

УДК [631.11.001.14:334.722:004]:005.53

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Людмила Ломовських¹; Марина Марченко¹; Аміт Кумар Гоел²

¹Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва,
Харків, Україна

²Інтегральний університет, Лакхнау, Індія

Резюме. Сучасні зміни в Україні вимагають нових маркетингових заходів щодо стратегії соціально-економічного розвитку діяльності суб'єктів агробізнесу. Необхідно вивчати нове, ще недостатньо сформоване середовище й шукати нові маркетингові стратегії, які б мали раціональні шляхи виходу з кризових ситуацій, були логічними, раціональними. Планування є невід'ємною частиною маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності й важливою функцією менеджменту. З метою забезпечення безперервного ритмічного ходу виробництва необхідне встановлення сполучених завдань і органічна ув'язка планів як за термінами, так і за суміжними об'єктами, галузями, безперебійним забезпеченням виробництва ресурсами. При складанні планів необхідне своєчасне їхнє коригування з урахуванням зміни завдань і всіх конкретних умов. Однією з найголовніших проблем сучасного планування діяльності підприємств, особливо сільськогосподарських, є шаблонне ставлення учасників підприємницької діяльності до суті планування та плану як такого. Як би підприємство не намагалося скоротити кількість коригувань і уточнень, дуже рідко план виявляється остаточно. Ринкова економіка вимагає кардинального перегляду вимог до самої технології розроблення планів. В останні роки на зміну традиційному методу планування із застосуванням найпростіших обчислювальних засобів приходять і набувають поширення механізовані й автоматизовані методи з використанням ПК. Діджиталізація економічних бізнес-процесів набуває популярності. Метод із використанням сучасних електронних програм планування діяльності підприємств є ефективнішим за традиційне і адаптивне планування. Крім того, він дозволяє уникнути усіх суб'єктивних факторів при плануванні. У зв'язку з цим ми розробили електронну програму для планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Перехід на електронну систему планування дає багато нових можливостей економісту з планування. Впровадження даної електронної програми в діяльність сільськогосподарських підприємств дозволило виявити сильні та слабкі сторони планувальника. Електронна програма здатна забезпечити стійкі конкурентні переваги діяльності підприємства.

Ключові слова: діджиталізація, маркетингова діяльність, стратегічне управління, управлінські рішення, планування, електронна програма.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.104

Отримано 14.12.2019

UDC [631.11.001.14:334.722:004]:005.53

DIGITALIZATION OF ECONOMIC BUSINESS-PROCESSES WHILE MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN MARKETING ACTIVITY

Liudmyla Lomovskyykh¹; Maryna Marchenko¹; Amit Kumar Goel²

¹Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev,
Kharkiv, Ukraine

²Integral University, Lucknow, India

Summary. Modern changes in Ukraine require new marketing measures concerning the strategy of socio-economic development of agribusiness entities. It is necessary to investigate new, still not well-formed environment

and to search new logical, rational marketing strategies having rational ways of solving crisis situations. Planning is an integral part of the marketing activities of any business entity and an important management function. In order to ensure continuous rhythmic production progress, it is necessary to establish related tasks and organically coordinate plans both in terms of time and related objects, industries, uninterrupted supply of resources for production. While making plans, their timely adjustment taking into account changing tasks and all specific conditions is necessary. One of the main problems of modern enterprise planning, especially agricultural, is the pattern attitude of business participants to the essence of planning and the plan as it is. No matter how the company tries to reduce the number of corrections and improvements, very rarely the plan is final. Market economy requires radical revision of the requirements for the plan development technology. In recent years, mechanized and automated methods using PCs are used and replace the traditional method of planning using the simplest computing tools. Digitization of economic business processes is becoming popular. The method of using modern electronic enterprise planning programs is more effective than traditional and adaptive planning. Besides, it enables to avoid all subjective factors while planning. In this regard, the electronic program for planning the agricultural enterprises activities was developed. The transition to the electronic planning system provides many new opportunities for the planning economist. The introduction of this electronic program into agricultural enterprises activities makes it possible to identify the strengths and weaknesses of the planner. The electronic program is capable to provide sustainable competitive advantages of the enterprise activity.

