

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.19>

Ляшенко Р.В.

аспірант,

Житомирський національний агроекологічний університет

### МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ В НАПРЯМІ ЗАСТОСУВАННЯ ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ФУНДАЦІЇ EFQM

*У статті подано пропозиції щодо модернізації системного менеджменту агробізнесу в напрямі застосування вимог Європейської фундації EFQM. З'ясовано, що аналіз сутності, структури та основної цінності моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) є вкрай актуальним у сфері агробізнесу. Така модель виступає необхідним інструментом у практичному застосуванні, вона може бути використана підприємством як власна структура менеджменту для визначення напрямку вдосконалення та розвитку; як спосіб самооцінки, який дає змогу визначити проблеми та заходи їх розв'язання; як механізм для формування та реалізації ініціатив, спрямованих на поліпшення діяльності; як підґрунтя для визначення спільної мови та способу мислення, що задіяні на різних рівнях менеджменту підприємства. Доведено, що перевагами у застосуванні вказаної моделі слід відзначити саме можливість формування цілісного уявлення про стан менеджменту на підприємстві, створення структури загальних цінностей, сталий розвиток, що базується на процесах управління підприємством, які ґрунтуються на основних показниках діяльності, заохочення співробітників, бенчмаркінг, системний аналіз та комплексний підхід до оцінки просування.*

*Ключові слова:* аграрні підприємства, агробізнес, Європейська фундація EFQM, менеджмент, системний менеджмент.

### МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА АГРОБИЗНЕСА В НАПРАВЛЕНИИ ПРИМЕНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ ЕВРОПЕЙСКОГО ФОНДА EFQM

Ляшенко Р.В.

*В статье представлены предложения по модернизации системного менеджмента агробизнеса в направлении применения требований Европейского фонда EFQM. Выяснено, что анализ сущности, структуры и основной ценности модели делового совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM) крайне актуален в сфере агробизнеса. Такая модель выступает необходимым инструментом в практическом применении, она может быть использована предприятием как собственная структура менеджмента для определения направления совершенствования и развития; как способ самооценки, который позволяет определить проблемы и меры их решения; как механизм для формирования и реализации инициатив, направленных на улучшение деятельности; как основа для определения общего языка и образа мышления, задействованных на различных уровнях менеджмента предприятия. Доказано, что преимуществами в применении указанной модели следует считать именно возможность формирования целостного представления о состоянии менеджмента на предприятии, создание структуры общих ценностей, устойчивое развитие, основанное на процессах управления предприятием, основанных на основных показателях деятельности, поощрение сотрудников, бенчмаркинг, системный анализ и комплексный подход к оценке продвижения.*

*Ключевые слова:* аграрные предприятия, агробизнес, Европейский фонд EFQM, менеджмент, системный менеджмент.

### MODERNIZATION OF SYSTEM AGRICULTURAL MANAGEMENT IN THE EFQM EFFICIENCY REQUIREMENTS APPLICATION OF THE EUROPEAN FUNDAMENTALITY

Liashenko Ruzhena

*The article proposes to modernize the system management of agribusiness in the direction of applying the requirements of the European Foundation EFQM. It was found out that analysis of the essence, structure and basic value of the model of business perfection of the European fund of quality management (efqm) are extremely relevant in the field of agribusiness. Such a model is a necessary tool in practical application, it can be used by the enterprise as its own management structure to determine the direction of improvement and development; as a way of self-evaluation, which allows identifying problems and measures for their solution; as a mechanism for the formation and implementation of initiatives aimed at improving activities; as a basis for determining the common language and way of thinking involved at different levels of enterprise management. It is proved that the advantage in applying this model should be the possibility of forming a holistic view of the state of management in the enterprise, creating a structure of common values, sustainable development based on enterprise management processes based on key performance indicators, employee incentives, benchmarking, system analysis and an integrated approach to the assessment of promotion. The article determines that the key factors of success are training*

