

УДК 631.152.2

КРОПИВКО М. М.

Національна академія аграрних наук України, м. Київ

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Ведення сільськогосподарської діяльності у більшості суб'єктів аграрного бізнесу характеризується відсутністю спланованості дій для досягнення довго- і середньострокових задумів. При цьому одним з основних інструментів прийняття виважених управлінських рішень, які сприятимуть успішному досягненню економічних задумів з розвитку сільськогосподарських підприємств, є стратегічне планування їхньої господарської діяльності. Стаття присвячена розкриттю та поглибленню теоретичних засад управління розвитком сільськогосподарських підприємств шляхом застосування системи стратегічного планування, що дає змогу розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів. Обґрунтовано види стратегій сільськогосподарських підприємств та етапи їх реалізації залежно від стадії життєвого циклу ведення господарської діяльності.*

*Ключові слова: аграрна сфера, стратегічна діяльність, стратегія, планування, управління, сільськогосподарське підприємство.*

KROPYVKO M.

National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kyiv

## THEORETICAL BASES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*The conduct of agricultural activity in most subjects of agrarian business is characterized by the lack of action planning to achieve long- and medium-term plans. At the same time, one of the main tools for making sound management decisions that will contribute to the successful achievement of economic plans for the development of agricultural enterprises, is the strategic planning of their economic activity. The article is devoted to the disclosure and deepening of the theoretical basis for the management of the development of agricultural enterprises through the use of a strategic planning system that enables the development and use of an integrated system of strategic plans. The types of agricultural enterprises' strategies and stages of their realization, depending on the stage of life cycle of economic activity, have been substantiated.*

*Key words: agrarian sphere, strategic activity, strategy, planning, management, agricultural enterprise.*

**Постановка проблеми.** Сучасне ведення діяльності сільськогосподарських підприємств у своїй більшості характеризується, насамперед, відсутністю спланованості дій для досягнення довго- і середньострокових задумів. Такі умови зумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, основними з яких є: відсутність необхідних знань і навичок, недостатні обсяги власних джерел фінансування, непослідовність, недосконалість і недостатність державної політики щодо розвитку малого і середнього агробізнесу, незрозуміння й несприйняття важливості об'єднання зусиль для спільної господарської діяльності і кооперації.

При цьому чи не єдиним інструментом прийняття виважених управлінських рішень, які сприятимуть успішному досягненню економічних задумів з розвитку сільськогосподарських підприємств, є стратегічне планування їхньої господарської діяльності. При стратегічному плануванні розвитку сільськогосподарських товаровиробників обмежені у виборі шляхів свого розвитку ступенем сприятливості навколишнього середовища, зокрема можливостями залучення різних джерел інвестування. Отже, основним завданням такого планування є забезпечення реалізації поставленої мети та визначених пріоритетів ведення господарської діяльності, шляхом реалізації стратегічних і поточних завдань розвитку суб'єктів аграрного бізнесу, а також узгодження інвестиційної діяльності з джерелами фінансування.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вирішення проблеми напрямів і шляхів розвитку організаційно-правових суб'єктів в аграрній сфері економіки були предметом наукових досліджень багатьох провідних вітчизняних учених-економістів, зокрема Бородіної О.М. [1], Губені Ю.Е. [2], Канівського М.П. [3], Радченка В.О. [3], Лупенка Ю.О. [8], Маліка М.Й. [10], Кропивка М.Ф. [8, 9, 12], Саблука П.Т. [5,12] та інших дослідників.

Разом з тим, незважаючи на наявність вагомих наукових напрацювань з досліджуваної проблематики, їх аналіз засвідчує необхідність розроблення відповідного науково-практичного інструментарію, який би надав можливість впровадження стратегічного планування на низовому рівні управління.

**Мета статті** – розкриття та поглиблення теоретичних засад стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія будь якого суб'єкта господарювання складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але необхідно також бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути у майбутньому. При цьому,

процес трансформації ідеї, пов'язаної з подальшою господарською діяльністю, у стратегію досягається шляхом виконання п'яти основних етапів (рис. 1).

