

УДК 338

**Надвиничний С.А.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і регіональної економіки  
Тернопільського національного економічного університету*

## КОМПОНЕНТНА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті проведено теоретичний аналіз досліджуваної проблеми. Проаналізовано сутність і компонентну структуру стратегії економічного розвитку аграрної сфери регіону в умовах глобалізації. Проаналізовано її основні складові та виділено їх особливості. Визначено інструменти, характерні для сільськогосподарського підприємства, яке за допомогою стратегії визначає основні напрями своєї діяльності та формує основні вектори розвитку, адекватно реагуючи на зовнішні та внутрішні умови функціонування.

**Ключові слова:** економічний розвиток, стратегія, аграрна сфера, глобалізація.

### **Надвиничный С.А. КОМПОНЕНТНАЯ СТРУКТУРА СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОЙ СФЕРЫ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

В статье проведен теоретический анализ исследуемой проблемы. Изучена сущность и компонентная структура стратегии экономического развития аграрной сферы региона в условиях глобализации. Проанализированы ее основные составляющие и выделены их особенности. Определены инструменты, характерные для сельскохозяйственного предприятия, которое с помощью стратегии определяет основные направления своей деятельности и формирует основные векторы развития, адекватно реагируя на внешние и внутренние условия функционирования.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, стратегия, аграрная сфера, глобализация.

### **Nadvinichnyi S.A. COMPONENT STRUCTURE OF THE STRATEGY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRARIAN SPHERE OF THE REGION IN TERMS OF GLOBALIZATION**

In the article provides theoretical analysis of the problem under investigation. The essence of the component structure and strategy of economic development of the agrarian sector in the region in the context of globalization. Analyzed its main components and their features are highlighted. Defined tools specific to the agricultural enterprise, which through a strategy defines the main directions of the activity and the formation of vectors of development adequately responding to internal and external operating conditions.

**Keywords:** economic development, strategy, agrarian sphere, globalization.

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток та економічне зростання неможливі без використання стратегії, яка формує конкретні цілі і визначає шляхи їх досягнення. Такий процес неможливий без цілеспрямованої й узгодженої діяльності аграрних формувань незалежно від форм власності та підпорядкування. В умовах світової глобалізації економічний розвиток аграрної сфери України в цілому та кожного її регіону зокрема є пріоритетною метою. Відзначимо, що за таких умов є як позитивні, так і негативні моменти, зокрема це стосується екологізації виробництва, використання генної інженерії. Тому кожне аграрне підприємство визначає свою значущість і місце в галузі, враховуючи вплив макросередовища, його склад і структуру, при цьому визначає свої можливості забезпечення продукцією продовольчого ринку регіону. Ефективність його діяльності залежить від здатності проведення системного аналізу цього ринку і стійкості власної позиції підприємства – розташування, асортименту товарної продукції, рівня цін щодо конкурентів. Такі зміни неможливі без дотримання певної структури та відповідного впорядкування дій, зокрема без формування економічної стратегії, яка формулює правила і прийоми максимально ефективного досягнення стратегічних цілей реалізації довгострокової програми розвитку аграрної сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність і доцільність формування стратегії розвитку аграрної сфери та її окремих складових описано у працях таких зарубіжних вчених, як: І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Мінцберг, М. Портер, Дж. Стрікланд, А.Томпсон; російських – Л. І. Абалкин, А.П. Градов, В.С. Ефремов, Е.І. Семенова, Р.А. Фатхутдінов та українських – В.Г. Андрій-

чук, Г.В. Балабанов, П.І. Гайдук, С.С. Гаркавенко, В.М. Гейць, М.В. Гладій, Б.М. Данилишин, О.В. Крисальний, І.І. Лукинов, М.Й. Малік, П.Т. Саблук, В.В. Юрчишин та інших фахівців. Проте залишається достатньо багато питань, пов'язаних з визначенням суті, функцій, завдань і регіональних особливостей формування стратегії розвитку аграрної сфери, що вимагають ґрунтовнішого дослідження.

