

Гуляйко А.П.

аспірант

*Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"*ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4713-6056>

Huliaiko Anatolii

Postgraduate Student

Private Higher Educational Establishment «European University»

ЛАНЦЮЖОК ЦІННОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АПК

PRODUCT VALUE CHAIN AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Аналіз конкурентоспроможності організації по витратах виробництва є важливим аналітичним кроком для організації агропромислового комплексу (АПК). Актуальність використання ланцюжка цінності продукції обумовлена важливістю управління процесами підвищення конкурентоспроможності за витратами та реалізацією стратегії загалом. У статті розглядаються практичні та методологічні питання стратегічного аналізу витрат виробництва. Наведено результати емпіричного дослідження управління процесами формування витрат в організаціях АПК, виявлено основні проблеми, здатні вплинути на успішний їх розвиток у довгостроковій перспективі. Особливу увагу звернено на зміну підходів до управління процесами формування витрат і потенційним прибутком, зміщення пошуку можливостей підвищення конкурентоспроможності по витратах з внутрішнього середовища організації АПК на зовнішнє середовище. Розроблено пропозиції щодо використання ланцюжка цінності у стратегічному управлінні АПК на державному рівні. Показано, що ефективна взаємодія держави та приватних структур в АПК з цього питання сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку АПК.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне управління, ланцюжок цінності продукції, витрати на виробництво, методологія, стратегічне управління, агропромисловий комплекс.

At the current stage of development of the agro-industrial complex, industry organizations pay great attention to issues of reducing the cost of production. Managers of agro-industrial complex organizations constantly monitor changes in costs included in the cost of production. A number of organizations are taking measures to reduce costs by creating reserves of material resources. In the strategic plan, measures were taken to reduce the cost of production by introducing new technologies, purchasing and using modern equipment in production, creating vertically integrated structures and other measures. Analysis of the competitiveness of an organization by production costs is an important analytical step for organizations of the agro-industrial complex (AIC). The importance is determined by the characteristics of the markets in which agro-industrial complex organizations operate: products are homogeneous and standardized or poorly differentiated, price competition plays a crucial role, therefore, those organizations that have low costs lead the market. In such a situation, one of the most significant indicators of the strategic position of an organization is revealed – its ability to compete on costs. The relevance of using the product value chain is due to the importance of managing the processes of increasing cost competitiveness and implementing the strategy in general. The article considers practical and methodological issues of strategic analysis of production costs. The results of an empirical study of the management of cost formation processes in agribusiness organizations are presented, and the main problems that can affect their successful development in the long term are identified. Particular attention is paid to changing approaches to managing cost formation processes and potential profit, shifting the search for opportunities to increase cost competitiveness from the internal environment of the agribusiness organization to the external environment. Proposals are developed for using the value chain in the strategic management of the agribusiness at the state level. It is shown that effective interaction between the state and private structures in the agribusiness on this issue will contribute to achieving the strategic goals of the agribusiness development.

Keywords: strategic analysis, strategic management, product value chain, production costs, methodology, strategic management, agro-industrial complex.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку АПК організації галузі приділяють велику увагу питанням зниження собівартості продукції. Керівники організацій АПК здійснюють постійний моніто-

ринг зміни витрат, що включаються до собівартості продукції. У низці організацій вживаються заходи щодо зниження витрат шляхом створення запасів матеріальних ресурсів. У стратегічному плані вжива-

лися заходи щодо зниження собівартості продукції за рахунок впровадження нових технологій, придбання та застосування сучасної техніки у виробництві, створення вертикально інтегрованих структур та інших заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських та зарубіжних дослідників, серед яких Бурачек І.В. [1], Біленчук О.О. [1], Драган І.В. [2], Даций Н.В. [2], Драган І.О. [2], Кадирус І.Г. [3], Донський А.С. [3], Терещенко В.А. [3], Портер М. [4], Свистун Л.А. [5], Попова Ю.М. [5], Штепенко К.П. [5], Мазнев Г.С. [6] та інші, присвячують свої роботи вивченню особливостей витрат виробництва та цінності продукції агропромислового комплексу. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у цій сфері, все ще залишається потреба у глибшому опрацюванні теоретичних засад управління витратами виробництва та формування цінності сільськогосподарської продукції.

