

**Лапицька О.В.**

Державний технічний  
університет імени П.О. Сухого,  
м. Гомель, Білорусь

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА КРІЗЬ ПРИЗМУ УПРАВЛІННЯ, ЯК ОБОВ'ЯЗКОВОГО ЕЛЕМЕНТУ**

*Проаналізовано розвиток управлінської науки крізь призму часу в сфері національного господарства Республіки Білорусь, зокрема, у сфері лісового господарства Білорусі. Показано, що збереження в лісовій галузі державної власності, дозволило їй успішно розвиватися, на відміну від інших країн-сусідів.*

**Постановка проблеми.** Рациональне управління виробництвом є одним з найбільш важливих факторів успішної роботи. Управління виробництвом, підприємством, об'єднанням, галуззю виражається в різних формах, але в будь-якому випадку воно повинно бути ефективним.

У різні історичні епохи форми управління змінювалися. Сама наука про управління виникла як тільки з'явилася потреба в організації діяльності великих груп людей. При цьому управління забезпечувало не лише роботи, пов'язані з будівництвом, виробництвом продуктів харчування і предметів праці, а й військові аспекти. Останні в стародавньому світі і в середні віки мали навіть вирішальне значення.

Вагомий розвиток науки управління (хоча і не в формалізованому вигляді), зустрічаємо вже в стародавньому Єгипті: залучення значної чисельності населення на будівництво пірамід, зведення великих іригаційних споруд вимагали певної організації робіт. Оскільки піраміди будувалися вільними громадянами методом «народного будівництва», то це вимагало досконалої організації робіт, постачання і побутового облаштування [1]. У Стародавньому Китаї, Конфуцій (551-479 рр до н.е.) у своїх працях відобразив низку управлінських принципів, розділивши суспільство на певні групи.

Особливо чітко проявилися принципи організації у військовій справі. Враховуючи, що зброя стародавніх воїнів було майже тотожною, як стійкість та мужність воїнів, то успіх, зазвичай, приносила майстерність організації. Так, О. Македонський створив штаб для розробки рішень (325 р. до н.е.). Й саме досконалішою організацією, а не чисельністю була забезпечена перемога Ганнібала під Каннами (216 р до н.е.). Серед ключових методів організації війська у книзі Ю. Цезаря „Записки про галльську війну” описані прийоми концентрації зусиль, розчленування противника, заняття вигідних позицій, роз'єднання супротивників, жорстка дисципліни тощо. Високим рівнем управління у 13-14 століттях відзначалися військові організації татаро-монголів, зокрема Чингісхана, Батия, Тамерлана.

У згадані часи, як при управлінні військами, так і в мирному житті система базувалася головним чином на поза економічних методах та примусі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З розвитком суспільства, зміною суспільно-політичних формацій все більшого значення набували економічні методи управління, зміст яких докладно висвітлений в наукових джерелах [1,2,3]. Започатковані у ХІХ-ХХ століттях, як методи раціональної організації виробництва, деякі з них покладено в основу сучасної методології управління. Серед них, варто відзначити вчення про поділ праці А. Сміта, раціоналістичну школу управління Ф. Тейлора, теорію адміністративного менеджменту. У другій половині ХХ століття набули поширення школи людських відносин (Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лейкерт та ін.), кібернетичний напрямок та інші. Із сучасних наукових публікацій у лоні даної тематики, особливо вагомими розробками знаходимо у працях: Ботвіної Н.О. [13], Гудзь О.Є. [14], Дем'яненко М.Я. [15], Калашнікової Т.В. [16], Стецюк П.А. [17], Тупкало В.Н. [18]. У загальній системі управління, сьогодні прийнято виходити з реальних економічних і політичних умов, враховувати традиції та звички народу і багато іншого, раціонально поєднуючи різні методи.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** У Республіці Білорусь з кінця 20-х років і до кінця 80-х років минулого століття домінувало жорстка планова система виробництва і розподілу продукції. Головним завданням управлінців була організація випуску планової продукції. Труднощі були зосереджені у дефіциті майже всіх ресурсів, включаючи трудові. Це сформувало своєрідний стереотип поведінки управлінців, які уникали інновацій, не прагнули поліпшити якість виробів і знизити собівартість. Результат відомий – економіка країни за винятком галузей, де існувала реальна міжнародна конкуренція (оборона, космос), стала неконкурентоспроможною і увійшла в стан системної кризи [1,4,5].