*and advanced training at agribusiness enterprises, as well as monitoring and implementation of the latest world scientific and technological achievements in the field of agricultural production. In doing so, the result will affect the performance of all business entities of the enterprise. In addition, it has been determined that ensuring systemic agribusiness management towards applying the requirements of the European Foundation eqm has a significant impact on the economy of the country, contributing to the broader development of foreign economic activity and speeding up the processes of European integration. According to the results of the study, proposals were made to modernize the agribusiness system management towards applying the requirements of the European EFQM Foundation.*

*Keywords: agribusiness, agribusiness, European foundation of EFQM, management, system management.*

**Постановка проблеми.** Актуальним питанням сьогодення для України постає визначення її місця та ролі в економічній світовій системі та інтеграції до неї. Це має особливе значення, враховуючи стратегічний курс розвитку незалежної країни у напрямі демократизації суспільства, формування правової держави, тісної співпраці з міжнародною спільнотою, особливо в економічній сфері. На нашу думку, успішна економічна інтеграція, невід'ємною частиною якої є агропромисловий комплекс країни, допомагає вирішенню внутрішніх проблем соціально-економічного розвитку, сприяє просуванню національних інтересів на міжнародній арені та досягненню одночасно цілей світової спільноти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням модернізації системного менеджменту агробізнесу присвячували свої праці такі провідні науковці, як Л. Ачкасова [2], Л. Березіна [3], М. Білинська [4], О. Вишневська [5], О. Гончаренко [6], О. Давидкіна [7], Т. Калита [9], К. Козак [10], Д. Максименко [11], Я. Онищук [13] та ін. Проте сьогодні є актуальним подання пропозицій щодо модернізації системного менеджменту агробізнесу в напрямі застосування вимог Європейської фундації EFQM, що зумовило вибір теми даної статті.

**Постановка завдання.** Мета статті – подати пропозиції щодо модернізації системного менеджменту агробізнесу в напрямі застосування вимог Європейської фундації EFQM.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні державне регулювання агропромислового виробництва у більшості країн із розвинутою ринковою економікою переважно спрямоване на підтримку стабільної економічної ситуації в сільському господарстві, сприятливої ринкової кон'юнктури і відповідного рівня прибутковості виробників агропродовольчої продукції, забезпечення продовольчої безпеки, обмеження надлишкового виробництва, надання допомоги в адаптації населення до нових умов. В аграрній політиці цих держав важливе місце займають захист внутрішнього ринку, гарантія конкурентоспроможної участі вітчизняних виробників у міжнародному поділі праці. Природно, що реалізація цих заходів вимагає значних бюджетних дотацій і витрат споживачів за рахунок більш високих цін [15, с. 3].

Центральне місце в системі державного регулювання аграрного сектору в країнах ЄС займає підтримка відповідного рівня цін, що забезпечує стабільність доходів виробників. У країнах із ринковою економікою держава встановлює ліміти цін, здійснює дотації і компенсації, однак ціни залишаються важливим ринковим інструментом. Відбувається це тому, що вони попередньо відрегульовані попиту і пропозицією. В умовах ринку держава повинна здійснювати виважену політику регулювання агропродовольчого ринку, формуючи економічні передумови розвитку

сільськогосподарського виробництва в потрібних обсягах і пропорціях, де ціна виступає засобом, а не об'єктом державного регулювання. Держава компенсує сільськогосподарським товаровиробникам відхилення від ринкової ціни у розмірах, що забезпечують їм відповідний рівень доходності [15, с. 91].

Одним з основних інструментів державного впливу на розвиток аграрного сектору економіки є система фінансових заходів, яка складається з механізмів кредитування, зваженої податкової політики, регулювання аграрного ринку, застосування прямих державних субсидій. При цьому впроваджується низка механізмів, серед яких – гарантована державна закупівля надлишків сільськогосподарської продукції, різноманітні форми пільгового кредитування, фінансові й товарні інтервенції на продовольчому ринку, митне регулювання тощо.