Key words: digitization, marketing activity, strategic management, management decisions, planning, electronic program.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.104

Received 14.12.2019

Постановка проблеми. Сучасна парадигма організаційно-економічного механізму агромаркетингу, як і маркетингу інших галузей, ґрунтується на тому, що успіх діяльності суб'єктів аграрного підприємництва залежить від їх здатності вчасно виявити, зрозуміти й ефективно задовольнити інтереси споживачів. Інтересами споживачів, як правило, є два граничні варіанти: висока якість та низька ціна. Щоправда, більшість ринків, на яких діють виробники сільськогосподарської продукції, відносяться до ринків чистої конкуренції, тому проблему варіювання ціни на ці види продукції можна вважати знівельованою. І все ж в умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку продукції сільськогосподарської сировини особливої актуальності набувають маркетингові функції збирання, аналізування та опрацювання інформації про постійні зміни у зовнішньому середовищі. Підприємства мають постійно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, коригуючи свої не тільки стратегічні програми, але й плани поточної діяльності. Для забезпечення конкурентоспроможності процес планування має бути безперервним.

Рівень розвитку аграрного сектора економіки України значною мірою впливає на рівень життя населення України. Тому він є одним із найважливіших серед інших секторів економіки, з якими він тісно пов'язаний. За розрахунками закордонних вчених, Україна входить до групи країн з найвищим рейтингом щодо потенційних можливостей АПК. Але, як свідчать статистичні дані [1], багато з можливостей на сьогодні не використовується взагалі або використовується не повною мірою, що зумовлює необхідність розроблення стратегічного плану соціально-економічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що механізм управління стратегічними змінами досліджували багато вчених [2–4], все ще залишається не розглянутою залежність використання методів управління змінами від методу їх застосування (революційного чи еволюційного) відносно суб'єктів аграрного господарювання та ін. Цей вибір може кардинально вплинути на діяльність підприємств.

За умов успішного розвитку суб'єктів аграрного підприємництва стратегічна програма направлена на підвищення показників ефективності роботи підприємств за рахунок показників продуктивності праці, ефективності управлінських рішень, удосконалення організаційної структури. Сучасні зміни в Україні вимагають нових маркетингових заходів щодо стратегії соціально-економічного розвитку діяльності

суб'єктів аграрного підприємництва. Отже, необхідно вивчати нове, ще недостатньо сформоване середовище й шукати нові маркетингові стратегії, які б мали раціональні шляхи виходу з кризових ситуацій, були логічними, раціональними. Вона має включати конкретні стратегії за цільовими ринками, комплексом маркетингу та рівнем витрат на маркетинг. Це має враховувати оцінка зміненої структури управління, доповнена показниками двох груп: 1) швидкості опрацювання і отримання інформації, яка необхідна й достатня для прийняття рішень; 2) використання інформаційних технологій [5].

Програмно-цільовий метод управління діяльністю суб'єктів агробізнесу на сучасному етапі дає змогу реалізувати комплексну програму розвитку підприємства, що містить соціально-економічні процеси для узгодження потреб споживачів і ресурсів підприємства.

Планування є невід'ємною частиною маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності й важливою функцією менеджменту. Це – аксіома.

Для забезпечення безперервного ритмічного ходу виробництва необхідне встановлення сполучених завдань і органічна ув'язка планів як за термінами, так і за суміжними об'єктами, галузями, безперебійним забезпеченням виробництва ресурсами. Безперервність планування знаходить своє вираження у взаємозв'язку перспективного та поточного планування. При складанні планів на коротші періоди необхідна своєчасне коригування планів з урахуванням зміни завдань і всіх конкретних умов. Але в постійно мінливому середовищі, в умовах постійної зміни цін на ресурси та продукцію, постійно коригувати виробничу програму дуже складно й затратно. Крім того, часто не вистачає людських ресурсів для здійснення цих операцій. Тому однією з найголовніших проблем сучасного планування діяльності підприємств, особливо сільськогосподарських, є шаблонне ставлення учасників підприємницької діяльності до суті планування та плану як такого. Таке ставлення передбачає зведення процесу планування до формального розроблення типового документа без урахування змін, ризиків та часу. Підприємства прагнуть усіма шляхами досягати стабільності планів, намагаючись звести до мінімуму кількість змін і коригувань у плані в процесі його складання й виконання або хоча б скоротити їх кількість. Для того, щоб максимально скоротити кількість коригувань, і допускати їх тільки у виняткових випадках, підприємства намагаються встановлювати довготривалі зв'язки з постачальниками та споживачами.

