

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-53>

УДК 338.242.2

Ляшенко Р.В.

Житомирський національний агроекологічний університет

## СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ

**Анотація.** У статті проаналізовано основні підходи науковців до трактування поняття «управління»/«менеджмент», «система», «агробізнес». Проаналізувавши різні підходи науковців до трактування понять, пов'язаних із досліджуваною темою, запропоновано власне визначення системного менеджменту в агробізнесі – це один з комплексних методів управління, сформований за засадах проектного підходу та управління процесами, основною метою якого є досягнення SMART-цілей з використанням заздалегідь визначених стратегічних ресурсів у сфері агровиробництва. З'ясовано, що агробізнес як вид підприємницької діяльності полягає в поєднанні виробництва засобів виробництва та наданні виробничих послуг, виробництві сировини для сільського господарства, переробки продукції сільського господарства, маркетингу та сервісного обслуговування господарської діяльності в аграрній сфері.

**Ключові слова:** система, менеджмент, управління, агробізнес, системний менеджмент, сутність, зміст.

Lyashenko Ruzhena

Zhytomyr National Agroecological University

## ESSENCE AND CONTENT OF SYSTEM MANAGEMENT IN AGRICULTURE

**Summary.** The article analyzes the main approaches of scientists to the interpretation of the concept of "management"/"management", "system", "agribusiness". Analyzing different approaches of scientists to the interpretation of the concepts related to the subject, the proposed self-determination of system management in agribusiness is one of the complex management methods, formed on the basis of the project approach and process management, the main objective of which is to achieve SMART goals using in advance defined strategic resources in the field of agricultural production. It was found out that agribusiness as a form of entrepreneurial activity consists in combining the production of means of production and provision of production services, production of raw materials for agriculture, processing of agricultural products, marketing and servicing of economic activities in the agrarian sector.

**Keywords:** system, management, management, agribusiness, system management, essence, content.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** На сьогоднішній день, аграрний сектор переживає не найкращі часи у зв'язку із застосуванням застарілих технологій, сортів рослини та порід худоби, несформованих методів та механізмів управлінської діяльності. Відчувається низький рівень активності у сфері інноваційної діяльності у зв'язку з недосконалим механізмом освоєння інноваційних розробок. Усі ці фактори посилюють занепад агробізнесу, як одного з основних елементів сучасної вітчизняної економіки. Прагнення до збільшення рівня конкурентоспроможності агровиробництва обумовлює освоєння нових підходів до управління ним, особливу увагу серед яких варто звернути на системний менеджмент.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню даного питання свою увагу присвятили такі вчені, як І. Абрамович, Г. Андрусенко, Г. Атаманчук, І. Брюховецький, Б. Будзан, С. Глівленко, Ю. Губені, С. Дем'яненко, П. Друкер, І. Дудник, Н. Ілляшенко, А. Казанджі, В. Кравченко, О. Кустовська, Л. Малик, О. Остапчук, С. Приживара, А. Радченко, В. Рудьєв, В. Семенов, Р. Слав'юк, В. Сухарський, Р. Фатхудінов, В. Харченко, В. Шатун, В. Шевченко, І. Ярова та ін.

**Мета і завдання статті.** Основною метою даної статті є розкриття сутності та змісту системного менеджменту в агробізнесі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні підприємства незалежно від галузевої приналежності прагнуть максимально підвищити показники рентабельності діяльності, збільшити ефективність використання власного ресурсного

потенціалу, сформувані стійкі конкурентні переваги, а також забезпечити стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

В умовах глобалізації світової економіки аграрним підприємствам слід підвищувати свої конкурентні переваги шляхом використання новітніх підходів до управління бізнесом. У зв'язку з підвищенням рівня ризиків та невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища перед ними постає завдання підвищення спроможності підприємств до пристосування, прийняття ефективних рішень у сфері вирішення проблемних ситуацій бізнесу. Варто зазначити, що у контексті адаптивності вітчизняного бізнесу у мінливих умовах середовища слід наголосити, що потреби та вимоги споживачів формують пріоритетні цілі, основними з яких є [32]:

- мінімізація витрат виробництва;
- якість та надійність продукції (товарів, послуг);
- скорочення терміну виконання замовлень;
- надійність постачань;
- здатність реагувати на зміни попиту;
- гнучкість та здатність освоєння нової продукції;
- інноваційна діяльність.