Зважаючи на це, першим таким психологічним аспектом слід уважати реформування системи державного регулювання сільськогосподарської галузі на рівні демократичного європейського розвитку та відповідних стандартів. Кожен громадянин повинен зрозуміти, що аграрна політика держави має бути спрямована не на підтримку бажаного рівня цін та виробника, а на заходи щодо заохочення до здорової конкуренції і, що вкрай важливо, кінцева спрямованість реформувань в аграрній політиці повинна бути націлена не тільки на виробника сільськогосподарської продукції, а й на розвиток та підтримку сільських регіонів у цілому.

Не новина, що українські села вимирають як у прямому, так і в переносному сенсі. Для українців цей важливий психологічний чинник має змінити світогляд усіх, хто має відношення до реформування аграрного сектору. У цивілізованих країнах Європи та світу давно звернули увагу на важливість даного аспекту та надали йому відповідну оцінку.

Другий психологічний аспект, що наблизить сільськогосподарського виробника до стандартів розвинутих цивілізованих країн, стосується зваженої цінової політики. Застосування низки основних цін, таких як мінімально допустимі, єдині, орієнтовні, зовнішньоторговельні тощо, гарантує стабільність, упевненість і, що вкрай важливо, незалежність від ринкових ризиків та несприятливих погодних умов. Деякі елементи єдиної аграрної політики, а саме свобода торгівлі, перевага співдружності, коли, наприклад, мешканці Європи віддають перевагу продукції виробництва ЄС у намаганні захистити спільний ринок, принцип спільної відповідальності, для українського сільськогосподарського виробника є психологічно незрозумілими. Поясненням цього можна вважати недосконалість чинного законодавства та державного нормативно-правового врегулювання в аграрному секторі.

Державна підтримка аграрного комплексу має бути спрямована переважно на розвиток сільських регіонів,

створення достатньої кількості робочих місць на селі та розвиток інфраструктури для досягнення європейського рівня. Українське село потребує залучення іноземних інвестицій, які будуть спрямовані як в обробку землі, так і в розвиток сільської інфраструктури, поліпшення рівня та якості життя сільських мешканців. Даний чинник є найбільш переконливим у розумінні інвестиційної політики та європейських життєвих стандартів.

Третім аспектом, який повинен відіграти одну з найголовніших ролей, є оптимізація системи управління якістю. У даному контексті важливим моментом є гармонізація вітчизняного агробізнесу з вимогами Європейської фундації EFQM. Як зазначає Л. Ачкасова, Європейський фонд з управління якістю (EFQM®) висунув концепцію партнерства з подібними національними організаціями в Європі з метою сприяння досягненню стійкого рівня досконалості європейських організацій. Ці національні організації співпрацюють з EFQM у просуванні Моделі досконалості EFQM [2].

Більшої популярності ця система набула в європейських країнах, ніж у США чи Росії. Модель досконалості EFQM виходить із того, що менеджмент можна вважати досконалим, якщо організація здійснює свою діяльність так, що її результати не тільки відповідають очікуванням усіх зацікавлених сторін, а й перевершують їх. До систем управління ефективністю EFQM можна віднести, якщо розглядати досконалості як досягнення результатів, які задовольняють всі зацікавлені сторони, корекцію політики, цілей і стратегії відповідно до зміни інтересів, реалізацію стратегії компанії через мережу взаємопов'язаних процесів, які постійно поліпшуються [12].

До основних шляхів модернізації системного менеджменту на підприємствах агробізнесу, відповідно до принципів та концепцій Європейської фундації EFQM, варто віднести:

1. Розроблення та впровадження стратегії лідерства у діяльності підприємств агробізнесу. Так, керівник підприємства повинен знати і вміти набагато більше, ніж прості менеджери, але якщо він не має задатків лідера, підприємство не зможе досягти всіх стратегічних цілей. Для того щоб успішно здійснювати управлінські функції, сучасному керівнику потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого і новатора, керівник насамперед виявляє себе як лідер. У кожній конкретній трудовій групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди, він впливає на навколишніх, головним чином, за двома соціально-психологічними каналами [10]:

а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо);

б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, неухильне наслідування, копіювання його дій і в цілому його поведінки.