**Мета дослідження.** Сучасні процеси, що відбуваються у світовій економіці, спонукають до перегляду підходів щодо організації виробництва, цілей і завдань підприємств. Тому ми ставимо за мету дослідити питання удосконалення основ щодо розробки та реалізації стратегії економічного розвитку аграрної сфери регіону в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку держави вимагає орієнтації економічної політики на скорочення існуючого розриву між Україною і найбільш економічно розвченими країнами світу. Для цього, на нашу думку, потрібно враховувати ключове значення державних реформ, які виходять за рамки економічної сфери та стосуються законодавчої, судової і правоохоронної систем. Адже сьогодні ми знаходимося в умовах, коли подальший економічний розвиток значною мірою визначатиметься станом інститутів державної влади. Абсолютним пріоритетом при цьому повинні стати реформи аграрної сфери. Основні конкурентні переваги сучасної високорозвинутої країни забезпечуються високою якістю людського потенціалу і тими чинниками, які безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю людини [1, с. 33–34].

У науковій літературі поняття «стратегії» в основному розглядається з погляду окремого суб'єкта господарювання і при цьому недостатньо вивченою

залишається трактування цього поняття щодо окремого регіону. Оскільки поняття «стратегія» багатогранне, то бачення різних авторів щодо процесу її розробки і реалізації неоднозначні. Основним завданням стратегії є формування здатності адаптуватися до змін навколишнього середовища й умов господарювання, дотримуючись при цьому орієнту на високу конкурентоспроможність. Тому сьогодні зовнішні умови стали своєрідним каталізатором змін в її формуванні. Так, І. Ансоф розглядає стратегію як «систему, яка складається з аналізу і вибору стратегічної позиції і оперативного управління в реальному масштабі й часі» [2, с. 46].

Н.В. Куденко стверджує, що найбільш повно поняття «стратегія» трактує А. Чандлер, який відзначає, що це визначення містить основні довгострокові цілі та завдання підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Отже, стратегія виконує роль інтеграції завдань і можливостей [3].

На думку А. Томпсона і А. Стрікленда, стратегія є управлінський план, спрямований на зміцнення позицій підприємства на ринку, задоволення потреб клієнтів і досягнення конкретних результатів діяльності. Вони вважають, що це динамічний процес, в якому немає нічого остаточного, всі раніше виконані дії є об'єктами внесення виправлень у тих випадках, коли змінюються умови навколишнього середовища або виникають нові ідеї [4].

За словами Г. Мінцберга, «стратегія» включає такі поняття, як «план» і «прийом». Перше з них застосовується тоді, коли йде мова про стратегії, як заздалегідь відмічені дії, хід яких контролюється від початку до кінця. План також може включати різні схеми злиття, планування фінансування, зміни у сфері людських ресурсів тощо. А поняття «прийом» (тактичний хід) означає короткострокову стратегію, яка характеризується дуже обмеженими завданнями і за потреби може бути відкорегована [5].

У. Кінг і Д. Кліланд відзначали, що «стратегія – ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, здатних привести її до досягнення реальної конкурентної переваги, яка може зберігатися тривалий час» [6].

К. Прахалад і Г. Хемел сформулювали нові положення теорії стратегії, які вказують на необхідність зміни підходів і орієнтирів стратегічного аналізу, її розробки та реалізації на формування і накопичення базових компетенцій. Вчені досліджували конкурентну перевагу як функцію від взаємодії ресурсів і компетенцій. Важливими складовими цього підходу є стратегічні наміри підприємства, які здійснюються шляхом мобілізації ресурсів і концентрації зусиль на досягненні поставленої мети [7].

Аграрна сфера є складовою національної економіки та істотно впливає на продовольчу й економічну безпеку держави, тому враховуючи масштаби її значущості можна вказати на місце галузі в територіально-організаційній структурі як держави в цілому, так і конкретного регіону зокрема.