Нині усі країни на пострадянському просторі вступили в ринкову економіку. Їх розвиток відбувається за різними сценаріями. Спочатку (на початку 90-х років, а в окремих країнах і пізніше) існувала ідеалізація ринку як загального ідеального регулятора, де система державного управління і регулювання не потрібна: характерним прикладом є реформи Е.Т. Гайдара в Росії. Спроба піти цим шляхом була зроблена і в Білорусі на початку 90-х років. Проте, як показала практика, ця система привела до колапсу національного господарства. Прийнята нині, в Білорусі модель, що представляє собою систему ринкової, соціально орієнтованої економіки за досить сильного державного регулювання, дозволила вивести країну з кризи і спрямувати її на шлях сталого розвитку. У зв'язку з цим набувають актуальності подальші дослідження й розвиток сучасної моделі управління господарською діяльністю на макрорівні.

**Метою** статті є виявлення стримуючих факторів розвитку та узагальнення сучасних форм і методів управління на рівні галузей народного господарства, зокрема лісового комплексу Білорусі та Росії.

**Виклад основного матеріалу.** Лісовий комплекс включає в себе лісове господарство як базову галузь, що забезпечує сировинними ресурсами лісозаготівельну, деревообробну і паперову промисловість.

Розгляд почнемо з стану справ у Росії, оскільки саме там було зосереджено 95% всіх лісових ресурсів СРСР. У російських лісах здійснювалося понад 90% усіх обсягів лісозаготівель, там же було зосереджено основні виробництва з випуску паперової продукції. Керуючись концепцією реформування російської економіки, яка головним чином зводилася до приватизації та ліквідації малоефективних (малоприбуткових) підприємств, наші сусіди провели практично повну приватизацію лісозаготівельних, деревообробних і паперових підприємств.

Лісозаготівлі в Росії, завжди були якщо не збиткові, то малоприбуткові. Пов'язано це з низькою ціною на необроблену деревину, яка в СРСР, а за його традиціями і в РФ багато нижче (у 5-20 разів), ніж у Західній Європі, Північній Америці та Південно-Східній Азії [3,5]. Другим слабким місцем лісової промисловості є відносно складні умови лісозаготівель, тому найбільш доступні та цінні ліси, переважно, були освоєні в 30-80-ті роки ХХ століття. Великі масиви стиглого хвойного лісу збереглися у віддалених місцях: Республіка Комі, середні і північні райони Красноярського, Хабаровського краю, Іркутської області, Бурятії і т.д. Туди куди потрібно було прокласти дороги, будувати селища.

За часів СРСР лісова промисловість отримувала величезні дотації: за державний рахунок будувалися дороги, лісові селища, поставлялася лісозаготівельна техніка. Більше того, значна частина деревини вирубувалася ліспромгоспами системи «спецліс», де основною робочою силою були ув'язнені, особливо на Європейському Півночі, на Уралі і в інших місцях. Після припинення державної підтримки обсяг лісозаготівель скоротився в середньому в 4-5 разів – з 320-400 млн. м<sup>3</sup> до 70-80 млн. м<sup>3</sup> [5,10]. Запустили лісові селища, вийшла з ладу техніка.

Певною мірою лісозаготівельну промисловість підтримував експорт круглого лісу. Так, паперова промисловість Фінляндії на 40-60% працює на дешевій російській сировині, що поставляється, переважно, з Карелії і Північно-Західних областей. При цьому в Карелії, де в радянські часи велося виснажливе лісокористування, залишилося мало лісів, придатних для експлуатації. Вирубалися насадження, на які раніше існувала заборона з екологічних міркувань.

Масові поставки круглого лісу в Китай і Японію сильно виснажили доступні ліси Амурської, Іркутської областей і Хабаровського краю [5,11]. До цього додалися масові незаконні вирубки. Навіть неможливо уявити їх масштаб! Так, в середині-кінця 90-х років минулого і на початку нашого століття незаконна вирубка і вивіз деревини досягали 30-40% по Європейській частині РФ і 50-60% по її азійській частині, особливо по Далекому Сходу [5,11]. Ці цифри наводить російська громадськість, посилаючись на обсяги експорту, що пройшов через митницю, який в окремі роки перевищував рівень офіційних лісозаготівель.