Першим етапом цього процесу є формування, розробка й аналіз ідеї стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. На цьому етапі необхідно оцінити обґрунтованість ідеї та можливість практичного її впровадження. На другому етапі визначаються та попередньо аналізуються наслідки впровадження запланованих дій. Третій етап циклу прийняття рішень щодо впровадження ідеї пов'язаний з аналізом ймовірних загроз і перешкод, які можуть призвести до невиконання запланованого. Після цього, враховуючи нестабільність у зовнішньому та внутрішньому середовищі сільськогосподарського підприємства, необхідно визначити основні напрями та можливості реалізації стратегії розвитку з врахуванням можливих змін.

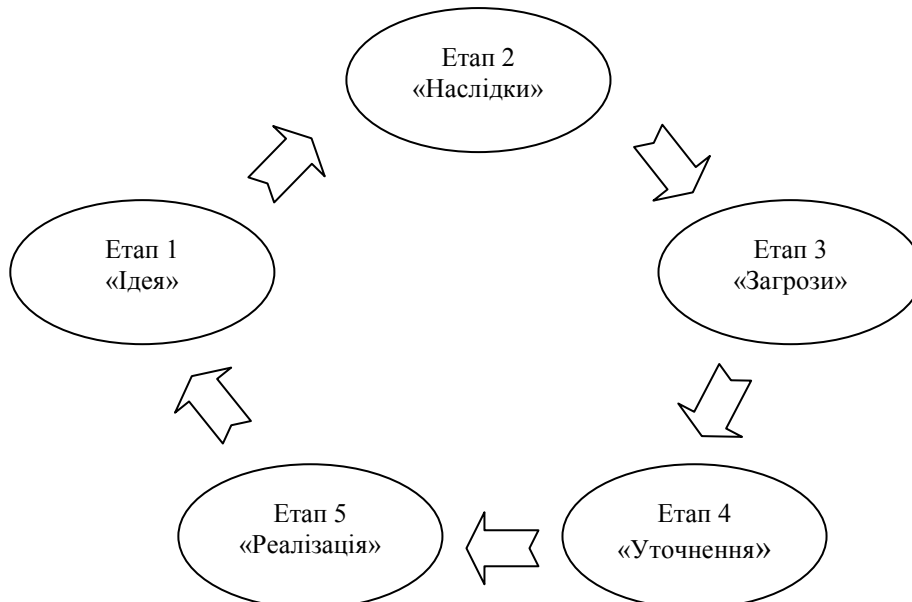


Рис. 1. Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств  
Джерело: сформовано автором

На основі набутого досвіду господарювання, а також результатів ситуаційного моделювання процесів, що розглядалися на попередніх етапах, необхідно здійснити остаточне оцінювання можливості впровадження такої стратегії у підприємстві. У подальшому відбувається аналіз нової ідеї, яка може виникнути у ході реалізації стратегії. Далі процес повторюється аж до припинення діяльності суб'єкта господарювання.

Разом з тим особливістю розробки та впровадження стратегій сільськогосподарського підприємства є їх поділ відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу виробництва товару (господарської діяльності) за трьома основними групами. Так, за стадіями життєвого циклу ведення господарської діяльності можна умовно виділити стратегії зростання, утримання та скорочення [11, с. 291–298].

Стратегія зростання є характерною для новостворених або тих підприємств, які збільшують площу та обсяги виробництва сільськогосподарської продукції задля збільшення доходів. Така стратегія малого та середнього суб'єкта підприємницької діяльності має передбачати вибір цільових сегментів для посиленого інвестування та впровадження інновацій. До поширення серед сільськогосподарських підприємств доцільно рекомендувати стратегії зростання трьох різновидів:

1) інтенсивного зростання – підприємство збільшує обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, розширює номенклатуру продукції та впроваджує у господарській діяльності інноваційні технології;

2) інтеграційного зростання – сільськогосподарські підприємства, фермерські та особисті селянські господарства об'єднуються з метою як збільшення обсягів виробництва, так і зменшення витрат, пов'язаних з веденням господарської діяльності;

3) диверсифікації – підприємство, виходячи з власних можливостей, розвиває кілька не пов'язаних один з одним видів виробництва, а також розширює асортимент виробленої продукції.