Загальновідомо, що досягнення даних цілей залежить від організації управлінської діяльності на підприємстві, оскільки постійний вплив внутрішнього та зовнішнього середовища може знизити ефективність прийнятих раніше рішень. У таблиці 1 розглянемо основні підходи науковців до трактування поняття «управління» / «менеджмент»

## Основні підходи науковців до трактування поняття «управління» / «менеджмент»

ПІБ	Рік	Сутність поняття
В. Сухарський	2001	Управління – це сукупність і неперервна послідовність цілеспрямованих дій керівника або апарату управління на підлеглих, спрямованих на узгодження дій спільної трудової діяльності з метою досягнення певних наслідків
Г. Атаманчук	2005	Управління – це те, що створене людьми з метою свідомої саморегуляції своєї життєдіяльності і полягає в забезпеченні їхніх потреб та інтересів і має настільки ж важливе значення, як родина і власність, мораль і право, спосіб виробництва і держава, знання й інформація, інші суспільні інститути
В. Шатун	2006	Управління – це найбільш творче мистецтво, мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організовувати таланти»
В. Приживара	2012	Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети
В. Казанджі	2016	Управління – це продукт свідомості і праці людини і має соціальний характер
В. Шевченко	2016	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин
Б. Будзан	2001	Менеджмент – це процес управління ресурсами і людьми, який включає певні цілі, планування, організацію, лідерство й контроль, що спрямовуються на досягнення кінцевої мети; це діяльність, яка спрямована на здійснення цього процесу; це певний прошарок (категорія) людей, що професійно займаються цією діяльністю і зосереджені в апараті управління; це мистецтво управління; це галузь науки, тобто теорія, сума знань, накопичених за всю історію розвитку суспільства, що подається у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів
С. Дем'яненко	2005	Менеджмент – це сприяння розвитку в людей здатності до сумісних дій шляхом постановки загальних цілей, визначення цінностей, правильної структури організації, виховання необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікаційного розвитку
В. Рувльєв, С. Гуткевич	2011	Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління
Друкер П.	2012	Менеджмент – це спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, який забезпечує організації можливості у досягненні необхідних результатів
В. Кравченко	2013	Менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів
В. Шевченко	2016	Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей

Джерело: згруповано автором

Таким чином, В. Сухарський запевняє, що управління – це сукупність і неперервна послідовність цілеспрямованих дій керівника або апарату управління на підлеглих, спрямованих на узгодження дій спільної трудової діяльності з метою досягнення певних наслідків [26].

Загальною є думка Г. Атаманчук, який стверджує, що управління – це те, що створене людьми з метою свідомої саморегуляції своєї життєдіяльності і полягає в забезпеченні їхніх потреб та інтересів і має настільки ж важливе значення, як родина і власність, мораль і право, спосіб виробництва і держава, знання й інформація, інші суспільні інститути [3]. Цікавою, простою, але загальною є думка В. Шатун, що «... управління – це найбільш творче мистецтво, мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організовувати таланти» [30]. В. Приживара стверджує, «управління» – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети [20]. Стисло, але зрозуміло заявляє В. Казанджі, про те, що управління є продуктом свідомості і праці людини і має соціальний характер [14].

В. Шевченко стисло висловлює свою думку, що управління – це цілеспрямована дія на об'єкт

з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [31].

В своїх працях Б. Будзан вбачає, що «менеджмент – це процес управління ресурсами і людьми, який включає певні цілі, планування, організацію, лідерство й контроль, що спрямовуються на досягнення кінцевої мети; це діяльність, яка спрямована на здійснення цього процесу; це певний прошарок (категорія) людей, що професійно займаються цією діяльністю і зосереджені в апараті управління; це мистецтво управління; це галузь науки, тобто теорія, сума знань, накопичених за всю історію розвитку суспільства, що подається у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів» [5].

С. Дем'яненко зазначає, що головне завдання менеджменту – сприяти розвитку в людей здатності до сумісних дій шляхом постановки загальних цілей, визначення цінностей, правильної структури організації, виховання необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікаційного розвитку [9]. В. Рувльєв, С. Гуткевич дійшли думки, що менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління [22].

Друкер П. вважає, менеджмент – це спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, який забезпечує організації можливості у досягненні необхідних результатів [10]. Досить цікавим є поєднання процесів у визначенні поняття, яке зробив В. Кравченко: менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів [15]. На думку В. Шевченко менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [31].