Але як би підприємство не намагалося скоротити кількість коригувань і уточнень, не часто план виявляється остаточним. Після коригування планів підприємства в цілому і його окремих напрямів діяльності вносяться зміни в стратегічний план і знову аналізується вплив змін у планах підприємства на ефективність результатів його економічної діяльності. У цьому сенсі весь процес планування (зміна планів) зливається в загальний процес управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Вирішення проблем планування діяльності підприємств, що діють у невизначеному ринковому середовищі, лежать у побудові адаптивної системи планування. Таке планування дозволяє підприємству моделювати чисельні можливі зміни не тільки для того, щоб вибрати з них найбільш прийнятні, але й щоб мати в своєму розпорядженні запасні рішення, забезпечуючи швидку й раціональну реакцію у випадку, коли непередбачувані події не дозволять дотримуватися прийнятого рішення. Головним результатом такого планування є визначення цілей, стратегій і програм, а також розподіл ресурсів, дозволяючи підприємству найуспішніше зустріти невизначене майбутнє і вплинути на нього.

Ринкова економіка вимагає кардинального перегляду вимог до самої технології розроблення планів. Ринковій економіці, як уже зазначалося, властивий високий ступінь невизначеності. За цих умов методи планування повинні постійно вдосконалюватися

відповідно до постійно мінливого ринкового середовища. Методи планування мають бути такими, що мають можливість забезпечити постійний процес пристосування й швидкої реакції на зміни кон'юнктури ринку. З цією метою в практику планування потрібно рішуче впроваджувати ринкові інструменти планування, чітко співвідносячи їх з реальними умовами роботи підприємства.

В останні роки на зміну традиційному методу планування із застосуванням найпростіших обчислювальних засобів приходять і набувають поширення механізовані й автоматизовані методи з використанням ПК. Відбувається діджиталізація планування. Форма подання розрахованих показників планів (таблиці, малюнки, схеми, сітьові графіки тощо) відображає культуру й наочність того чи іншого методу планування діяльності підприємства. Точність і актуальність планування залежать від вчасного отримання необхідної інформації. Виконання цієї умови тим важливіше, чим складніший економічний процес розроблення та коригування плану, що вимагає оперативного вирішення. Застосування сучасної комп'ютерної техніки забезпечує збір і опрацювання необхідної інформації, дозволяє швидко й надійно підготувати початкові планово-економічні параметри, які використовуються для оперативного планування основних показників економічної діяльності.

У зв'язку з цим ми розробили електронну програму для планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Метод із використанням сучасних електронних програм планування діяльності підприємств є ефективнішим за традиційне й адаптивне планування. Крім того, він дозволяє уникнути усіх суб'єктивних факторів при плануванні.

Для розроблення цієї програми ми скористувалися табличним процесором Microsoft Excel (повна назва Microsoft Office Excel). Ця програма передбачена для роботи з електронними таблицями, створена корпорацією Microsoft для Microsoft Windows, Windows NT і Mac OS. Програма входить до складу офісного пакета Microsoft Office.