Стратегія утримання. Така стратегія характерна для сільськогосподарських підприємств, що досягли необхідного їм рівня розвитку і пов'язана з утриманням досягнутих позицій в аграрній діяльності, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази та інвестуванням привабливих проектів.

Стратегія скорочення. Згідно з таким підходом, сільськогосподарські підприємства направляють свої зусилля лише для забезпечення мінімально-необхідного обсягу виробництва сільськогосподарської продукції. Ця стратегія характерна для підприємств, діяльність яких перейшла у завершальну стадію життєвого циклу.

В цілому ж, вибір будь-якої стратегії пов'язаний із можливістю забезпечення запланованих дій необхідними ресурсами. Розроблення та реалізацію стратегій слід здійснювати поетапно, з поступовим наближенням до виконання запланованих дій, як відображено на рис. 2.

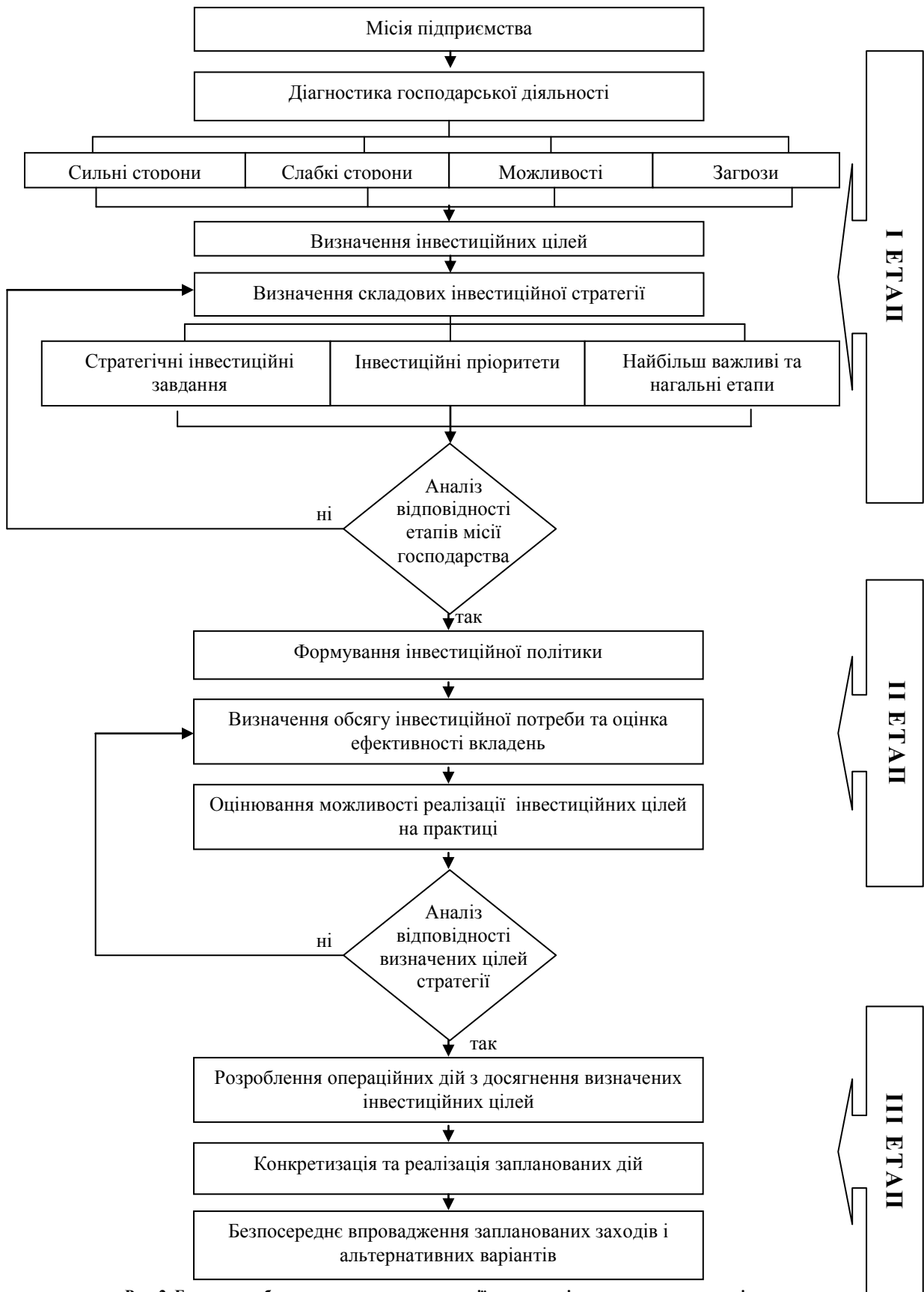


Рис. 2. Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств  
Джерело: сформовано автором.