Отже, основна мета менеджменту організації – отримання максимального прибутку, забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках; здійснення ефективного відтворення і охорони природних ресурсів і довкілля [17].

У таблиці 2 розглянемо основні підходи науковців до трактування поняття «агробізнес».

Отже, як вважає група вітчизняних авторів Г. Андрусенко, В. Мартянов, В. Савченко та М. Садинов, агробізнес – це економічні відносини між людьми з приводу організації власної справи, пов'язаної з використанням землі з метою отримання прибутку [2]. При цьому на думку інших вчених, а саме В. Семенова, І. Сіваченка, В. Федоряка, агробізнес – це форма підприємницької діяльності у сфері виробництва засобів виробництва для аграрного сектору, у сільськогосподарському виробництві, у сфері переробки і реалізації продукції, агросервісного обслуговування виробників [23].

Як вважає Р. Слав'юк, аграрний бізнес – це справа, організована й оформлена юридично од-

ним чи декількома ефективними власниками у сфері виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації, а також у сфері агросервісного обслуговування процесу сільськогосподарського виробництва з метою отримання прибутку [24]. У свою чергу І. Брюховецький зазначає, що агробізнес – це певний вид діяльності в аграрній сфері виробництва, який спрямований на одержання доходу і передбачає залучення капіталів суб'єктів діяльності, сфера активності працівників в аграрному секторі [4].

Під поняттям агробізнес В. Білик розуміє сферу, яка охоплює виробництво продукції рослинництва і тваринництва, засобів виробництва для сільського господарства та інших галузей АПК, переробку сільськогосподарської продукції, комерційну діяльність по доведенню до споживача засобів виробництва, сільськогосподарської сировини, готової продукції, виробленої з неї, сервісне обслуговування підприємств АПК тощо [8]. В той же час Г. Мостовий вважає, що під агробізнесом варто розуміти форму господарювання в аграрному секторі або як комплекс видів підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції, її зберіганням, транспортуванням, переробкою і доведенням до споживача, а також з виробництвом засобів виробництва для сільського господарства [18]. Узгалянюючи І. Абрамович стверджує, що аграрний бізнес – це особлива підсистема економічних відносин, що склалася в аграрному секторі розвинених країн в результаті злиття аграрного, промислового і торгового капіталів у процесі поглиблення інтеграційних зв'язків між сільським господарством та промисловістю (вертикальної інтеграції) [1].

У контексті нашого наукового дослідження більш детально зупинимося на системному

Таблиця 2

## Основні підходи науковців до трактування поняття «агробізнес» / «аграрний бізнес»

ПІБ	Рік	Сутність поняття
Г. Андрусенко, В. Мартянов, В. Савченко, М. Садинов	1998	Агробізнес – це економічні відносини між людьми з приводу організації власної справи, пов'язаної з використанням землі з метою отримання прибутку
В. Семенов, І. Сіваченко, В. Федоряк	2000	Агробізнес – це форма підприємницької діяльності у сфері виробництва засобів виробництва для аграрного сектору, у сільськогосподарському виробництві, у сфері переробки і реалізації продукції, агросервісного обслуговування виробників
Р. Слав'юк	2001	Аграрний бізнес – це справа, організована й оформлена юридично одним чи декількома ефективними власниками у сфері виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації, а також у сфері агросервісного обслуговування процесу сільськогосподарського виробництва з метою отримання прибутку
І. Брюховецький	2001	Агробізнес – це певний вид діяльності в аграрній сфері виробництва, який спрямований на одержання доходу і передбачає залучення капіталів суб'єктів діяльності, сфера активності працівників в аграрному секторі
В. Білик	2002	Агробізнес – це сфера, яка охоплює виробництво продукції рослинництва і тваринництва, засобів виробництва для сільського господарства та інших галузей АПК, переробку сільськогосподарської продукції, комерційну діяльність по доведенню до споживача засобів виробництва, сільськогосподарської сировини, готової продукції, виробленої з неї, сервісне обслуговування підприємств АПК тощо
Г. Мостовий	2002	Агробізнес – це форма господарювання в аграрному секторі або як комплекс видів підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції, її зберіганням, транспортуванням, переробкою і доведенням до споживача, а також з виробництвом засобів виробництва для сільського господарства
І. Абрамович	2011	Аграрний бізнес – це особлива підсистема економічних відносин, що склалася в аграрному секторі розвинених країн в результаті злиття аграрного, промислового і торгового капіталів у процесі поглиблення інтеграційних зв'язків між сільським господарством та промисловістю (вертикальної інтеграції)

Джерело: згруповано автором

управлінні бізнесом. Передусім, для більш глибокого розуміння досліджуваного явища, варто з'ясувати основні підходи науковців до трактування поняття «система» (див. табл. 3).

