств нижча за галузеву або коливалася порівняно з нею. Разом з тим існує певна група підприємств, котрі протягом тривалого часу добиваються виключних показників ефективності. Галузеві показники за останні три роки свідчать, що підприємства галузі сільського господарства виділяються низькою ефективністю, а кожне третє – збиткове. За новітніх обставин відновлення, забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агробізнесу виступають найважливішими передумовами життєздатності національної економіки. Їх реалізація напряму пов'язана із ефективністю стратегічного управління стабільністю функціонування підприємств агробізнесу. Дієвим інструментом стратегічного управління є стратегічний аналіз. Він дає змогу робити прогнози розвитку, проводити планування, оптимізувати витрати та прибутки. Задля дослідження впливу нестабільності діяльності на ефективність господарювання підприємств агробізнесу, організованих у формі товариств з обмеженою відповідальністю, здійснено статистичне вимірювання коливання розміру землекористування за коефіцієнтом варіації. Побудовано економіко-математичну модель, що дозволяє визначити стратегічні орієнтири керованого впливу на ефективність господарювання, визначити прогнозовані результати та на їх підставі приймати обґрунтовані рішення. Доведено, що розходження за розміром землекористування, що існують між господарствами, пов'язані з рухом земельних паїв між окремими засновниками. Перспективними напрямками досліджень визначено дослідження методичного інструментарію стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств агробізнесу.

Список використаних джерел:

1. Агробізнес України під час війни: інфографічний довідник за 2021–2022 роки. URL: https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/?utm_source=superagronom&utm_medium=widget.
2. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>.
3. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082>.
4. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>.

5. Добрунік Т. П., Кузнецова О. В. Проблеми і напрями розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

6. Бородіна О. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288>.

7. Savytska, N, Kashchena, N, Chmil, H, Muda, I, Olinichenko, K (2021). Entrepreneurial Characteristics as Factors of Human Development. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(6), pp. 1–9. URL: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurial-characteristics-as-factors-of-human-development.pdf>.

8. Остапенко Р. М., Горох О. В. Організаційно-економічні фактори функціонування товариств з обмеженою відповідальністю. *Eurasian scientific congress. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. P. 559–566.

9. Остапенко Р. М., Велиєва В. О., Герасименко Ю. С. Економічний механізм функціонування аграрних підприємств. матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої видатному вченому, викладачу, організатору сільськогосподарського виробництва, засновнику Херсонського земського сільськогосподарського училища, кандидату сільськогосподарства і лісівництва К. І. Тархову. Херсон. 2020. С. 154–156.

10. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. (2021). Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges. Monograph. Editors: T. Nestorenko, T. Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, p. 156–166. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/514>.

11. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Пер. з англ. під ред. Ю. Н. Каптуревського. Львів : Мелосвіт, 2011. 512 с.

References:

1. Agribusiness of Ukraine during the war: an infographic guide for 2021-2022. Available at: https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/?utm_source=superagronom&utm_medium=widget.

2. Mamchur V. (2021) Tendentsii ta perspektyvy rozvytku ahrarnoho pidpryemnytstva v Ukraini [Trends and prospects of agricultural entrepreneurship development in Ukraine]. *Sotsialnoekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 24, № 1, pp. 45–53. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf> (accessed 15 September 2022).

3. Sabii I.M. (2021). Vybir modeli ahrarnoho ustroiu Ukrainy yak osnovy vsebichnoho staloho silskoho rozvytku [Choice of model of agrarian system of Ukraine as the basis of comprehensive sustainable development]. *Ekonomika APK* [Economy of agro-industrial complex]. Vol. 9, pp. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082> (accessed 16 September 2022).

4. Hadzalo Ya. M., Luzan, Yu. Ya. (2021). Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under European integration]. *Ekonomika APK* [Economy of agro-industrial complex]. Vol. 8, pp. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006> (accessed 16 September 2022).

5. Dobrunik T., Kuznietsova O. (2022) Problemi i napryamki rozvitku agrarnogo sektoru Ukrayini v umovakh ekonomichnoyi nestabilnosti [Problems and directions of the development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), № 42, Pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

6. Borodina O. Silske hospodarstvo Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: uroky dlia suspilstva i politykiv [Agriculture of Ukraine under martial law: lessons for society and politicians]. Available at: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288>. (accessed 14 September 2022).

7. Savytska, N, Kashchena, N, Chmil, H, Muda, I, Olinichenko, K (2021). Entrepreneurial Characteristics as Factors of Human Development. *International Journal of Entrepreneurship*, № 25(6), p. 1–9. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurial-characteristics-as-factors-of-human-development.pdf>

8. Ostapenko R. M., Gorokh O. V. (2020) Organizacijno-ekonomichni faktori funkcionuvannya tovaristv z obmezhenoyu vidpovidalnistyu [Organizational and economic factors of functioning of limited liability companies]. *Eurasian scientific congress. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. P. 559–566.

9. Ostapenko R. M., Velieva V. O., Gerasymenko Y. S. (2020) Ekonomichnij mehanizm funkcionuvannya agrarnih pidpriemstv [Economic mechanism of functioning of agricultural enterprises]. Materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference dedicated to the outstanding scientist, teacher, organizer of agricultural production, founder of the Kherson Zemstvo Agricultural School, candidate of agriculture and forestry K. I. Tarkhov. Kherson. P. 154–156.

10. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. (2021). Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges. Monograph. Editors: T. Nestorenko, T. Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 156–166. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/514>.

11. Mintzberg G. (2011) Struktura v kulaci: stvorennya effektivnoyi organizaciyi [Structure in a fist: creating an effective organization]. Translated from English under the editorship of Y. N. Kapturevsky. Lviv : Melosvit. 512 p.