На першому етапі визначається місія підприємства, здійснюється аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначають стратегічні інвестиційні цілі.

На другому етапі розробки та впровадження стратегії розробляється інвестиційна політика сільськогосподарського підприємства з визначенням певних засад (принципів) і етапів, інструментів забезпечення інвестиційних ресурсів, а також плануванням та оцінкою майбутніх витрат і вигод.

На останньому етапі стратегії слід розробляти план поточного інвестування, де визначаються обсяги інвестицій в основний та оборотний капітал, які забезпечують реалізацію інвестиційної стратегії, виходячи з показників конкретних інвестиційних проектів. Розробка такого плану забезпечує поєднання стратегічних і поточних завдань розвитку підприємств, а також узгодження інвестиційної діяльності з джерелами фінансування.

Окрім того, на цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження запланованих заходів, шляхом придбання техніки, технологій, реманенту, біологічних активів, будівництва споруд і приміщень тощо.

При розробці стратегії розвитку малих і середніх суб'єктів господарювання в аграрній сфері, необхідно дотримуватися таких принципів: планування повинне мати системний характер й орієнтуватися на досягнення загальної мети господарювання; у процесі розробки стратегічних планів необхідно враховувати думки і побажання усіх учасників ведення господарської діяльності; процес планування має забезпечуватися безперервно в рамках встановленого циклу, а розроблені плани мають змінювати або доповнювати один одного.

Під час розробки стратегії розвитку малих і середніх суб'єктів господарювання в аграрній сфері, необхідно дотримуватися таких принципів: планування повинне мати системний характер й орієнтуватися на досягнення загальної мети господарювання; у процесі розробки стратегічних планів необхідно враховувати думки і побажання усіх учасників ведення господарської діяльності; процес планування має забезпечуватися безперервно в рамках встановленого циклу, а розроблені плани мають змінювати або доповнювати один одного.

До того ж, розроблені плани слід коригувати у зв'язку з виникненням непередбачених обставин, тобто в них повинні бути закладені певні резерви, що дозволяють здійснювати необхідні зміни; плани повинні бути максимально конкретизовані та деталізовані у тому ступені, в якому це дозволяють зовнішні й внутрішні умови діяльності сільськогосподарських підприємств.

Враховуючи, що для розробки більшості типів стратегій необхідне володіння специфічними знаннями і ці стратегії спрямовані на підвищення високої дохідності господарювання, найбільш прийнятною методикою визначення напрямів дій з побудови стратегії для сільськогосподарських підприємств є методика SWOT-аналізу. Особливість цієї методики полягає у можливості застосування її пересічним членом особистого селянського господарства, адже вона не потребує ані великої аналітичної бази даних, ані складної підготовки до впровадження.

Згідно з цією методикою спочатку необхідно провести всеохоплюючу діагностику сильних і слабких сторін діяльності господарства (Strengths and Weaknesses), а також можливостей його подальшого розвитку та загрози, які можуть призвести до невиконання обраного напрямку розвитку підприємства (Opportunities and Threats).

Так, сильними сторонами сільськогосподарського підприємства можуть бути: наявність порівняно великої земельної ділянки для ведення сільськогосподарської діяльності, розвинута внутрішньогосподарська меліоративна мережа, можливість вирощування домашньої птиці та бджіл, наявність саду плодкових насаджень й необхідної матеріально-технічної бази, вирощування городини, місце розташування тощо.

У той же час, слабкими сторонами може бути: відсутність кормів і кормової бази, залежність від залучення техніки для обробітку ґрунту зі сторони, недостатнє володіння специфічними знаннями у питаннях ведення господарської діяльності, необхідність понесення додаткових витрат, пов'язаних із придбанням насінневого матеріалу, молодяку худоби та отрутохімікатів, екстенсивний тип ведення господарської діяльності тощо.