Описане становище з поставками деревини призвело до кризи в деревообробці і паперовій промисловості. Остання певною мірою знайшла вихід в акціонуванні за участю іноземного капіталу, головним чином, фінського, шведського, німецького. Це дозволило купувати баланси за цінами, порівнянними з експортними. Таким чином, відмова від державного регулювання призвела до розвалу лісової промисловості.

Протести деревообробників проти вивезення «кругляка», що створювало для них сировинний дефіцит, в кінці-кінців були почуті і в 2008 році в Росії

було заборонено вивезення необробленої деревини, так званого «кругляка». Передбачалося, що іноземні компанії, що працюють на російській деревині, в основному Китай і скандинавські країни, почнуть інвестувати в розвиток деревообробки в Росії. У 2008 році цей процес пішов, хоча не надто інтенсивно: китайці, фіни, шведи почали будувати в Росії нові виробництва з первинної переробки деревини (переважно звичайні лісопилки, правда на сучасному рівні) або купувати акції діючих лісо заводів. На початку 2009 року через фінансову кризи і різке скорочення експорту лісопродукції заборону на вивіз «кругляка» скасували, і масовий експорт деревної сировини з Росії триває.

Тут можна згадати і обвальне падіння експортних цін на деревину в 90-і роки через нерегульовану конкуренцію російських і прибалтійських постачальників. Так, ціна балансів, які стали заготовлювати у величезних кількостях, викликавши перевиробництво, впала до 1994-1996 р.р. на європейському ринку до 8 USD / м<sup>3</sup> при їх собівартості в 13-15 USD / м<sup>3</sup> і навіть вище. Згадаймо, що за часів СРСР експортер «Союзлісекспорт» тримав ціну на рівні 40-50 USD / м<sup>3</sup>. Правда, скорочення виробництва призвело потім до зростання цін на баланс до 25-40 USD / м<sup>3</sup>.

Узагальнюючи сказане, зазначимо, що надія на «всесильну руку ринку», обмеження управління з боку держави значно погіршили становище в лісовій та деревообробній промисловості РФ і послабили її позиції на світовому ринку. Справа навіть не в тому, що росіяни змінили структуру управління лісовим господарством: скасували лісгоспи, ввели лісництво як основну одиницю управління лісами і звільнили лісників від виконання бізнес-функцій. Проблема в тому, що в Росії фактично зруйнована система управління лісами. Для здійснення лісозаготівель та іншої господарської діяльності, ліси розподілені між орендарями. Лісокористування здійснюється за заявницьким принципом. Лісники не займаються охороною лісу – це тепер турбота орендаря. При цьому, якщо крадена деревина виявляється на дорозі загального користування, до неї ніхто не може пред'явити претензії, тому дозвільні документи на вирубку не потрібні – заявний принцип. Можна ще довго перераховувати наслідки розвалу єдиної системи управління лісами, висвітлені зокрема в роботах [2,5,10].

Водночас реорганізація лісового господарства Росії не вирішила головного питання російських бізнесменів – ліси не опинилися в приватній власності. Тому при сильному лобіюванні бізнесу в РФ в 2006 році прийнятий новий Лісовий кодекс, який відкрив дорогу приватизації лісів. При цьому від розробки нового кодексу були відсторонені лісники, наукова громадськість і навіть органи державної влади суб'єктів Російської Федерації. Зробили новий закон в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі Російської Федерації [5].

Лісовий кодекс Російської Федерації вельми „революційний”, він повністю зламав принцип спадкоємності і поступового розвитку. Не переказуючи його положення, зупинимось на головному – в кодексі розділене поняття „земля” і „ліс”. Останній відірваний від землі і являє собою щось на зразок споруди на землі. Суть цього, в тому, що за Земельним кодексом Російської Федерації приватизацію тут зробити дуже складно. Відокремивши ліс від землі, ліси можна найближчим часом приватизувати. Швидше за все, це основна мета

нового законодавчого документу РФ. Цей природний ресурс, чи не останній у сусідів, який ще не приватизовано [5].

У Лісовому кодексі Російської Федерації є декларації про екологічні функції лісу, але їх збереження ніяк реально не визначено. Тому зрозуміле прагнення російського бізнесу забрати ліси у свою власність, і зрозуміла мета лісників, які прагнуть зберегти це національне багатство [5,10].