У той же час аграрна сфера є складною виробничою системою, в якій дуже тісно взаємозв'язані економічні і природні чинники. Отже, виникає необхідність її тісної взаємодії з іншими галузями, які беруть участь у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції. У процесі економічного розвитку аграрної сфери регіону з метою збалансованого зростання й вирішення економічних, соціальних проблем села та усунення галузевих диспропорцій необхідна тісна міжгалузева взаємодія, утілити в життя яку до-

поможе відповідна стратегія взаємодії з іншими галузями. Такий перехід від внутрішньогалузевих до міжгалузевих зв'язків приведе до тіснішої взаємодії сільського господарства з індустріальними галузями та переробними галузями. При формуванні такої стратегії необхідно визначити галузі, які входять в інфраструктуру аграрної сфери конкретного регіону, їх функції, участь у виробництві сільськогосподарської продукції і основні шляхи їх взаємодії.

У цьому процесі не останню роль відіграє цінова стратегія як складова стратегії економічного розвитку аграрної сфери. В умовах глобалізації вона повинна базуватися на довгострокових прогнозах розвитку галузей аграрної сфери, можливості використання зміни рівня цін на сільськогосподарську продукцію відповідно до поставленої мети, пріоритетом якої є розробка такої системи цін, за якої підприємство отримує максимальні прибутки при мінімальних витратах з урахуванням чинного законодавства та ринкової середовища [8].

Основою формування цієї стратегії є розробка основ цінової політики в галузі і цінової конкуренції на ринках, визначення правил поведінки підприємств галузі регіону відповідно до ринкової кон'юнктури, розробка прийомів цінової конкуренції, моніторинг динаміки чинників виробництва, попиту та пропозиції, принципів врахування впливу мікро- і макроекономічних чинників на процеси ціноутворення. Власне конкурентоспроможність і обсяги реалізованої аграрної продукції в першу чергу залежать від ефективності цінової стратегії галузі, яка базується на постановці цілей і методів визначення цін на сільськогосподарську продукцію.

Ця стратегія покликана цілком задовольнити потреби населення в продуктах харчування та забезпечити продовольчу безпеку країни, яка частково залежить і від обсягів зовнішньої торгівлі. Зокрема в останні роки спостерігається тенденція до вирівнювання балансу показників експорту – імпорту в зовнішній торгівлі сільськогосподарською продукцією між Україною і Європейським Союзом. Як свідчать дані Міністерства аграрної політики і продовольства України, у 2012 році сальдо зовнішньої торгівлі продукцією АПК було позитивним і склало 10,3 млрд доларів, що на 60% більше порівняно з 2011 роком. Загальний оборот сільськогосподарської продукції за цей період склав 26,1 млрд доларів, що на 31% більше ніж попереднього року.

Адекватна цінова політика держави в цілому, так і цінова стратегія в аграрній сфері зокрема в сучасних умовах формується під впливом цілого ряду чинників, а саме: місткість ринку та його кон'юнктура; рівень конкурентоспроможності підприємств і товарів; характерні особливості споживачів конкретної продукції; державна політика у сфері ціноутворення на сільськогосподарську продукцію та цінова політика підприємств галузі; етап життєвого циклу конкретного товару і ступінь його новизни [9].

Істотний вплив на формування такої стратегії має сезонне коливання цін на зерно, соняшник, овочі і баштанні культури, зокрема зниження цін під час масового збору урожаю і в початковий після збору період. Пізніше ціни зростають і максимального рівня досягають у період перед наступним сезоном. Такі ж тенденції спостерігаються при ціноутворенні на продукцію тваринництва. Сезонне коливання цін викликане зміною обсягів виробництва та пропозицій продукції протягом року. Такі процеси вимагають розробки спеціальних заходів, спрямованих на мінімізацію діапазону сезонного коливання цін.