2. Вдосконалення кадрової політики у діяльності підприємств агробізнесу. Сьогодні в усіх організаціях, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом, а розвиток їхнього потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей для

досягнення ефективного функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовані саме на персонал, що працює на підприємстві, який уважається одним із головних чинників конкурентної переваги. Кадрова політика, зумовлена певною філософією і засадами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, й є однією з найважливіших складових частин стратегії підприємства. Вона у цілому визначає пріоритети підприємства у сфері управління персоналом. Відзначимо, що для реалізації наявних цілей у кадровій політиці необхідне проведення конкретних стратегій, таких як стратегія відбору персоналу, стратегія найму персоналу, стратегія адекватної мотивації персоналу та ін. [4, с. 18].

3. Інтеграцію засад стратегічного менеджменту у діяльність підприємств агробізнесу. Зауважимо, що для прибуткової діяльності сільськогосподарське підприємство повинно мати чітко визначені цілі, які можна реалізувати за допомогою стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент – сфера перспективних проєктів, пошуку резервів розвитку організації, довготермінових бізнес-планів. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [14]. Стратегічне управління в АПК повинно базуватися на таких принципах: 1. Обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку підприємства. 2. Постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності. 3. Забезпечення оптимального співвідношення між підприємством і зовнішнім середовищем, керуючою і керованою підсистемами організації та її елементами. 4. Індивідуалізація стратегій. 5. Чіткий організаційний поділ завдань стратегічного управління і завдань оперативного управління [1, с. 200]. Складність і багатоплановість умов сталого розвитку підприємств аграрного сектору потребує застосування комплексних заходів і організації програмних розробок, які включають вивчення тенденцій розвитку, моніторинг результатів, внесення коригувань для досягнення поставлених стратегічних цілей [11].

4. Налагодження ефективної партнерської співпраці та організацію раціонального ресурсного менеджменту в діяльності підприємств агробізнесу. Що стосується партнерства, то серед спеціальних програм для аграріїв можна також виділити фінансування будівництва елеваторних комплексів, інші партнерські програми кредитування для аграрних товаровиробників (придбання техніки, поповнення обігових коштів та ін.). Ці банківські продукти широко представлені у ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Усе частіше обов'язковою умовою отримання банківського кредиту підприємством АПК є обов'язкове використання так званих «пакетних послуг», до яких, зокрема, належать відкриття поточного рахунку та переведення розрахунків повністю або частково в банк, що надає кредит, відкриття депозиту, зарплатний проєкт та ін. [9]. Окрім

того, короткі ланцюги поставок, створені на партнерських засадах співпраці його учасників, можуть бути не тільки ефективним інструментом просування місцевих продовольчих товарів на місцевий ринок, а й дієвим механізмом розвитку сільськогосподарських районів країни. Наприклад, завдяки співпраці ділові партнери, що беруть участь у таких проєктах, можуть знайти нові способи збільшення продажів своєї продукції та залучення нових клієнтів, що в результаті дасть змогу розвинути тісніші зв'язки між місцевими секторами економіки: сільським господарством, туризмом та харчовою (переробною) промисловістю. Окрім того, споживання місцевих продуктів призводить до зниження відстані транспортування споживчих товарів, що позитивно впливає на зменшення транспортних витрат і викидів парникових газів, знижується ступінь використання місцевих доріг, зменшується кількість заторів на дорогах, що дає змогу підвищити безпечність дорожнього руху, досягти вищих економічних, екологічних та соціальних результатів [16].

