

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-34-9

УДК 330.4

Адвокатова Н.О.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і фінансів
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»*

Карнаушенко А.С.
*кандидат економічних наук,
асистент кафедри економіки і фінансів
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»*

ПРІОРИТЕТНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах господарювання у аграрних підприємств виникає об'єктивна потреба в розробленні пріоритетних та стратегічних напрямів їх розвитку за умов невизначеності навколишнього середовища. Вітчизняні аграрії змушені конкурувати не лише один з одним, а й із виробниками – імпортерами аграрної продукції, які зазвичай володіють ефективнішими технологіями виробництва й розподілу продукції, тому деякі аграрії вибирають «нішеві культури» для подальшого пріоритетного напрямку розвитку бізнесу. У процесі дослідження визначено пріоритетні та стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств України; проаналізовано чинники, що впливають на сучасний розвиток аграрних підприємств за умов невизначеності навколишнього середовища; визначено шляхи підвищення конкурентоздатності аграрних підприємств; розглянуто умови реалізації стратегічних рішень; визначено основні пріоритетні цілі стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств; розроблено матрицю стратегічних напрямів діяльності аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу.

Ключові слова: аграрні підприємства, стратегічні напрями розвитку, розвиток аграрних підприємств, пріоритетні цілі стратегічного управління, стратегічні рішення аграрних підприємств.

Адвокатова Н.А., Карнаушенко А.С. ПРИОРИТЕТНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

В современных условиях хозяйствования у аграрных предприятий возникает объективная потребность в разработке приоритетных стратегических направлений их развития в условиях неопределенности окружающей среды. Отечественные аграрии вынуждены конкурировать не только друг с другом, но и с производителями – импортерами аграрной продукции, которые обычно обладают более эффективными технологиями производства и распределения продукции, поэтому некоторые аграрии выбирают «нишевые культуры» для дальнейшего приоритетного направления развития бизнеса. В процессе исследования определены приоритетные и стратегические направления развития аграрных предприятий Украины; проанализированы факторы, влияющие на современное развитие аграрных предприятий в условиях неопределенности окружающей среды; определены пути повышения конкурентоспособности аграрных предприятий; рассмотрены условия реализации стратегических решений; определены основные приоритетные цели стратегического управления конкурентоспособностью аграрных предприятий; разработана матрица стратегических направлений деятельности аграрного предприятия на основе SWOT-анализа.

Ключевые слова: аграрные предприятия, стратегические направления развития, развитие аграрных предприятий, приоритетные цели стратегического управления, стратегические решения аграрных предприятий.

Advokatova Nadiia, Karnausenko Alla. PRIORITY AND STRATEGIC AREAS OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE

In modern agri-business environment, there is an objective need to develop priority and strategic directions for their development under the condition of environment uncertainty. Domestic agrarians have to compete not only with each other, but also with agrarian products producers – importers, which usually have more efficient production and distribution technologies; therefore, some farmers choose "niche cultures" for the further priority direction of agrarian enterprises development. During research, priority and strategic directions for Ukrainian agrarian enterprises development were identified; we have analyzed factors that have an influence on modern agrarian enterprises development in conditions of environment uncertainty; ways of increasing agrarian enterprises competitiveness was identified; realization conditions of strategic decisions are considered; the main priority objectives of strategic agrarian enterprises management competitiveness were defined; strategic directions' matrix of agrarian enterprise activity based on of SWOT-analysis is developed. The peculiarity of agrarian enterprises modern activity is that they are rapidly moving, for example, from technical crops production to some non-traditional: horticulture, viticulture and hopsculture. Such mobility enables agrarians to overcome the difficulties caused by the general socio-economic situation in the country and, in particular, regional problems. A significant agricultural resource for diversifying domestic agricultural products export and reducing risks is possible due to the expansion of niche crop growing areas. The economic potential of niche cultures is due to the high cost realization and fairly significant growing world agro-food market demand. Strategic analysis is to determine strategic position of the agricultural company, that is, to what extent the agro-firms are in line with its competitive environment. The main areas of analysis here are changes in the external environment, which can significantly affect the functioning and development of agricultural companies; potential of the enterprise (land, material, financial, technical, human resources). The strategic choice is related to alternative strategies formation for the industry development, the main areas of activity, multicriteria assessment of these alternative options that characterize farmers' achievement objectives and the definition of the recommended strategy, which will mostly contribute to strengthening of competitive position within the market.

Keywords: agrarian enterprises, strategic directions of development, agrarian enterprises development, strategic management priority objectives, strategic decisions of agrarian enterprises.