Аналіз господарської діяльності за сильними і слабкими сторонами дозволяє зробити висновок щодо внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств. Однак, розробляючи стратегію розвитку, окрім внутрішнього, необхідно аналізувати й зовнішнє середовище. З цією метою важливо оцінити можливості збуту лишків виробленої продукції, рівень конкуренції правову захищеність тощо. На основі логічного аналізу цих факторів методика SWOT-аналізу дає змогу визначити напрями і складові будь-якої стратегії. Визначаючи їх, необхідно, по-перше, обрати варіанти, які співпали з врахуванням результатів діагностики думок усіх учасників реалізації задуму, а по-друге, враховувати усі варіанти проведеного аналізу, не зважаючи на те, чи слабкі це сторони чи сильні, загрози це або можливості.

Окрім можливостей, керівники повинні усвідомлювати й загрози, що можуть призвести до невиконання обраного напрямку розвитку, а саме: специфічні хвороби тварин і рослин, несприятливі кліматичні умови, збільшення собівартості виробництва, несвоєчасне або недостатнє зволоження землі та культур, посилення конкуренції на ринках збуту, частковий вихід з ладу матеріально-технічної бази господарств, крадіжки рослинницької й тваринницької продукції, розвиток інфляційних процесів в Україні тощо.

Формуючи стратегію розвитку господарства, слід визначати 1 стратегічне завдання, 1-2 стратегічні інвестиційні пріоритети і 3-4 найбільш важливих етапів реалізації цілей інвестиційної діяльності. При

цьому, плануючи розподіл фінансування, для досягнення стратегічного завдання окремими дослідниками пропонується виділяти близько 50% інвестицій, стратегічних інвестиційних пріоритетів – 25%, а для реалізації найбільш необхідних інвестиційних цілей – 10% загального обсягу інвестиційних ресурсів [13]. Окрім того, враховуючи можливі зміни та корегування у процесі впровадження стратегії розвитку, доцільно резервувати біля 15% інвестиційних ресурсів для вирішення поточних завдань.

Сучасна аграрна наука пропонує безліч методик та типових проектів бізнес-планів для розрахунків складових стратегій розвитку малих господарств, у т.ч. й селянських господарств. Так, через Інтернет та друковані публікації можна знайти методики розрахунків бізнес-планів: спорудження теплиць для вирощування овочів та квітів, розвиток виробництва розсади; придбання сільськогосподарської техніки, розвиток тваринницького напрямку через закупівлю молодняка ВРХ, свиней, кролів, індиків тощо, розширення обсягів виробництва нішевих сільськогосподарських культур, придбання вівцематок, збільшення кількості зерняткових насаджень на середньорослих прищепках, розширення асортименту іншої виробленої продукції, продукування соків, вина, медових та трав'яних настоек, кооперування з іншими господарствами тощо.

Орієнтуючись на них, можна розробити самостійно або з допомогою працівника інформаційно-консультаційної (дорадчої) служби інвестиційну стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства.

Основні завдання сільськогосподарських дорадчих служб визначені прийнятим у 2004 році Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» [14]:

- підвищення рівня знань і удосконалення практичних навичок прибуткового ведення господарств суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільського населення в умовах ринкової економіки;

- надання суб'єктам господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільському населенню дорадчих послуг з питань економіки, технологій, управління, маркетингу, обліку, податків, права, екології тощо;

- надання дорадчих послуг органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань підготовки та реалізації планів соціально-економічного розвитку, формування громадянського суспільства;

- поширення та впровадження у виробництво сучасних технологій, новітніх досягнень науки і техніки;

- сприяння розвитку несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості, у т.ч. сільського зеленого туризму, зайнятості сільського населення тощо;

- робота з сільською молоддю, ініціювання та реалізація молодіжних програм та інші завдання.

Законом визначені і основні методи дорадчої діяльності: навчання суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості та сільського населення; дослідження соціально-економічних проблем сільської місцевості та розробка варіантів їх розв'язання; демонстраційні покази форм і методів роботи суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості та сільського населення; інформаційне забезпечення суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, сільського населення тощо.