Це дуже проста й доступна програма. Типовими областями її застосування є такі:

- завдяки тому, що лист Excel являє собою готову таблицю, Excel часто використовують для створення документів без усіляких розрахунків, що просто мають табличне представлення (наприклад, прайс-листи в магазинах, розклади);
- у Excel можна легко створювати різні види графіків і діаграм, які беруть дані для побудови з комірок таблиць (графік зниження ваги тіла за вказаний період від початку занять спортом);
- його можуть використовувати звичайні користувачі для елементарних розрахунків (скільки витратив за цей місяць, що/кому/коли дав/взяв);
- Excel містить багато математичних і статистичних функцій, завдяки чому його можуть використовувати школярі й студенти для розрахунків робіт;
- Excel інтенсивно використовується в бухгалтерії – у багатьох фірмах – це основний інструмент для оформлення документів, розрахунків і створення діаграм. Природно, він має в собі відповідні функції;
- Excel може працювати навіть як база даних.

Дана програма повністю задовольняє наші потреби. Для розроблення електронної версії ми використали бланк з планування діяльності сільськогосподарського підприємства [6–10].

Проект/план складається з таких розділів:

- Вихідні дані.
- Планування та організація кормової бази тваринництва.
- Планування та організація галузей рослинництва.
- Планування чисельності працівників і фонду оплати праці.
- Планування та організація ефективного використання основних засобів виробництва.

Калькуляція собівартості сільськогосподарської продукції.

У вихідних даних передбачені таблиці, які містять площу землекористування, обсяги товарної продукції за кожним її видом, середнє поголів'я за кожним з видів тварин, середню живу масу 1 голови на початок року. Перш за все, в таблиці «Товарна продукція» ми розподіляємо реалізацію всіх видів товарної продукції за кварталами. Після цього визначаємо досягнутий рівень продуктивності в основних галузях рослинництва й тваринництва в середньому за 3–5 років. Наступним кроком є зведення балансу земельних угідь та їх використання.

В розділі «Планування та організація кормової бази тваринництва» розраховується потреба в кормових одиницях і перетравному протеїні, потреба у кормах від урожаю планового року до урожаю майбутнього року, потреба у кормах та підстилці на плановий рік.

Розділ «Планування та організація кормової бази галузей рослинництва» включає розрахунок посівних площ під кормові культури на плановий рік, програмування ресурсної урожайності, розроблення виробничої програми по рослинництву, планування забезпечення кормами у період літнього утримання тварин (зелений конвеєр), визначення потреби і вартості насіння для посіву культур під урожай планового року та потреби й вартості насіння для посіву культур під урожай наступного року, розроблення виробничої програми відносно плодово-ягідних та інших багаторічних насаджень, планування використання добрив та розрахунок їх вартості, розроблення плану придбання та використання пестицидів для боротьби зі шкідниками та хворобами рослин і бур'янами.

Розділ «Планування чисельності працівників і фонду оплати праці» передбачає розрахунок чисельності працівників галузей рослинництва й тваринництва, а також розмірів фондів оплати праці як по окремих галузях, так і по підприємству у цілому.

В наступному розділі «Планування та організація ефективного використання основних засобів виробництва» проводимо розрахунок потреби у тракторах, визначаємо сезонний виробіток тракторів та орієнтовну потребу в основному пальному, розраховуємо потребу в самохідних комбайнах, проектуємо амортизаційні відрахування та витрати на технічне обслуговування й ремонти тракторів, самохідних комбайнів і робочих машин, а також амортизаційні відрахування на повне відновлення й витрати на ремонт.

Останнім етапом є здійснення калькуляції собівартості сільськогосподарської продукції, для чого передбачений розділ з ідентичною назвою «Калькуляція собівартості сільськогосподарської продукції». Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання:

- розробити проект виробництва і собівартості продукції рослинництва;
- визначити затрати незавершеного виробництва у рослинництві;
- зробити розрахунок загальновиробничих витрат;
- розподілити загальновиробничі витрати;
- визначити обсяги продукції вирощування худоби і птиці у живій масі;
- розрахувати середню вартість кормів у плановому році;
- визначити затрати на корми у плановому році по групах тварин та інші основні затрати по тваринництву;
- провести калькуляцію собівартості живої маси і м'яса худоби і птиці;
- спроектувати собівартість продукції тваринництва.