На думку вчених Д. Елліс та Ф. Лудвиг система – це щось, що виконує операційний процес; це щось, що працює визначеним чином і що виробляє який-небудь продукт [7]. В. Макаренко під системою (от гр. *systema* – складене з частин) розуміє дещо ціле, що є єдністю закономірно розташованих частин, які перебувають у відповідному зв'язку між собою [25].

На думку В. Бусел, система – це сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь [6]. О. Кустовська, вважає, що система – це спосіб розв'язання певної проблеми, тобто як сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв'язання проблеми [16]. А. Радченко стверджує, що система – це сукупність взаємодіючих елементів, властивості яких якісно відрізняються від суми властивостей цих елементів [21].

Інший автор, І. Дудник, сформував поняття, яким підкреслив, що система – це відмежована від зовнішнього середовища сукупність взаємозв'язаних частин (компонентів), яка володіє якісно вищими та складнішими властивостями в порівнянні із сумою властивостей її частин й характеризується певним складом (набором) компонентів і певним способом їх взаємодії [11]. О. Остапчук розуміє систему як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок [19]. Н. Ілляшенко стисло зазначає, що система – це зміст всіх своїх частин та елементів [13].

Таким чином, можемо зробити висновок, що система – це єдність (упорядкована цілісність), яка [29]:

- 1) сприяє досягненню мети;
- 2) складається з об'єктів (взаємозалежних частин), спроможних взаємодіяти;
- 3) залишається стійкою у часі.

Системний підхід знайшов своє призначення у науці, виробництві та інших сферах діяльності, однак найбільш глибоко вкорінився

у сфері управління підприємством. Як зазначає О. Остапчук, системний підхід в управлінні передбачає управління організацією як єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому [27]. При цьому Р. Фатхутдінов визначає системний підхід до управління як підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають «вхід» (мета), «вихід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і «процес» у системі [28].

Агробізнес як вид підприємницької діяльності полягає в поєднанні таких її різновидів [1]:

- виробництво засобів виробництва та надання виробничих послуг для сільського господарства і переробної галузі;
- виробництво сільськогосподарської сировини;
- переробка сільськогосподарської продукції;
- маркетинг та сервісне обслуговування зазначених видів діяльності.

Управління з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток. При цьому передбачається підпорядкованість цілей і результатів підсистем загальносистемній цілі. Безперечною перевагою системного підходу є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення [12].

Проаналізувавши різні підходи науковців до трактування поняття, пов'язаних із досліджуваною темою, можемо запропонувати власне визначення системного менеджменту в агробізнесі. Таким чином, на наш погляд, системний менеджмент в агробізнесі – це один з комплексних методів управління, сформований за засадах проектного підходу та управління процесами, основною метою якого є досягнення SMART-цілей з використанням заздалегідь визначених стратегічних ресурсів у сфері агровиробництва.

Таблиця 3

### Основні підходи науковців до трактування поняття «система»

ПІБ	Рік	Сутність поняття
Д. Елліс, Ф. Лудвиг	2001	Система – це щось, що виконує операційний процес; це щось, що працює визначеним чином і що виробляє який-небудь продукт
В. Макаренко	2002	Система – це дещо ціле, що є єдністю закономірно розташованих частин, які перебувають у відповідному зв'язку між собою
В. Бусел	2004	Система – це сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь
О. Кустовська	2005	Система – це спосіб розв'язання певної проблеми, тобто як сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв'язання проблеми
А. Радченко	2007	Система – це сукупність взаємодіючих елементів, властивості яких якісно відрізняються від суми властивостей цих елементів
І. Дудник	2010	Система – це відмежована від зовнішнього середовища сукупність взаємозв'язаних частин (компонентів), яка володіє якісно вищими та складнішими властивостями в порівнянні із сумою властивостей її частин й характеризується певним складом (набором) компонентів і певним способом їх взаємодії
О. Остапчук	2011	Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок
Н. Ілляшенко	2014	Система – зміст всіх своїх частин та елементів

Джерело: згруповано автором

**Висновки з дослідження.** Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що впровадження системного менеджменту у практику агробізнесу передбачає організацію єдиної системи, в якій управлінський вплив, на один сегмент