Забезпечення конкурентоспроможності та реалізації конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки в Україні тісно пов'язане з процесами раціонального формування й ефективного використання ресурсного потенціалу. Стрімкий розвиток діяльності підприємства у сучасних умовах залучає у сферу своєї діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси, що визначає актуальність наукових досліджень у галузі оцінки можливостей, ефективності формування й функціонування сукупності ресурсів на рівні окремих підприємств. Сьогодні зміна характеру, структури і змісту управління ресурсами на підприємствах, осмислення їхньої природи, аналіз засобів і методів управління є умовою підвищення ефективності менеджменту сучасного підприємства [6]. Ресурсний потенціал є складною системою ресурсів виробництва, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності, тому йому притаманні риси, властиві будь-якій системі. Перша з них – це цілісність, яка означає, що всі елементи потенціалу служать загальній цілі, яка постає перед системою. Другою визначальною рисою ресурсного потенціалу є складність. Вона виявляється в наявності декількох складових елементів, кожний з яких є сукупністю окремих частин, які включають більш дрібні частини потенціалу. Використання в процесі планування й відтворення таких системних особливостей ресурсного потенціалу, як взаємозамінність його окремих елементів і збалансоване оптимальне співвідношення між ними, відкриває можливості створення господарської системи, що відрізняється максимальною продуктивністю [7, с. 73]. Загальновідомо, що ресурсовіддача залежить від низки чинників, головними з яких є [5, с. 30]:

- раціональне співвідношення елементів у структурі ресурсного потенціалу;
- система управління виробництвом;
- упровадження ресурсозберігаючих технологій;
- урахування природно-кліматичних умов.

Основою ефективного управління ресурсами підприємств є діагностика, метою якої виступають ідентифікація й оцінка сильних та слабких сторін потенційних і реальних активів, у тому числі ідентифікація потреби в них, можливостей їх придбання і чинників, які на них впливають. Завдання діагностики ресурсів

полягають у визначенні та оцінці потреби організації в ресурсах; діагностиці активів, джерел і можливостей підприємства придбати активи; характеристики «портфеля» активів тощо. Діагностика активів спирається на систему критеріїв і показників, які систематизовані за такими напрямками: формування, використання і розвиток ресурсів [8].

5. Оптимізацію виробничих процесів та впровадження інноваційного (науково-технологічного) менеджменту у діяльність підприємств агробізнесу. Комплексність інноваційної діяльності підприємства потребує опрацювання виваженої інноваційної політики суб'єктів АПК та формування ефективних механізмів управління інноваційним розвитком (інноваційного менеджменту). Вагомим аспектом інноваційного менеджменту є його стратегічна спрямованість, що дає змогу вирішувати широкий спектр питань щодо планування та реалізації інноваційних проєктів і програм із метою внесення якісних змін у всі сфери функціонування підприємства. Отже, будь-які стратегічні кроки підприємства варто оцінювати як такі, що мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на певних нововведеннях у сфері виробництва, збуту, соціального розвитку тощо. У підприємствах АПК інноваційні процеси відбуваються у різних формах, серед них найбільш помітними є [3]:

1) запровадження у господарський обіг нових, відмінних від традиційних, продуктів як у галузі рослинництва, так і тваринництва (наприклад, розведення страусів);

2) диверсифікація діяльності (розвиток видів і сфер діяльності, які можуть бути пов'язаними з традиційним виробництвом чи ні);

3) запровадження нових способів та методів господарської діяльності (стосується всіх без винятку виробничих процесів);

4) вихід підприємства на інші не традиційні для нього ринки збуту виробленої сільськогосподарської продукції та сировини;

5) пошук нетрадиційних джерел сировинного забезпечення;

6) запровадження нових підходів до кадрової політики у сфері набору, поповнення, оцінки персоналу;

7) перехід до ефективних механізмів управління господарською діяльністю;

8) формування ефективних взаємовідносин із партнерами по ринку, споживачами, конкурентами, органами місцевої та державної влади.

Доцільно наголосити на тому, що дієвим інструментом запровадження інновацій у сфері АПК має стати лізинг. Він забезпечує доступ споживачів – суб'єктів агропромислового комплексу до нових прогресивних видів технічного забезпечення в умовах їх швидкого старіння [13].