Таким чином, система управління лісами та лісовим господарством Росії фактично втратила вертикальну складову, привела до роздроблення лісів, і держава майже втратило контроль за лісокористуванням.

У Білорусі управління лісовою, деревообробною та паперовою промисловістю теж зазнало великих змін. На базі колишнього союзно-республіканського Міністерства лісової промисловості створено ВАТ-концерн «Беллесбумпром». Хоча держава зберегла частку в статутному фонді та значний керуючий вплив на концерн, але зміна системи управління та форми власності призвели до великих негативних наслідків, особливо в 1991-1996 роках. Хоча лісопромисловці об'єдналися у ВАТ, але в 90-ті роки у них збереглися споживацькі настрої колишнього Мінліспрому. Те, що їм треба розвиватися самостійно, зрозуміло не було. В результаті за 5-7 років відбувся майже повний розвал виробничої бази лісозаготівель. Якщо за радянських часів Мінліспром заготовляв близько 5 млн. м<sup>3</sup> деревини (і навіть більше) і від нього виходили постійні скарги на брак лісосічного фонду, то до кінця 90-х років концерн не міг осилити і 2 млн. м<sup>3</sup>. Так, за 2009 рік для нього виписано лісорубних квитків на 1,93 млн. м<sup>3</sup>, а заготовлено 1,7 млн. м<sup>3</sup> [7]. У деяких ліспромгоспах залишалося по 3-4 справних трелювальних трактора застарілої моделі. Доходи, які у 80-ті і в першій половині 90-х років були значні, «проїдалися». Керівна верхівка концерну, та й багато працівників середньої ланки отримували доходи, економічно не виправдані.

Довго так тривати не могло. Втручання держави призвело до того, що в концерні за 15 років змінилося кілька команд керівників. До кінця 90-х років і на початку нинішнього століття становище покращилося. Були прийняті програми (2007-2012 р.р.) з реконструкції та будівництва заводів для глибокої переробки деревини. Для Білорусі особливо гостро стоїть питання використання дрібнотоварної і м'яколистої деревини. За останні 20 років розрахункова лісосіка у нас не освоюється на 20-25%, в т.ч. за м'яколистими породами на 40% [12,19]. Причина тут у відсутності платоспроможного попиту на цю деревину. Для усунення проблеми передбачалося побудувати завод газетного паперу в м Шклові (споживання до 250 тис. м<sup>3</sup> балансів), реконструювати і розширити Світлогорський ЦКК (600-700 млн. м<sup>3</sup> низькосортної деревини), практично на всіх великих деревообробних комбінатах побудувати або істотно розширити цехи і заводи з випуску плитових матеріалів, де сировиною є дрібнотоварна деревина (більше 1 млн. м<sup>3</sup> в сукупності) і т.д. Під ці проекти була надана державна допомога, взяті кредити.

Те, що підприємства «Беллесбумпрома» отримують державну підтримку виглядає логічним і переконливим. Концерн щорічно експортує продукції

майже на 700 млн. USD. При цьому 1 м<sup>3</sup> деревини після усіх перепродаж продається за 400-500 USD у вигляді меблів, фанери, плит, деталей тощо. Істотна держпідтримка лісопромисловцям, полягала не тільки в пільговому кредитуванні та інших заходах, а й у відпустці деревини з лісосічного фонду за таксами, які у багато разів (іноді в десятки) нижче, ніж відпускна ціна на універсальній товарній біржі і при експорті [6,7].

На жаль, очікувані плани керівництво «Беллеспрома» в основному зірвало, направляючи на споживання, особливо для керівництва, невиправдано великі суми грошових коштів [12]. Тому можна зробити висновок, що система управління і контролю за роботою лісопромислового комплексу не виконала свого завдання. Звичайно, тепер, коли розкриті недоліки [12], положення буде виправлено, але завдання управління полягає в недопущенні подібних явищ.