Результатом виробничої діяльності аграрних підприємств є випуск цілого ряду різноманітних видів сільськогосподарської продукції, які щоб стати товаром, повинні потрапити на ринок. Тому для ефективного просування продукту, необхідно сформувати товарну стратегію, яка є головним чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції та підставою для формування всіх складових стратегії економічного розвитку аграрної сфери регіону.

Слід зазначити, що сільськогосподарська продукція, з одного боку, є сировиною для переробної галузі, а з іншого – товаром повсякденного споживання, обсяг якого зумовлений рівнем попиту на продукти харчування [10].

Роль вищезгаданої товарної стратегії полягає в забезпеченні високого рівня ефективності функціонування підприємств аграрної сфери на ринку і реалізації всіх заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей за умови раціонального поєднання матеріальних ресурсів і виробничих потужностей. Головною її метою є формування оптимального асортименту продукції, який максимально пристосований до продовольчого ринку.

У процесі розробки товарної стратегії аграрної сфери пріоритетним напрямом є оцінка економічного стану, природного і виробничого потенціалу галузі, основних підгалузей і всіх аграрних підприємств, незалежно від форм власності. Це можна здійснити використовуючи такі інструменти, які забезпечують тісний взаємозв'язок між аграрними підприємствами і споживачами сільськогосподарської продукції відповідно до наявної ринкової інфраструктури, зокрема: гнучкої цінової, збутової і рекламної політики, асортиментної та брендової стратегії тощо. Крім того, необхідно зважати на специфіку діяльності аграрних формувань, жорстку конкуренцію і становище на ринку, мінливість зовнішнього середовища, що вимагає швидкої адаптації. За таких умов важливе значення відіграє взаємодія підприємств галузі з ринками виробничих ресурсів у контексті розподілу ресурсів і вибору найвигідніших поставальників цих ресурсів.

Враховуючи специфічні особливості аграрного виробництва, виділяють дві групи функціональних маркетингових стратегій, залежно від підгалузі, готовності продукції до кінцевого споживання і типу ринку [11]. До першої належать стратегії, які застосовують до продукції, призначеної до кінцевого споживання: овочева консервація, фасовані молочні продукти. До другої – стратегії відносно виняткової сільськогосподарської продукції, яка не вимагає швидкої переробки і може відвантажуватися великими обсягами.

Тут важливим аспектом є забезпечення конкурентних переваг на ринку за рахунок зниження витрат на одиницю продукції. При цьому необхідно розробити заходи щодо досягнення низької вартості продукції, а виходячи з цього – захоплення провідних позицій на ринку продовольства. Відбувається оптимізація процесу формування витрат за рахунок чинників виробництва і стратегічного аналізу виробничих витрат від початку виробництва аж до реалізації продукції на ринку. Вектор цієї стратегії спрямований на мінімізацію витрат на транспортування, зберігання і управління товарними запасами в складських приміщеннях аграрних господарств регіону. Проте підвищення ефективності виробництва можна досягти за рахунок економії поточних витрат і ефективного використання нових інвестицій у виробництво.

Система заходів щодо зниження витрат галузі спрямована на вирішення проблем зберігання і управління товарними запасами на складах аграрних господарств. У той же час зростання ефективності аграрного виробництва досягається і за рахунок економії поточних витрат шляхом раціонального використання капіталу, що діє, і нових інвестицій.

Основними етапами формування та реалізації фінансово-інвестиційної стратегії аграрної сфери регіону є оцінка сильних і слабких сторін інвестиційної діяльності, формування стратегічних цілей інвестування, розробка ефективних шляхів реалізації поставлених завдань, урахування можливих альтернативних сценаріїв та напрямів інвестиційної діяльності, встановлення чітких термінів її реалізації та представлених програм розвитку галузі в регіоні.

Власне, вибір фінансово-інвестиційної стратегії повинен базуватися на визначенні основних векторів підприємницької активності в галузі, які підтримує держава, оцінці потенційної місткості ринку, формуванні портфеля інвестиційних проектів, аналізі головних джерел отримання фінансових ресурсів – їх доступності, рівня ризику й ефективності використання [12].