Відповідно ключовими чинниками успіху є навчання та підвищення кваліфікації на підприємствах агробізнесу, а також моніторинг та впровадження останніх світових науково-технологічних досягнень у сфері агровиробництва. При цьому результат впливатиме на ефективність усіх суб'єктів господарської діяльності підприємства. Окрім того, забезпечення системного менеджменту агробізнесу в напрямі застосування вимог Європейської фундації EFQM здійснить значний вплив на економіку держави, сприяючи більш

широкому розвитку зовнішньоекономічної діяльності, та пришвидшить процеси євроінтеграції.

Смисловим завершенням «повного пакету» вдосконалення бізнесу, за версією EFQM, є матриця оцінки radar. Radar – це оцінний механізм на базі моделі EFQM. Абревіатура radar означає цикл оцінки системи: results (результати) – approach (підхід) – deployment (упровадження, розгортання підходу за рівнями організації) – assessment and review (оцінка (або самооцінка) і перегляд (аналіз для перегляду і спроб актуалізації)) [13].

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що аналіз сутності, структури та основної цінності моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) є вкрай актуальним у сфері агробізнесу. Така модель виступає необхідним інструментом у практичному

застосуванні, вона може бути використана підприємством як власна структура менеджменту для визначення напрямку вдосконалення та розвитку; як спосіб самооцінки, який дає змогу визначити проблеми та заходи їх розв'язання; як механізм для формування та реалізації ініціатив, спрямованих на поліпшення діяльності; як підґрунтя для визначення спільної мови та способу мислення, що задіяні на різних рівнях менеджменту підприємства.

Перевагою у застосуванні вказаної моделі слід відзначити саме можливість формування цілісного уявлення про стан менеджменту на підприємстві, створення структури загальних цінностей, сталий розвиток, що базується на процесах управління підприємством, які ґрунтуються на основних показниках діяльності, заохочення співробітників, бенчмаркінг, системний аналіз та комплексний підхід до оцінки просування.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Москва : Економіка, 2006. 358 с.
2. Ачкасова Л.М. Застосування моделі досконалості EFQM для управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. № 26. С. 131–143.
3. Березіна Л.М. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 122–132.
4. Білінська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навчально-методичні матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
5. Вишневська О.М. Формування та оцінювання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2007. № 3. С. 27–32.
6. Гончаренко О.Г. До питання вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 171–177.
7. Давидкіна О.А., Частухина Ю.Ю. Структурирование ресурсного потенциала с использованием эконометрической модели. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2009. № 1(51). С. 71–74.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економічна діагностика : навчальний посібник. Київ : Знання, 2012. 318 с.
9. Калита Т.А. Ефективні напрями активації інвестиційного кредитування агропромислових підприємств. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 106–119.
10. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24–28.
11. Максименко Д.В. Розвиток стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору. *Молодий вчений*. 2015. № 4(1). С. 112–115.
12. Модель Совершенства EFQM: дорога к совершенству. URL: [http://www.lne.uniyar.ac.ru/img\\_auth.php/15/5c/Introducing\\_excellence.pdf](http://www.lne.uniyar.ac.ru/img_auth.php/15/5c/Introducing_excellence.pdf) (дата звернення: 11.03.2020).
13. Онишук Я.В. Розвиток лізингу в Україні. *Фінанси України*. 2005. № 7. С. 106–113.
14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
15. Щербина С.В. Розвиток зовнішньоторговельних перспектив агропромислового комплексу України в контексті євроінтеграції [Strategy of development of external trade perspectives of the agro-industrial complex of Ukraine in the context of EU integration]. *Теорія і практика*. 2012. № 1. С. 9. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Scherbina.pdf> (дата звернення: 11.03.2020).
16. Якимішин Л.Я. Специфіка ланцюгів поставок органічної продукції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2014. № 811. С. 446–453.