Формулювання завдання дослідження. Запропонувати підходи до управління процесами формування витрат і потенційним прибутком та зміщення пошуку можливостей підвищення конкурентоспроможності по витратах з внутрішнього середовища організації АПК на зовнішнє середовище за рахунок формування ланцюжка цінності продукції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організації АПК, за останні 15 років досягали цілей максимального зниження собівартості продукції за рахунок реалізації стратегій інтегрованого зростання – створення холдингів з повним циклом виробництва від поля до прилавка, а також за рахунок повного технічного та технологічного переозброєння галузі.

Використання стратегій вертикальної інтеграції, технічної та технологічної модернізації виробництва як напрямів зниження собівартості продукції АПК застосовувалося організаціями в різних галузях АПК та сільського господарства. Сьогодні агрохолдинги спеціалізуються на виробництві цукру, свинини, олійно-жирової продукції, вирощуванні сільськогосподарських культур, виробництві рослинних рафінованих олій та жирів, тваринництві та рослинництві, переробці, розведенні свиней та сільськогосподарської птиці, переробці, виробництві м'ясної продукції та комбікормів, рослинництві у поєднанні з тваринництвом, вирощуванні зернових, технічних та кормових агрокультур, виробництві комбікормів та олій, виробництві продукції тваринництва, птахівництва, закупівлі та промисловій переробці зерна на борошно та крупу, переробці цукрових буряків, виробництві молока та молочної продукції та на виробництві іншої продукції АПК.

В організаціях АПК, які використовують стратегічний підхід в управлінні процесами формування витрат, такий підхід застосовується переважно за витратами на капітальні вкладення (технології, техніка, продуктивна худоба, сховища тощо). При формуванні витрат на поточні ресурси, що становлять більшу частину собівартості продукції (мінеральні добрива, пально-мастильні матеріали, насіння, корми і т. д.), застосовується традиційний підхід, при якому витрати формуються в залежності від поточної ситуації. Оскільки вплинути на поточні ціни на вхідні ресурси та витрати на просування та реалізацію продукції організація вже не може, то пошук можливостей зниження собівартості

ведеться в основному у внутрішньому середовищі організації [2].

Дослідження виявило негативну тенденцію в управлінні процесами формування витрат на основі традиційного підходу. В останні роки все більше організацій АПК віддає перевагу виробництву більш високомаржинальних культур, що не може не розглядатися позитивно. Але в сукупності з активно застосовуваними організаціями АПК пошуком можливостей зниження собівартості у внутрішньому середовищі, зокрема за рахунок збільшення масштабів виробництва, це становить серйозну загрозу для успішного розвитку організацій АПК у довгостроковій перспективі та може розглядатися як початок завершення діяльності організації.

Незважаючи на позитивні сторони використання стратегічного підходу до управління процесами формування витрат, питання широкого застосування стратегічного аналізу витрат виробництва та використання ланцюжка цінності продукції як інструменту стратегічного управління в АПК залишаються актуальними, а методологічні питання – невирішеними. Це питання актуальне для всіх організацій АПК, як невеликих, так і середніх і великих. Великі інтегровані організації АПК (агрохолдинги) на даному етапі підійшли до моменту, коли зовнішні можливості зниження собівартості за рахунок інтеграції підприємств, що беруть участь у ланцюжку цінності продукції, закінчилися або закінчуються. Вчорашні організації АПК, які стали великими агрохолдингами, сьогодні знову прийшли до стану, коли пошук резервів зниження собівартості відбувається всередині організації. Задача управління процесами формування витрат та потенційним прибутком ускладнилася тим, що агрохолдинг повинен шукати шляхи зниження витрат не тільки за основними видами продукції, а й у всіх інших видах продукції, що приймають участь у виробництві основного продукту, щоб витрати основного продукту були конкурентоспроможні. Зібравши під єдине управління всі ланки ланцюжка цінності основного продукту, великі інтегровані організації АПК повинні надавати особливе значення пошуку зовнішніх можливостей створення чи підвищення конкурентоспроможності з витрат, особливо з витрат на поточні ресурси, які формують більшу частину собівартості продукції [3].