Визначальними рисами фінансової стратегії є формування системи фінансових цілей, збалансованість заходів фінансової діяльності та цілеспрямованість, тривалий термін і дотримання інтересів всіх зацікавлених сторін.

В цілому така стратегія є достатньо ефективним інструментом прогресивного управління фінансовою і виробничою діяльністю. Але сьогодні, в умовах світової глобалізації, перед вітчизняною аграрною сферою стоять нові завдання – підвищення як інвестиційної, так і інноваційної активності підприємств цього сектора економіки. Під впливом постійно зростаючої зовнішньої і внутрішньої конкуренції інвестиції та інновації є найважливішим елементом управління такими підприємствами. Перспективні нові ідеї та продукти, прогресивні технології й організаційні рішення визначають успіх підприємницької діяльності, забезпечують виживання і фінансову стабілізацію підприємств [13].

Тісний взаємозв'язок інвестицій та інновацій спонукає до цілісного дослідження цих процесів, оскільки вони є окремою сферою економічної діяльності, яка пов'язана з управлінням і фінансуванням процесів модернізації всіх складових виробничої діяльності, виникненням різних форм власності в сучасних ринкових умовах. Тому підприємство або галузь в цілому буде привабливим для інвестування тоді, коли функціонуватиме на основі інноваційної стратегії, адже будь-якого інвестора приваблює унікальність проекту.

Тому власна інноваційна стратегія розвитку аграрної сфери сприятиме залученню інвестицій і зумовить повноту та терміни її реалізації. На початковому етапі її формування є формування цілей як системи напрямів майбутньої діяльності і механізмів їх забезпечення в зовнішньому конкурентному середовищі. Створення підґрунтя для впровадження інновацій і удосконалення наукового забезпечення його функціонування в рамках національної економіки буде можливе лише за умов застосування високо-технологічних проектів виробництва продукції сільськогосподарства, фінансування наукових досліджень новітніх аграрних технологій (нанотехнології, генна інженерія, біотехнологія).

Інноваційна стратегія, як складова стратегії економічного розвитку аграрної сфери, відіграє надзви-

чайно важливу роль, адже вона забезпечує реалізацію поставлених цілей, дає можливість реалізувати наявний потенціал і можливості, які з'являються в процесі трансформації чинників зовнішнього середовища, покращує взаємозв'язок перспективного й оперативного управління інноваційною діяльністю підприємств, внаслідок чого формується певна інноваційна поведінка в основних стратегічних інвестиційних вирішеннях як підприємств, так і всього сектора загалом.

Отже, на базі інноваційної стратегії формується інноваційна політика, яка здійснюється за такими векторами: забезпечення конкурентоспроможності та просування товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках, підвищення якості продукції, використання енерго- і ресурсозберігаючих технологій, екологізація виробництва та використання високопродуктивних сортів рослин і видів тварин.

Оскільки головним завданням кожного підприємства аграрної сфери є налагодження ефективної реалізації своєї продукції, то невід'ємною умовою цього є формування системи заходів, яка б забезпечувала переміщення й розподіл товарної маси в ринковому середовищі, доставка продукції до споживачів. Все це – реальна основа для формування маркетингової стратегії збуту продукції [14], яка забезпечує вирішення проблеми вибору оптимальних методів і каналів реалізації аграрної продукції, а також обмежує коло підприємств-посередників.

Формуючи таку стратегію слід враховувати особливості аграрного виробництва, зокрема залежність результатів від природних умов, специфіку аграрних ринків, рівень конкуренції та збутову політику конкурентів, їх чисельність, сезонність виробництва, попит і прибутки, які, у свою чергу, визначають динаміку цін протягом року, фінансові можливості кожного підприємства, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, масштаби виробництва, наявність потужностей і доступність інформації про ціни, основні тенденції на ринках тощо.