Постановка проблеми. Процес змін, що спостерігається нині в Україні, проникнув у всі сфери економічного життя. Формування ринкових відносин агропромислового сектору тісно пов'язане зі стратегічним напрямом розвитку галузі. Світове співтовариство визнає український агропромисловий комплекс таким, що має реальні перспективи завоювання значного сегменту міжнародного ринку аграрної продукції.

Упровадження в практику стратегічних рішень аграріїв зумовлене необхідністю реалізації їхніх ідей, зорієнтованих на довгостроковий ефективний розвиток аграрного сектору економіки України в сучасних умовах господарювання. У сучасному динамічному розвитку агропромислового комплексу України особливо актуальними стають стратегічні й пріоритетні напрями розвитку аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного розвитку аграрного сектору економіки України та значний науковий внесок у дослідження напрямів розвитку аграрного ринку зробили зарубіжні й вітчизняні вчені: І. Ансофф, П. Друкер, В.Я. Амбросов, В.І. Бойко, В.А. Вінокуров, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, С.М. Кваша, М.Й. Малік, М.М. Мартиненко, В.Я. Месель-Веселяк, А.П. Наливайко, В.Д. Немцов, П.Т. Саблук, Б.Й. Пасхавер, М. Томпсон, В.О. Точилін, В.В. Чепурко, М.М. Федорова, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та ін.

У сучасних умовах господарювання у аграрних підприємств виникає об'єктивна потреба в розробленні пріоритетних та стратегічних напрямів їх розвитку за умов невизначеності навколишнього середовища. Вітчизняні аграрії змушені конкурувати не лише один з одним, а й з виробниками – імпортерами аграрної продукції, які зазвичай володіють ефективнішими технологіями виробництва й розподілу продукції.

Мета дослідження полягає у визначенні пріоритетних та стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств України; аналізі чинників, що впливають на сучасний розвиток аграрних підприємств за умов невизначеності навколишнього середовища; визначенні шляхів підвищення конкурентоздатності аграрних підприємств; розгляді умов реалізації стратегічних рішень аграрного підприємства; визначенні основних пріоритетних цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств; розробленні матриці стратегічних напрямів діяльності аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу.

Вклад матеріалу дослідження та його основні результати. Стратегічний напрям розвитку аграрних підприємств являє собою процес підтримки згоди між цілями аграрних підприємств та ресурсами що в нього є, в умовах ринкових обставин та правил державного регулювання, які постійно змінюються.

Серед чинників, що впливають на стратегічний розвиток аграрного підприємства, можна виділити такі: система господарювання, характер виробничих відносин, рівень економічного розвитку, природні ресурси та структура земельного фонду, технічний рівень і стан основних фондів аграрного підприємства, забезпеченість трудовими ресурсами, транспортно-географічні умови та ін. Вирішальне значення мають економічні чинники, від яких залежать раціональне використання природних та земельних ресурсів, задоволення споживчого попиту, збереження навколишнього середовища тощо.

Особливістю сучасної діяльності аграрних підприємств є те, що вони швидко переходять від вироб-

ництва технічних культур до деяких нетрадиційних: овочівництва, садівництва, виноградарства, хмелярства [9]. Саме така мобільність дає можливість аграріям долати труднощі, спричинені загальною соціально-економічною ситуацією в країні та регіональними проблемами зокрема.

Значний аграрний ресурс диверсифікації експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції і зниження ризиків можливо через розширення площ вирощування «нішевих культур». Економічний потенціал «нішевих культур» зумовлений високою ціною реалізації та досить значним попитом, що зростає, на світовому агропродовольчому ринку.

До «нішевих культур» відносять низку сільськогосподарських культур, серед яких окремо виділяють: сорго, гречку, спаржу, хміль, льон, гірчицю, нут, сочевицю, квасолу, амарант, технічну конопля, шафран та ін. Однак саме це їх робить у певному сенсі унікальними, або «нішевыми», що охоплюють на аграрному ринку окремих сегмент попиту з боку внутрішніх і зовнішніх споживачів. Цільовий характер спрямованості споживчого попиту на них робить їх на відміну від традиційних сільськогосподарських культур досить привабливим напрямом агробізнесу [8]. У «нішевих культур» є свій покупець, відносно стала ціна за стабільного експортного ринку, який легше прогнозувати (він не настільки залежний від попиту на інші продукти). Для аграрних підприємств «нішеві культури» – це новий пріоритетний напрям діяльності, який гарантує їм додаткові прибутки, і дає можливість вирішувати багато агрономічних проблем: страхуватися від посухи або відновлювати ґрунт, пересівати ними загиблі озими та ін. У світі зараз спостерігається стабільна тенденція: основні виробники скорочують площі під пшеницю і вибирають більш маржинальні «нішеві культури»: нут, сочевицю, квасолу, амарант та ін.