Зниження собівартості продукції не може розглядатися як головна цільова установка, оскільки цей процес не може продовжуватися нескінченно. Неминуче настане момент, коли знижувати собівартість продукції стане вже неможливо. Пошук шляхів створення/підвищення конкурентоспроможності з витрат – процес нескінченний. Світ не стоїть на місці. Зовнішнє середовище організації АПК завжди надаватиме можливість для найкращого використання коштів на будь-якому з етапів формування витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Важливою проблемою в стратегічному управлінні в АПК, яка зачіпає не тільки управління процесами формування витрат, але і всю систему стратегічного управління в АПК, є домінування адміністративних методів управління в АПК. Створення агрохолдингів, коли під єдине керівництво зібрано всі процеси створення продукту, пошук можливостей зниження витрат у внутрішньому середовищі організації, нерозвине-

ність ринку послуг в АПК є результатом застосування адміністративних методів управління, при яких владні повноваження керівника реалізуються в повній мірі. Так простіше управляти і контролювати всі процеси створення продукту. На багато важче домовлятися з зовнішніми контрагентами і підтримувати стратегічне партнерство, використовуючи економічні і соціально-психологічні методи управління (про низький рівень використання соціально-психологічних методів управління в АПК свідчить відтік сільського населення).

У сучасних умовах дуже важливо вміти домовлятися із зовнішніми контрагентами для використання їх кращих послуг та продуктів, створювати стратегічні партнерства. Тому доцільно навчатися мистецтву ведення переговорів, переважно стратегічних.

Позитивним моментом і те, що у АПК повною мірою реалізується принцип наступності у управлінні, тобто, поточне покоління керівників зберігало методи управління попереднього покоління керівників. Це означає, що наступне покоління управлінців використовуватиме ті самі методи, що й керівники сьогодні.

На сучасному етапі важливо змінити підходи до управління процесами формування витрат і потенціальним прибутком, основу яких має становити орієнтація на пошук можливостей створення конкурентної переваги з витрат у зовнішньому середовищі.

Стратегічний аналіз витрат виробництва спрямовано на оцінку відносної конкурентної позиції організації за рівнем витрат виробництва порівняно з конкурентами.

Щоб організація була конкурентоспроможною, її витрати виробництва мають бути порівняні з витратами виробництва конкурентів. Чим вищі витрати в організації порівняно з конкурентами, тим уразливіше її позиції на ринку.

У той же час у тих галузях, де продукція значно диференційована, а важливу роль відіграють методи нецінової конкуренції, організації повинні намагатися утримувати витрати на рівні конкурентів або нижче, щоб залишатися конкурентоспроможними і мати можливість отримувати більше прибутку.

Коливання у витратах виробництва характерні для всіх організацій і пояснюються відмінностями:

- у цінах, за якими купують сировину, матеріали, енергію та інші компоненти для виробництва продукції;

- використовувані технології та стан основних фондів; оскільки конкуруючі організації, зазвичай, здійснюють капіталовкладення у різний час, то використовуване устаткування характеризується різною продуктивністю і величиною постійних витрат;

- величині поточних витрат, що виникають через диференціацію економії масштабу на різних за розміром підприємствах, ефекту кривої досвіду, різних рівнів заробітної плати, продуктивності праці, рівня накладних витрат, податкових ставок тощо;

- залежності положення конкуруючих організацій від коливань валютних курсів і темпу інфляції (це відноситься в основному до галузей міжнародного характеру, коли конкуренти розташовують підприємства в різних країнах по всьому світу);

- витратах на маркетинг, збут та рекламу;

- витратах на транспортування товарів, що закуповуються і поставляються;

- витрати на просування готової продукції по каналах розподілу (витрати та націнки дистриб'юторів, оптовиків та роздрібних торговців при виконанні ними відповідних функцій щодо просування готової продукції до кінцевого споживача) [5].