Таким чином, на основі даного проекту можемо спрогнозувати майбутню собівартість продукції. Але ручний процес планування є громіздким і трудозатратним, що, в свою чергу, спричиняє додаткові витрати на планування. Тому щоразу здійснювати коригування, яке може бути пов'язане зі зміною, наприклад ціни на добрива, хімікати для боротьби зі шкідниками та хворобами рослин і бур'янами. Крім того, в середині року може змінитися мінімальна заробітна плата, яка, в свою чергу, спричинить зміни в калькуляції собівартості продукції, неможливо. А швидке реагування на зміни, що відбуваються у

зовнішньому середовищі, є вимогою часу. І вирішити цю проблему допоможе розроблена електронна програма, яка після коригування вихідних даних моментально запропонує готовий результат. Крім змін, що зумовлені впливом зовнішнього середовища, можуть відбутися внутрішні зміни рішень, наприклад, підвищення заробітної плати, зміна структури посівних площ, зміна раціону годівлі, зміна кількості добрив, що вносяться, зміна кількості використаних хімікатів для боротьби зі шкідниками та хворобами рослин і бур'янами тощо.

Перехід на електронну систему планування дає багато нових можливостей економісту з планування. Впровадження даної електронної програми в діяльність сільськогосподарських підприємств дозволило виявити сильні та слабкі сторони планувальника. Наш електронний планувальник не вимагає кропіткої паперової роботи і громіздких архівів. Достатньо мати комп'ютер, на якому буде встановлена спеціальна програма. За кілька хвилин у цій програмі можна прорахувати багато варіантів. Їх можна легко коригувати, причому багаторазово. В електронному вигляді можна легко зберігати необмежену кількість прорахунків. На паперовому носії вносити правки в дані, по-перше, набагато довше (спочатку доведеться стерти або заштрихувати попередні записи), по-друге, можна лише обмежену кількість разів, адже лист швидко затирається. Крім того, переписувати кожного разу весь план трудозатратно. В електронному планувальнику можна легко виділяти дані, на які необхідно звернути особливу увагу, використовуючи різні кольори; в разі втрати необхідності прибрати виділення. Крім того, можна робити сортування одним кліком. Одним із важливих моментів є наявність автоматичного пошуку. Ще однією позитивною стороною є автоматичне округлення, яке налаштоване в програмі; воно дає можливість отримати точніші результати. Відключення в налаштуваннях функції автоматичного округлення дозволить отримувати результати високої точності. І відсутність помилок, зумовлених суб'єктивним фактором, є окремою позитивною стороною електронного планувальника.

При всій зручності, в нашої електронної програми є мінуси.

По-перше, відсутня можливість планування в динаміці.

По-друге, кожна таблиця знаходиться на окремому аркуші. Якби була можливість розмістити всі таблиці на одному аркуші табличного процесора Microsoft Excel, процес пошуку необхідної інформації в цих таблицях був би простішим.

По-третє, частина вихідних даних знаходиться в розділі «Вихідні дані», а частина – в окремих таблицях, де безпосередньо відбуваються розрахунки, що в процесі коригування планів викликає певні незручності.

По-четверте, відсутність електронного довідника, який би значно спростив роботу економіста.

По-п'яте, оскільки першим і одним з важливих етапів процесу планування є визначення конкретних цілей компанії (а цілі повинні бути конкретно описані в кількісному або якісному вираженні. Наприклад, метою підприємства є збільшення прибутку на 15% за рік (мається на увазі, що не за рахунок зростання цін реалізації)), то значущою функцією планувальника була б функція планування від зворотного: програма здійснювала б планування від основної цілі – збільшити прибуток на 15%, – пропонуючи різні варіанти збільшення прибутку.

Крім того, використання будь-якого електронного планувальника передбачає наявність хоча б найелементарніших навичок користування комп'ютером у працівників. На жаль, у нашій країні комп'ютерна грамотність не тотальна, особливо це стосується працівників сільськогосподарських підприємств, при тому, що вони можуть водночас бути висококласними фахівцями своєї справи.