#### References:

1. Ansoff I. (2006) *Stratichichne upravlinnya* [Strategic Management]: Textbook. manual. Moscow: «Economics», pp. 358.
2. Achkasova L.M. (2015) *Zastosuvannya modeli doskonalosti EFQM dlya upravlinnya ATP* [Application of EFQM excellence model for ATP control]. *Economy of the transport complex*, vol. 26, pp. 131–143.
3. Berezina L.M. (2013) *Innovatsiyna polityka pidpryyemstv APK: taktychni ta stratehichni aspekty* [Innovative policy of agribusiness enterprises: tactical and strategic aspects]. *Marketing and innovation management*, vol. 4, pp. 122–132.
4. Bilinskaya M.M., Soroko V.M., Chmiga V.A. (2013) *Stratehiya derzhavnoyi kadrovoyi polityky Ukrainy: tsili ta shlyakhy realizatsiyi* [Strategy of the state personnel policy of Ukraine: goals and ways of realization]: [teaching-method. materials]. Kyiv: NADU, pp. 52.
5. Vishnevskaya O.M. (2007) *Formuvannya ta otsynyuvannya resursnoho potentsialu sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv* [Formation and evaluation of resource potential of agricultural enterprises]. *KhNAU Bulletin*, vol. 3, pp. 27–32.
6. Goncharenko O.G. (2013) *Do pytannya vdoskonalennya upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva* [To the question of improving the resource management of the enterprise]. *University research notes*, vol. 2, pp. 171–177.

7. Davydkina O.A., Chastukhina Yu.Yu. (2009) *Strukturyrovanye resursnoho potentsyala s yspol'zovanyem ekonometrycheskoy modely* [Resource potential structuring using econometric model]. *Gazette of the Altai State. Agg. Universities*, vol. 1(51), pp. 71–74.
8. Kuzmin A.E., Melnyk O.G. (2012) *Ekonomichna diahnostyka* [Economic diagnostics] [study. guide.]. Kiev: Knowledge, pp. 318.
9. Kalita T.A. (2017) *Efektivni napryamy aktyvatsiyi investytsiynoho kredytuvannya ahropromyslovykh pidpryyemstv* [Effective directions of activation of investment crediting of agro-industrial enterprises]. *Collection of scientific papers of the State Fiscal Service of Ukraine*, vol. 1, pp. 106–119.
10. Kozak K.B. (2015) *Rol' liderstva v systemi upravlinnya personalom na pidpryyemstvi* [The role of leadership in the personnel management system at the enterprise]. *Economics of the food industry*, vol. 3, pp. 24–28.
11. Maksimenko D.V. (2015) *Rozvytok stratehichnoho upravlinnya na pidpryyemstvakh ahrarynoho sektoru* [Development of strategic management at enterprises of agrarian sector]. *Young scientist*, vol. 4(1), pp. 112–115.
12. *Model' Sovershenstva EFQM: doroha k sovershenstvu* [EFQM Perfection Model: The Road to Perfection]. URL: [http://www.lne.uniyar.ac.ru/img\\_auth.php/15/5c/Introducing\\_excellence.pdf](http://www.lne.uniyar.ac.ru/img_auth.php/15/5c/Introducing_excellence.pdf) (accessed 11.03.2020).
13. Onishuk Y.V. (2005) *Rozvytok lizynhu v Ukrayini* [Leasing Development in Ukraine]. *Finance of Ukraine*, vol. 7, pp. 106–113.
14. Saenko M.G. (2006) *Stratehiya pidpryyemstva* [Strategy of the enterprise]: [textbook]. Ternopil: “Economic Thought”, pp. 390.
15. Shcherbina S.V. (2012) *Rozvytok zovnishn'otorhovel'nykh perspektyv ahropromyslovoho kompleksu Ukrayiny v konteksti yevrointehratsiyi* [Development of foreign trade prospects of the agro-industrial complex of Ukraine in the context of European integration]. *Public administration: theory and practice: electron. Specialist kind*, vol. 1, pp. 9. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Scherbina.pdf>. (accessed 11.03.2020).
16. Yakymyshyn L.Y. (2014) *Spetsyfika lantsyuhiv postavok orhanichnoyi produktsiyi* [Specificity of organic supply chains]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics*, vol. 811, pp. 446–453.