Отже, методи дорадчої діяльності найбільш придатні і ефективні для ведення просвітницької і інформаційно-консультаційної роботи з сільськогосподарськими підприємствами. При цьому, для економічного обґрунтування порад використовується широкий арсенал методів діагностики проблем і обґрунтування господарських рішень – від простих методів економічного експрес-аналізу до методів інвестиційного проектування.

Економічний експрес-аналіз дозволяє за короткий проміжок часу за мінімуму даних досить об'єктивно провести діагностику проблеми, яка виникла перед керівником господарства і попередньо оцінити економічну ефективність ситуаційного рішення з її усунення. До методів економічного експрес-аналізу звичайно відносять:

- аналіз ефективності прийняття рішення на основі складання часткового бюджету для визначення зміни чистого доходу (приросту або зниження) в результаті запропонованих невеликих змін у системі господарювання, наприклад, заміни сільськогосподарської машини на більш продуктивну;

- аналіз та планування операційної діяльності господарства на основі результатів розрахунків із застосуванням методики визначення маржинального доходу (Gross Margin), яка базується на поділі виробничих витрат на постійні і змінні, наприклад визначення точки окупності інвестицій, обсягів беззбиткового виробництва окремих видів продукції розрахунку структури посівних площ тощо;

- аналіз фінансових показників підприємств, які ведуть облік витрат і доходів на основі складання балансу – аналіз витрат, грошових потоків, оцінювання фінансової стійкості тощо;

- SWOT-аналіз сильних і слабих сторін, можливостей та загроз для логічної діагностики проблеми (на основі знань та досвіду дорадника) для можливих шляхів вирішення проблеми;

- інші методи економічного аналізу, які не потребують багато часу на їх проведення.

Особливу увагу при консультуванні керівників сільськогосподарських підприємств слід приділити методам консультування з інвестиційної діяльності, так як інноваційно-інвестиційний розвиток організаційно-правових суб'єктів господарювання в аграрній сфері вимагає розроблення економічно обґрунтованих стратегій та бізнес-планів.

**Висновки.** Особливістю розробки та впровадження стратегій сільськогосподарського підприємств є їх поділ відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу господарської діяльності. При цьому,

реалізацію стратегії необхідно здійснювати поетапно, дотримуючись наступних головних принципів: планування повинне мати системний характер й орієнтуватися на досягнення загальної мети господарювання; у процесі розробки стратегічних планів необхідно враховувати думки і побажання усіх учасників ведення господарської діяльності; процес планування має забезпечуватися безперервно в рамках встановленого циклу, а розроблені плани мають змінювати або доповнювати один одного.

#### Література

1. Бородіна О.М. Сільський розвиток в Україні: проблеми становлення / О. Бородіна, І. Прокопа // Економіка України. – 2009. – № 5. – С. 59–68.
2. Губені Ю.Е. Стратегічні напрямки розвитку сільського господарства України / Ю.Е. Губені // Економіка АПК. – 2006. – № 11. – С. 18–27.
3. Канівський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П. Канівський // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 141–144.
4. Радченко В.О. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки Криму / В.О. Радченко // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 10–13.
5. Саблук П.Т. Развитие сельского хозяйства Украины на современном этапе / П. Т. Саблук // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2007. – № 1. – С. 33–39.
6. Третяк А. Стратегія аграрно-земельної політики України в умовах сучасної світової продовольчої кризи / А. Третяк // Землевпорядний вісник. – 2008. – № 5. – С. 4–15.
7. Чорний Г.М. До систематизації знань з аграрного менеджменту / Г.М. Чорний, М.П. Ястреб // Економіка АПК. – 2008. – № 6. – С. 132–135.
8. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластеру / [Кропивко М.Ф., Лупенко Ю.О., Малік М.Й. та ін.] ; за ред. М.Ф. Кропивка. – К. : ННЦ ІАЕ, 2013. – 46 с.
9. Удосконалення організації та управління сільським господарством в умовах децентралізації влади / науково-аналітичне видання / [за ред. М.Ф. Кропивка]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2014. – 48 с.
10. Малік М.Й. Формування та розвиток кооперативних відносин в аграрній сфері економіки України / М.Й. Малік // Економіка АПК – 2014. – № 7. – (237). – 188 с.
11. Мочерний С.В. Економічна теорія : підручник / Мочерний С.В., Довбенко М.В. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2004. – С. 733–852.
12. Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій / [Саблук П. Т., Кропивко М. Ф., Булавка О. Г. та ін.] ; за ред. П. Т. Саблука, М. Ф. Кропивка. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 452 с.
13. Кропивко М.М. Сучасні підходи щодо планування інвестиційної діяльності малих і середніх підприємств агробізнесу / М.М. Кропивко // Фінанси підприємств в аграрному секторі економіки : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (у заочній формі) – К. : ННЦ «ІАЕ», 2012 – С. 136–140.
14. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1807-15>.