Оцінку відносної конкурентної позиції організації за рівнем витрат виробництва порівняно з конкурентами слід проводити як на поточний момент, так і на перспективу. Найбільший інтерес становить оцінка майбутньої конкурентної позиції організації за рівнем витрат виробництва порівняно з конкурентами

Організації АПК виробляють як товарну, так і нетоварну продукцію, що виступає засобами виробництва для організації. Стратегічний аналіз витрат виробництва слід проводити за кожним видом товарної та нетоварної продукції.

По товарній продукції основна мета аналізу - визначити конкурентоспроможність продукції організації за витратами виробництва та порівняти прибутковість по продукції порівняно з конкурентами. Результати аналізу дозволяють зрозуміти стратегічні позиції організації АПК з витрат виробництва та прийняти відповідні рішення при виборі стратегії організації.

По нетоварній продукції (корми, насіння тощо) порівняння витрат виробництва проводиться із цінами постачальників на відповідні види ресурсів. Результати аналізу дозволяють зрозуміти, чи конкурентоспроможна організація за витратами на вхідні ресурси власного виробництва. За результатами аналізу при виборі стратегії можуть бути прийняті різні рішення, у тому числі про відмову у власному виробництві вхідних ресурсів, про закупівлю їх у сторонніх постачальників та використання виробничих потужностей, що вивільняються, для виробництва товарної продукції. У кожному разі слід враховувати ризики під час прийняття стратегічних рішень. Можливо, що потенційні умови докільля сприятимуть ухваленню рішення про збереження власного виробництва вхідних ресурсів, незважаючи на високі витрати порівняно з цінами постачальників, для стабільного та успішного функціонування організації АПК у майбутньому [6].

При проведенні стратегічного аналізу витрат виробництва слід складати ланцюжок цінності по кожному виду продукції організації АПК.

Ланцюжок цінності організації, запропонований М. Портером [4] є важливим інструментом у стратегічному управлінні. Він «поділяє діяльність компанії на стратегічно важливі види діяльності з метою вивчення витрат та існуючих і можливих засобів диференціації».

Якщо стратегічний аналіз витрат виробництва дає уявлення про конкурентну позицію організації АПК за рівнем витрат виробництва в порівнянні з конкурентами в цілому, то ланцюжок цінності за рахунок поділу діяльності організації на окремі види, що беруть участь у створенні цінності, дає керівнику розуміння, які види діяльності у створенні цінності є або повинні стати стратегічно важливими, які витрати на кожен із видів діяльності, де приховані резерви зниження витрат і збільшення прибутку.

Ланцюжок цінності дозволяє намітити шляхи збільшення прибутку, змінюючи склад витрат за ті чи інші види діяльності з допомогою впровадження технологій, оптимізації управління, ефективної організації бізнесу тощо. Саме тому ланцюжок цінності сприймається

як важливий управлінський інструмент, який дозволяє як вибрати стратегію організації, так й ефективно її реалізувати та контролювати процес реалізації, здійснюючи моніторинг зміни ланцюжка цінності у динаміці.

Ланцюжок цінності в організації АПК слід скласти за кожним видом продукції. Це пов'язано з тим, що організації АПК є переважно диверсифікованими.

Ланцюжок цінності слід складати виходячи з стратегічного витрат виробництва. Однак, крім цього, він включає розмір прибутку по даному продукту. Це необхідно для розуміння того, як за рахунок зміни ланцюжка цінності збільшити розмір прибутку.

При стратегічному аналізі витрат виробництва визначення конкурентної позиції організації в порівнянні з конкурентами може проводитися в розрахунок на одиницю продукції [1].

У ланцюжку цінності відбиваються всі витрати на складові їх видів діяльності, і навіть загальний прибуток за аналізованою продукцією організації АПК. Цінність продукції організації АПК вимірюється виручкою від реалізації продукції, тобто обсягом реалізації та ціною реалізації. Мета кожної стратегії полягає у створенні цінності, що перевищує загальні витрати, тобто в максимізації прибутку від реалізації продукції.