Висновки. Підприємства функціонують у певному середовищі, постійні зміни якого постійно впливають на процес його діяльності. В цьому контексті нагальною є

потреба дієвого інструментарію коригування планів. Таким інструментом може виступати наша електронна програма, яка спроможна забезпечити стійкі конкурентні переваги діяльності підприємства.

Conclusions. Thus, the enterprises operate in a particular environment, whose constant changes affect its activity process. In this context, there is an urgent demand of effective plan correction tools. This tool can be our electronic program, which can provide sustainable competitive advantages of the enterprise.

Список використаної літератури

1. Соціально-економічне становище України за 2018 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення і функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.
3. Мартиненко М. М. Стратегія життєдіяльності промислових підприємств: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.
4. Улянченко О. В., Євчук Л. А., Гуторова І. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія. Харків: Віровець А. П. «Апостроф», 2011. 340 с.
5. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>.
6. Дробот В. І., Мартянов В. П., Соловійов М. Ф., Токар А. В., Шиян В. Й. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: навч. посіб. Київ: Мета, 2003. 336 с.
7. Мартянов В. П. та ін. Бізнес-планування. Складання технологічних карт і визначення витрат на вирощуванні сільськогосподарських культур: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2005. 135 с.
8. Солов'єв Н. Ф. и др. Организация производства в сельскохозяйственных предприятиях: учеб. пособ. / под ред. Н. Ф. Соловьева. Х.: Харьк. гос. аграр. ун-т, 1993. 334 с.
9. Соловійов М. Ф. та ін. Організація виробництва та планування діяльності в підприємствах АПК (курсний проект). Харків: Харк. нац. аграр. у-т, 2007. 56 с.
10. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності в підприємствах АПК (курсний проект). Харків: Харк. нац. аграр. у-т, 2016. 68 с.

References

1. Sotsialno-ekonomichne stanovyshe Ukrayiny za 2018 rik. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Verba V. A. Pidsystema upravlinnya rozvytkom na pidpryyemstvi: kontseptualni zasady stvorennia i funktsionuvannya. Stratehiya rozvytku Ukrayiny (ekonomika, sotsiolohiya, pravo). 2009. Vol. 1–2. P. 404–411.
3. Martynenko M. M. Stratehiya zhyttyedyalnosti promyslovykh pidpryyemstv: monohrafiya. Kyiv: Tsentr navchalnoyi literatury, 2006. P. 328.
4. Ulyanchenko O. V., Yevchuk L. A., Hutorova I. V. Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpryyemstv ta stratehichni aspekty yiyi formuvannya: monohrafiya. Kharkiv: Virovets A. P. “Apostrof”, 2011. P. 340.
5. Lihanenko I. V. Marketynhova stratehiya v upravlinni rozvytkom pidpryyemstva za umovy stratehichnykh zmin. Efektyvna ekonomika. 2014. No. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>.
6. Drobot V. I., Martyanov V. P., Solovyov M. F., Tokar A. V., Shyyan V. Y. .Biznes-plan rozvytku silskohospodarskoho pidpryyemstva: navch. posib. Kyiv: Meta, 2003. P. 336.
7. Martyanov V. P. ta in. Biznes-planuvannya. Skladannya tekhnolohichnykh kart i vyznachennya vytrat na vyroshchuvanni silskohospodarskykh kultur: navch. posib. Kharkiv: KHNAU, 2005. 135 p.
8. Solovev N. F. y dr. Orhanyzatsyya proyzvodstva v selskokhozyaystvennikh predpryyatyyakh: ucheb. posob. / pod red. N. F. Soloveva. Kharkiv: Khark. hos. ahrar. un-t, 1993. 334 p.
9. Solovyov M. F. ta in. Orhanizatsiya vyrobnytsstva ta planuvannya diyalnosti v pidpryyemstvakh APK (kursovyy proekt). Kharkiv: Khark. nats. ahrar. u-t, 2007. 56 p.
10. Petrov V. M. Orhanizatsiya vyrobnytsstva ta planuvannya diyalnosti v pidpryyemstvakh APK (kursovyy proekt). Kharkiv: Khark. nats. ahrar. u-t, 2016. 68 p.