#### References

1. Borodina O.M. Silskyi rozvytok v Ukraini: problemy stanovlennia / O. Borodina, I. Prokopa // Ekonomika Ukrainy. – 2009. – № 5. – S. 59–68.
2. Hubeni Yu.E. Stratehichni napriamky rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy / Yu.E. Hubeni // Ekonomika APK. – 2006. – № 11. – S. 18–27.
3. Kanivskiy M.P. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskoi produktsii na osnovi marketynhu / M.P. Kanivskiy // Ekonomika APK. – 2009. – № 2. – S. 141–144.
4. Radchenko V.O. Stratehichni napriamy rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Krymu / V.O. Radchenko // Ekonomika APK. – 2005. – № 3. – S. 10–13
5. Sabluk P.T. T. Razvytye selskoho khoziaistva Ukrainy na sovremennom etape / P. T. Sabluk // Mezhdunarodnyi selskokhoziaistvennyi zhurnal. – 2007. – № 1. – S. 33–39.
6. Tretiak A. Stratehiia ahrarno-zemelnoi polityky Ukrainy v umovakh suchasnoi svitovoi prodovolchoi kryzy / A. Tretiak // Zemlevporiadnyi visnyk. – 2008. – № 5. – S. 4–15.
7. Chomyi H.M. Do systematyzatsii znan z ahrarnoho menedzhmentu / H.M. Chomyi, M.P. Yastreb // Ekonomika APK. – 2008. – № 6. – S. 132–135.
8. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ta sotsialnoi spriamovanosti ahropromysloвого vyrobnytstva na osnovi rozvytku klasteru / [Kropyvko M.F., Lupenko Yu.O., Malik M.I. ta in.] ; za red. M.F. Kropyvka. – K. : NNTs IAE, 2013. – 46 s.
9. Udoshkalennia orhanizatsii ta upravlinnia silskym hospodarstvom v umovakh detsentralizatsii vlady / naukovo-analitychne vydannia / [za red. M.F. Kropyvka]. – K. : NNTs IAE, 2014. – 48 s.
10. Malik M.I. Formuvannia ta rozvytok kooperatyvnykh vidnosyn v ahrarnii sferi ekonomiky Ukrainy / M.I. Malik // Ekonomika APK – 2014. – № 7. – (237). – 188 s.
11. Mochernyi S.V. Ekonomichna teoriia : pidruchnyk / Mochernyi S.V., Dovbenko M.V. – K. : Vydavnychiy tsentr “Akademiia”, 2004. – S. 733–852.
12. Upravlinnia kompleksnym rozvytkom ahropromysloвого vyrobnytstva i silskykh terytorii / [Sabluk P. T., Kropyvko M. F., Bulavka O. H. ta in.] ; za red. P. T. Sabluka, M. F. Kropyvka. – K. : NNTs IAE, 2011. – 452 s.
13. Kropyvko M.M. Suchasni pidkhody shchodo planuvannia investytsiinoi diialnosti malykh i serednykh pidpriemstv ahrobiznesu / M.M. Kropyvko // Finansy pidpriemstv v ahrarnomu sektori ekonomiky : materialy III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (u zaochnii formi) – K. : NNTs «IAE», 2012 – S. 136–140.
14. Pro silskohospodarsku doradchu diialnist : zakon Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1807-15>.

Рецензія/Peer review : 21.05.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

Рецензент: прорецензовано редакційною колегією