Використання ланцюжка цінності як інструмента стратегічного управління в АПК не обмежується тільки управлінням процесами формування витрат. Її застосування набагато ширше. Вона також включає управління процесами формування потенційного прибутку, тому включає розмір прибутку, який організація очікує отримати від покупця.

Важливість використання ланцюжка цінності у стратегічному управлінні в АПК обумовлена тим, що вона дозволяє бачити всі процеси створення цінності продукції та керувати ними, акцентуючи увагу на проблемних ланках ланцюжка.

Кожна ланка в ланцюжку цінності пов'язана з витратами і потребує певних активів. Поділ процесу виробництва та реалізації продукції на складові його частини із зазначенням витрат за кожний вид діяльності у цьому процесі та закладеного прибутку за продукцією дозволяє зрозуміти, у якому напрямі слід шукати змогу зниження витрат виробництва та збільшення прибутку, на які види діяльності у виробництві і реалізації продукції збільшити витрати, на які зменшити тощо.

У рамках кожного зі стратегічних напрямів можливе планування збільшення значення витрат на якійсь ділянці ланцюжка цінності, якщо це викличе адекватне зниження витрат для інших ділянок або принесе організації деяку іншу конкурентну перевагу. Наприклад, збільшення витрат на підвищення кваліфікації головних фахівців організації АПК призведе до збільшення загальних витрат, проте може сприяти створенню конкурентної переваги з допомогою використання нових знань головних фахівців. Купівля нової техніки призведе до скорочення поточних витрат на її утримання та обслуговування.

Отримання даних про ланцюжок цінності конкурентів і розмірів витрат за кожною його ланкою дає розуміння про стратегію конкурентів, про те, за рахунок чого створюється конкурентна перевага.

Створюваний організацією АПК за результатами побудови ланцюжка цінності та стратегічного аналізу

витрат виробництва більш ефективний ланцюжок цінності продукції, що призведе до збільшення прибутку порівняно з конкурентами, – запорука конкурентної переваги.

Під час створення ефективного ланцюжка цінності слід оцінювати вартість альтернативних витрат.

Альтернативні витрати ґрунтуються на тому, що кожен вхідний або внутрішній ресурс має альтернативне використання, навіть якщо альтернатива не використовується. Це дозволить вибрати найефективніший варіант використання витрат.

Результати стратегічного аналізу витрат виробництва можна застосовувати під час вибору стратегії організації.

Ланцюжок цінності продукції АПК слід використовувати не тільки при виборі стратегії організації, але і при її реалізації.

Ефективний ланцюжок цінності продукції створюється на тривалу перспективу, а також оптимізується протягом одного циклу виробництва та реалізації продукції АПК. У другому випадку це пов'язано із впливом особливостей сільськогосподарського виробництва на цінність продукції АПК. Неприятливі погодні умови у посівну чи збиральну кампанію, повені, посухи, різке сезонне падіння ціни на продукцію АПК тощо, безпосередньо впливають на витрати. Передбачати їх у довгостроковій перспективі неможливо. Використання ланцюжка цінності дозволяє приймати рішення з урахуванням даних факторів, які впливають на собівартість продукції. Слід здійснювати прогнозування собівартості та кінцевої цінності продукції АПК за двома сценаріями: можливі максимальні значення та найбільш реальні значення. Це дозволить визначити види діяльності, які вимагатимуть збільшення витрат, та заздалегідь ухвалити управлінські рішення щодо максимально можливого зниження додаткових витрат на ці види діяльності.

При створенні ланцюжків цінності продукції АПК на тривалу перспективу приймаються стратегічні рішення, спрямовані на системне вирішення питання зниження витрат, а при оптимізації ланцюжків цінності протягом одного циклу виробництва та реалізації продукції АПК – на ситуаційне вирішення цього питання [2].