системи, змінює й інші сегменти господарської діяльності. Тобто, системний менеджмент є сукупністю взаємопов'язаних елементів, функціонування яких корегуються в залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

### Список літератури:

1. Абрамович І.А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу / І.А. Абрамович // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_57).
2. Андрусенко Г.О., Мартянов В.П. та ін. Організація агробізнесу і підприємництва: Навч. посібник / За ред. В.П. Мартянова; Харк. держ. аграр.-ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків, 1998. – 280 с.
3. Атаманчук Г.В. Теорія державного управління : курс лекцій / Г.В. Атаманчук. – [3-е изд., доп.]. – Москва: Изд-во ОМЕГА-Л, 2005. – 584 с., с. 41.
4. Брюховецький І.М. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: [навч. посібник] / Брюховецький І.М. – Суми: Вид-во «Козацький Вал», 2001. – 474 с., с. 7.
5. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б.П. Будзан. – К.: Основи, 2001. – 349 с., с. 32.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К.; Ірпін, 2004. – 1440 с., с. 1126.
7. Глівленко С.В. Економічне прогнозування / С.В. Глівленко, М.О. Соколов, О.М. Теліженко. – Суми: Університетська книга, 2001. – 207 с.
8. Губені Ю.Е. Основи підприємництва та агробізнесу: [навч. посібник] / Губені Ю.Е. – Львів: Українські технології, 2002. – 256 с., с. 63.
9. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник / С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с., с. 12.
10. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер; [пер. с англ. Н. Макаровой]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
11. Дудник І.М. Вступ до загальної теорії систем. 2010. С. 129, с. 10.
12. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал № 2. – 2007. – С. 67-72.
13. Ілляшенко Н.С. Трендвотчинг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку / Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 29-35.
14. Казанджі А.В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 1. – С. 254-259.
15. Кравченко В.О. Менеджмент : навч. посібн. / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2013. – 165 с., с. 7.
16. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : Курс лекцій / О.В. Кустовська. – Т.: Екон. думка, 2005. – 124 с.
17. Малик Л. Сутність категорії управління та менеджменту в туристичному бізнесі / Л. Малик // Молодь і ринок. – 2011. – № 5. – С. 73-76.
18. Мостовий Г.І. Агробізнес: державне регулювання: Монографія. – Харків: Основа, 2002. – 300 с.
19. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень / О.Є. Остапчук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://confiarpv.at.ua/publ/konferenciji\\_2011/section\\_5/sistemnij\\_pidkhhid\\_do\\_upravlinnja\\_ta\\_prijnjattja\\_upravlinskikh\\_rishen/11-1-0-787](http://confiarpv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787).
20. Приживара С. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С.В. Приживара // Державне будівництво. – 2012. – № 1. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>.
21. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход: учебник / А.И. Радченко. – Р.-на-Д.: Март, 2007. – 620 с.
22. Рульєв В.А. Менеджмент / В.А. Рульєв. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с., с. 299.
23. Семенов В.Ф. Загальний курс агробізнесу: навч. посіб. / В.Ф. Семенов, І.Ю. Сіваченко, В.П. Федоряк; за ред. В.Ф. Семенова, І.Ю. Сіваченка. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 301 с.
24. Слав'юк Р. Суть, природа та інтегральні форми реалізації аграрного бізнесу // Вісник Львів. держ. аграр.-ун-ту: Економіка АПК. – 2001. – № 8. – С. 86-92.
25. Словарь современных понятий и терминов. – М., 2002. – 527 с., с. 398.
26. Сухарський В.С. Менеджмент: [навч. посібник] / Сухарський В.С. – Тернопіль: «Астон», 2001. – 340 с., с. 29.
27. ТОП-10 агрокомпаній з найвищим рівнем бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://propozitsiva.com/ua/top-10-agrokompaniv-z-navvshchvm-rivnem-biznes-procesiv>.
28. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2000. – 640 с.
29. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В.А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1. – С. 157-160.
30. Шатун В.Т. Основи менеджменту : навч. посібн. / В.Т. Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с., с. 11.
31. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» / В.С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 104 с., с. 5.
32. Ярова І.М. Адаптивно-ситуаційний підхід до управління бізнес-процесами торговельних організацій / І.М. Ярова // Підприємство і торгівля. – 2016. – Вип. 20. – С. 130-133.