Крім того, слід враховувати обмеженість існуючих природних ресурсів і сировини, адже виробництво одного виду продукції здійснюють багато виробників, у яких виникають труднощі при транспортуванні, зберіганні, переробці й реалізації продукції, яка швидко псується, існує залежність результатів маркетингової і виробничої діяльності від якості й інтенсивності використання землі [10].

Повну характеристику ресурсного потенціалу регіону дає рівень розвитку інфраструктури. Н.І. Шніпер відзначає, що «успішне виконання регіоном функцій, які обумовлені його спеціалізацією, прямо залежить від того, якою мірою досягнуті правильні співвідношення між галузями спеціалізації і допоміжними інфраструктурними виробництвами» [15].

Одним з важливих компонентів стратегії економічного розвитку аграрної сфери регіону є формування ринкової орієнтації підприємств, де основною метою є ефективна реалізація продукції. Для початку необхідного оптимізувати організаційно-виробничу структуру аграрного підприємства, яка не вимагає значних матеріальних витрат, однак може справити відчутний економічний ефект. Зокрема використання науково обґрунтованих систем землеробства, вибір оптимальних розмірів об'єктів тваринництва і їх раціональне поєднання з підгалузями рослинництва дають можливість повною мірою реалізувати

виробничу стратегію розвитку. Внаслідок таких дій можна на третину збільшити врожайність сільськогосподарських культур і на половину – чистий прибуток підприємства. Враховуючи можливості власної техніки, можна ефективно сформувати структуру посівних площ, що дасть змогу вчасно провести збір урожаю, який зменшить втрати зерна приблизно на 2–4%. Виходячи з цього, розраховують ефективні межі рослинництва з урахуванням обсягу робіт, які необхідно здійснити у допустимий термін за відсутності необґрунтованих витрат при збиранні врожаю. Такі терміни визначають на основі календарних термінів і тривалості проведення конкретних польових робіт, які виконують відповідною сільськогосподарською технікою. Тому структура посівів формується з урахуванням термінів посіву основних культур, їх вегетаційного періоду, обробітку, дозрівання і збору урожаю з метою забезпечення рівномірного використання техніки і людського потенціалу.

Кількість необхідної аграрної техніки і транспорту визначається оптимальним підбором як зернових, так і кормових культур з різними термінами посіву, і використанням, яке дає можливість істотно економити виробничі ресурси й підвищити ефективність як рослинництва, так і тваринництва.

Отже, формування стратегії розвитку підприємства і аграрної сфери регіону в цілому є складним поетапним процесом, який необхідно починати з визначення місії суб'єкта господарювання, короткого опису господарської одиниці, її основних завдань, призначення, сфери діяльності, норм поведінки і ролі у вирішенні соціальних завдань регіону та суспільства з урахуванням усіх складових.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Україна-2015 : Національна стратегія розвитку Київ. – 2008. – С. 33–34.
2. Ансоф І.Е. Стратегическое управление / И.Е. Ансоф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
4. Томпсон. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги /А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
6. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 342 с.
7. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Busines Revie. 1990. – Vol. 68. – № 3. – P. 79–91.
8. Коринев В.Л. Маркетингова ценовая политика / В.Л. Коринев. – К. : ЦУЛ, 2007. – 200 с.
9. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика / Я.В. Литвиненко. – К. : Персонал, 2008. – 242 с.
10. Звягінцева О.Б. Агрмаркетинг як підґрунтя ефективного маркетингу продовольчих товарів / О.Б. Звягінцева // Економіка АПК. – 2010. – № 12. – С. 80–86.
11. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК / Я.С. Ларіна. – К. : Преса України, 2008. – 336 с.
12. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 215 с.
13. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2012. – 182 с.
14. Кретон І.И. Маркетинг предприятия : прак. пособие / И.И. Кретон. – М. : АО «Тинстатинформ», 1994. – 324 с.
15. Шніпер Р.И. Регион: экономические методы управления / Р.И. Шніпер. – Новосибирск : Наука, 1991. – С. 70.