Так, наприклад, системним вирішенням питання зниження витрат на паливо може бути довгостроковий договір з паливною компанією на щорічний вибір організацією АПК встановленого обсягу палива за фіксованою ціною з додатковими умовами, при цьому у разі перевищення обсягу вибору палива обсяг понад договірній оплачується за поточною ціною.

Ситуаційним рішенням наведеного прикладу може бути наступний. Сучасні засоби моніторингу та визначення погодних умов, сучасні методики аналізу товарних ринків дозволяють оцінити можливий негативний вплив погодних умов, несприятливу зміну кон'юнктури ринків протягом одного виробничого циклу та вжити заздалегідь відповідних заходів щодо мінімізації негативного впливу. Так, прогноз дощів на збиральну кампанію вимагатиме збільшення витрати палива. Розуміючи, що навіть при довгостроковому договорі на паливо підприємство виходить за рамки договірної обсягу, можуть бути вжиті заходи щодо зниження витрат на паливо, наприклад, авансової

оплати палива за ціною, яка до моменту жнив зростає; створення резерву палива (при можливості) на об'єм якого не вистачає.

Висновки. Отже, спільне застосування системного та ситуаційного підходів при використанні ланцюжка цінності дозволить організації АПК бути конкурентоспроможною, у тому числі створити конкурентну перевагу з витрат.

Стратегічний аналіз витрат виробництва та використання ланцюжка цінності в стратегічному управлінні АПК регіону та АПК України дають розуміння напрямів державного стимулювання виробництва продукції АПК при визначенні заходів щодо компенсації частини витрат товаровиробників. Ланцюжок цінності

дозволяє бачити витрати на окремі види діяльності у виробництві продукції АПК та приймати управлінські рішення щодо компенсації витрат в окремі періоди виробництва (наприклад, на паливно-мастильні матеріали у весняний та осінній періоди, засоби захисту рослин при різкому коливанні курсу валют тощо). У разі, якщо зростання окремих статей витрат власне лише для даного регіону, можуть застосовуватися заходи державного стимулювання щодо компенсації витрат (визначення термінів, розмірів, адресатів компенсації) на регіональному рівні. Що стосується, якщо зростання окремих статей витрат характерний всім організаціям АПК країни, слід розглядати заходи на державному рівні.

Список використаних джерел:

1. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання; Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С. 288–293.
2. Драган І.В., Дасій Н.В., Драган І.О. Формування напрямів державного управління стратегічним розвитком АПК України. *Державне будівництво*. 2023. № 1(33). С. 38–48. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-04>
3. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf
4. Портер М. Конкурентна перевага: створення та забезпечення високої ефективності. Нью-Йорк: Free Press, 1985.
5. Свистун Л.А., Попова Ю.М., Штепенко К.П. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/95.pdf
6. Мазнев Г.Є. Інноваційна діяльність як фактор підвищення ефективності агровиробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 36–47.

References:

1. Burachek, I. V. and Bilenchuk, O. O. (2016) Konkurentospromozhnist' produktsii pidpriemstv: sutnist', metody otsinky ta zarubizhnyj dosvid up-ravlinnia, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky* : elektronne naukove fakhove vydannia; Mykolaivs'kyj natsional'nyj universytet imeni V. O. Sukhomlyns'koho, is. 14, pp. 288–293.
2. Dragan, I. V., Datsii, N.V., Dragan, I. O. (2023) Formation directions of public administration of strategic development of Ukrainian agricultural complex. *State Formation*, no. 1(33), pp. 38–48. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-04>
3. Kadyrus, I. G., Donskikh, A. S. and Tereshchenko, V. A. (2020) Formation of a strategy for the development of an agrarian enterprise. *Efektivna ekonomika*, vol. 7. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf
4. Porter M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
5. Svystun, L. A., Popova, Yu. M. and Shtepenko, K. P. (2020) State regulation of the agricultural sector of the economy in the context of ensuring the tasks of sustainable development. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/95.pdf
6. Mazniev, H. Ye. (2016) Innovatsijna diial'nist' iak faktor pidvyschennia efektyvnosti ahrovirobnytstva, *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, no. 2, pp. 36–47.