На цьому тлі лісове господарство виглядає краще. У перебігу всього періоду його існування, ця галузь не отримувала ніяких переваг і пристосувалася виконувати необхідні роботи за рахунок власних зусиль. Правда, довгий час лісове господарство на 70-80% (в 50-60 роки на 80-90%) фінансувалося з бюджету. Надходження до бюджету від продажу лісу на корені не покривали бюджетні дотації. Це давало привід недалекоглядним економістам стверджувати, що лісове господарство знаходиться на утриманні у держави і є «нахлібником». Такі твердження помилкові. Вся справа в тому, що продукції лісового господарства (ліс на корені і деревина від рубок догляду) відпускалися за фіксованими державними цінами, які у багато разів нижче ринкових, а тим більше експортних. Ціни непостійні, тому приклад можна навести тільки на конкретну дату. Так, у 90-ті роки, особливо в їх першій половині, ціна 1 м<sup>3</sup> лісу на корені (ділова) склала 2-5 USD / м<sup>3</sup> при її вартості на нашому ринку в 10-15 USD / м<sup>3</sup>, а в Західній Європі 40- 60 USD / м<sup>3</sup>. Як кажуть, відчуйте різницю, і зробіть висновок про «збитковість» галузі. Навіть зараз таксова ціна 1 м<sup>3</sup> дров є 400-500 рублів, що менше вартості однієї поїздки в міському транспорті. Така вартість виправдовується соціальним значенням дров як палива в сільській місцевості, де їх покупцями є небагаті люди, переважно пенсіонери.

Сьогодні дрова стали важливим енергетичним місцевим паливом. Саме вони є головною сировиною для низки міні-ТЕЦ. За існуючих цін на дрова, вироблення енергії на їх основі є прибутковою справою. Але з часом, неминуче постане питання щодо переведення реалізації дров на ринкові принципи, і енергетикам треба до цього готуватися, створюючи економічні технології.

Лісове господарство в другій половині 90-х років взяло кредит Світового банку (≈42 млн. USD) і зуміло переоснастити процес лісозаготівель. За рахунок розширення продажу деревини, що заготовлюється за новими технологіями, галузь накопичила певні кошти і успішно модернізується вже за рахунок власних коштів. Так, в кризовому 2009 році закуплено 400 одиниць сучасної лісозаготівельної техніки, в т.ч. 12 харвестерів, 16 форвардерів, 72 сортиментовоза МАЗ, 92 трактора МТЗ тощо [6].

Галузь щорічно виконує всі плани з лісовідновлення, лісозаготівель, догляду за лісом і т.д. Успіхи лісового господарства визначаються наступними обставинами:

збережено і примножено інженерні та робітничі кадри, цьому сприяє і соціальна політика в лісовому господарстві: допомога в будівництві житла, направлення на навчання до ВНЗ і коледжі, система перепідготовки кадрів;

постійна модернізація техніки і технологій, оснащення виробництва кращими зразками вітчизняної та зарубіжної техніки;

активна інвестиційна політика: залучення власних коштів (більше 70%), зарубіжних інвестицій і позикових джерел (17%), хоча в 2009 році у зв'язку з кризою інвестиції в основний капітал скоротилися на 35%, але в 2012 році становище покращилось;

широке використання досягнень лісової науки, на розвиток якої галузю щорічно виділяється близько 2 млрд. рублів. Так, тільки в 2011 році створено 20 нових технологій, 6 найменувань нових матеріалів і речовин і т.д.

Водночас, в системі управління лісовим господарством існують проблеми і дискусійні питання. Не можна вважати нормальним широке залучення лісової охорони (лісничі, лісники) до лісозаготівельного процесу. Питання про необхідність припинення проведення лісозаготівель лісгоспами дискутується давно [1,4, 9]. Є наукові розробки та зарубіжний досвід [1,3,4], де показано, що залучення до цієї роботи спеціалізованих організацій дає великий позитивний ефект. Можливо, таке не скрізь можна запровадити, але в цьому випадку лісозаготівлі повинні вести спеціалізовані підрозділи лісгоспів, підпорядковані головному інженеру. За лісовою охороною повинні залишитися функції підготовки лісосічного фонду та контролю.

Великі суперечки викликає наявність у лісників деревообробних виробництв. До недавнього часу до 50% переробленої деревини йшло у відходи. Президентом в 2007 році було поставлено завдання – або закрити такі цеху або зробити їх безвідходними. Було закрито багато нерентабельних деревопереробних цехів, а решта переоснащуються. При цьому не слід забувати, що переробка деревини в лісгоспі (пилорами, майстерні) несе і соціальні функції, оскільки задовольняє потреби сільського населення. Є й інші проблеми управління лісовим комплексом країни, але викладене вважаємо вирішальним.

**Висновки.** Викладені результати дослідження дозволили дійти таких висновків. Система управління в галузях національного господарства, на окремих підприємствах залежить від умов виробництва, видів власності, традицій, звичок та інших чинників. Управління виробництвом має бути чітко структуроване у вертикальному та горизонтальному напрямках з дієвим зворотнім зв'язком.

Приклад системи управління лісовим комплексом Росії засвідчує, що втрата керованості по вертикалі, відхід держави від регулювання роботи галузей призводить до негативних наслідків.

Досвід роботи лісової промисловості Білорусі переконує, що ослаблення державного регулювання та управління у 1991-1997 рр. поставило концерн Беллесбумпром, особливо лісозаготівлі, на межу банкрутства і тільки підтримка держави допомогла зберегти і розвинути ці експортно-орієнтовані галузі, хоча багато проблем управління там ще зберігаються. Збереження в галузі «лісове господарство» державної власності на ліси, чітка вертикальна структура управління за наявності зворотного зв'язку, дозволили галузі успішно

розвиватися, хоча ряд дискусійних питань управління (проведення лісозаготівель, переробка деревини) зберігаються.

### Список використаних джерел

1. Янушко, А.Д. Лесное хозяйство Беларуси. История, экономика, проблемы и перспективы развития / А.Д. Янушко. – Минск: БГТУ. – 2001. – 326 с.
2. Государственное управление лесным хозяйством / Под ред. Петрова А.П. – М.: ФСЛХ РФ. – 1997. – 297 с.
3. Тепляков, В.К. Современное состояние лесного хозяйства США / В.К. Тепляков // Рациональное использование и воспроизводство лесных ресурсов. Сборник научных трудов. – М.: МЛТИ. – 1990. – Вып. 223. – С. 50-54.
4. Багинский, В.Ф. Новая парадигма лесного хозяйства Республики Беларусь – путь инновационного развития / В.Ф. Багинский // Наука и инновации. – 2004. - №5. – С. 49-56.
5. Организация устойчивого лесопользования в Красноярском крае / под ред. И.В. Семечкина. - Новосибирск: СО РАН. – 2009. – 361 с.
6. Материалы коллегии Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь по итогам работы за 2011 год. – Минск. – 2012. – 63 с.
7. Заготовка древесины в Республике Беларусь: Справочные материалы. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2014. – 17 с.
8. Концепция устойчивого развития лесного хозяйства Республики Беларусь до 2015 года. – Минск: Комлесхоз Республики Беларусь. – 1996. – 22 с.
9. Багинский, В.Ф. Лесопользование в Беларуси / В.Ф. Багинский, Л.Д. Есимчик. – Минск: Беларуская навука. – 1996. – 367 с.
10. Писаренко, А.И. Экологические аспекты управления лесами России / А.И. Писаренко // Лесное хозяйство. – 2001. - №1. – С. 2-6.
11. Новицкая Р. ФЛЕГ говорит «нет» «черным» лесорубам / Р. Новицкая // Лесное и охотничье хозяйство. – 2010. - №2. – С. 2-5.
12. Сюльжина А. К лесу задом / А. Сюльжина, Р. Рудь // Беларусь сегодня. – 2010. - №23. – С. 1-7.
13. Ботвіна Н.О. Фінансова політика сталого розвитку агросфери.: Монографія / Н.О.Ботвіна. – К.: – ННЦ ІАЕ, – 2011. – 303 с.
14. Гудзь Е.Е. Необходимость и стратегии активизации инновационных процессов в Украине / Е.Е.Гудзь// Вестник Института экономики и антикризисного управления – М.: ИЭАУ, 2014 – № 6 – Режим доступа: <http://www.ieau.ru>
15. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК : монографія / за ред. М. Я. Дем'яненко. - К., 2011. - 369 с.
16. Калашнікова Т.В. Удосконалення державної підтримки аграрних підприємств в умовах глобалізації: монографія/ Т.В. Калашнікова. – Дніпропетровськ: ВПЦ Середняк Т.К., 2014. - 280 с.
17. Стецюк П.А. Фінансові та інституціональні аспекти конкурентоспроможності підприємств / П.А. Стецюк // Вісник ХНАУ. Серія Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 77–84.
18. Тупкало В.Н. Тупкало С.В. Процессный подход к управлению: от деклараций стандарта 180 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления /В.Н. Тупкало //Системы управління, навігації та зв'язку. – 2007. – Вип. 4. – С. 114-118.