Одним із першочергових завдань агропромислової політики є формування ефективного механізму державного регулювання в АПК [1]. З отриманням можливості експорту аграрної продукції за кордон українські аграрії стикнулися з проблемою розроблення механізмів адаптації, які б сприяли достатній гнучкості в поведінці суб'єктів господарювання на зовнішньому ринку та прийняттю ними ефективних управлінських рішень. Окрім того, існують й інші негативні аспекти зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів АПК.

У сучасних умовах господарювання велика кількість аграрних підприємств одержала право самостійного виходу на світовий ринок, успіх роботи на якому суттєво залежить від стратегічних і пріоритетних напрямів діяльності.

Серед основних (необхідних) умов реалізації стратегічних рішень можна виділити такі:

– мінімізація витрат вирощування с/г продукції з метою завоювання лідируючих позицій порівняно із ціновою політикою конкурентів галузі. Сьогодні для вітчизняних аграріїв це досить складно, оскільки основними конкурентами для українських аграріїв є турецькі та європейські аграрії, які вирощують ту ж саму продукцію з найбільшим обсягом за майже однаковою ціною реалізації на міжнародному ринку. Єдине, на що у разі реалізації даної стратегії аграрії можуть робити власні ставки, – це поєднання даної стратегії із соціально відповідальною, а саме відкритістю та прозорістю власного процесу вирощування, демонстрація дотримання основних принципів Мережі глобального договору, дотримання принципів відповідального управління ланцюгами

постачань, реалізація проектів та програм із корпоративної соціальної відповідальності тощо. Даний інструментарій переважно ігнорується турецькими аграріями з огляду на їх високу вартість, яка автоматично знаходить своє відображення у ціні продукції;

– диференціація. Головним недоліком у реалізації цього стратегічного напрямку є необхідність постійно дотримуватися технологічних переваг порівняно з основними конкурентами, адже для цього керівництво аграрного підприємства має спрямовувати значну кількість власних фінансових ресурсів на науково-дослідні та інноваційні розробки з вирощування окремих видів овочівництва. Крім того, необхідно дотримуватися високого рівня якості сільськогосподарської продукції;

– фокусування, або нішева стратегія. Дана стратегія є абсолютно новою для вітчизняних аграріїв, оскільки припускає наявність переваги у ціні або унікальної пропозиції.

Структура процесу розроблення стратегії аграрного підприємства може бути представлена в загальному вигляді трьома основними елементами, які включають аналіз, вибір та реалізацію.

Стратегічний аналіз полягає у визначенні стратегічної позиції агрофірми, тобто наскільки можливості агрофірми відповідають його конкурентному середовищу. Основними напрямками аналізу тут виступають зміни зовнішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на функціонування та розвиток агрофірми; потенційні можливості підприємства (земельні, матеріальні, фінансові, технічні, людські ресурси тощо).

Стратегічний вибір пов'язаний із формуванням альтернативних стратегій розвитку галузі, основних напрямів діяльності, багатокритеріальною оцінкою цих альтернативних варіантів, які характеризують досягнення цілей аграріїв, та визначенням рекомендованої стратегії, яка найбільше сприятиме посиленню конкурентних позицій на ринку.

На рівні аграрного підприємства розробляється його стратегічне бачення, за яким у майбутньому здійснюватиметься загальне керівництво та визначатимуться організаційна структура та розподіл ресурсів стосовно розвитку окремих напрямків діяльності. На рівні підрозділів підприємства реалізуються базові стратегії, які спрямовані на створення конкурентних переваг на тривалий час. Для кожного окремого підрозділу розробляються окремі стратегії. На функціонально-операційному рівні підприємством розробляються стратегії, які консолідують функціональні (операційні) вимоги, що висуваються до взаємопов'язаних між собою підрозділів підприємства. На цьому рівні створюються методики, інструкції й інші документи, що регламентують функціональні процеси, завдяки яким підприємство розвивається і зберігає свої виняткові переваги.

Саме формування та реалізація системи базових стратегій у діяльності аграрного підприємства є однією з головних передумов забезпечення стабільної та ефективної роботи вітчизняних аграріїв за сучасних умов, оскільки займатися пошуками панацеї у вигляді однієї стратегії (навіть генеральної) чи крайнього способу здійснення діяльності в постійно змінюваних умовах (умовах невизначеності) недоцільно.

Враховуючи, що базових стратегій у підприємства може бути стільки, скільки дає змогу його макро- та мікросередовище, доцільним є виділення основних класів цих стратегій, серед яких головними є маркетингові (пошук нових видів агробізнесу, створення постійно поновлюваного сільськогосподарського про-

дуктового ряду підприємства на основі виявлення потреб споживачів); управлінські (менеджмент персоналу та ін.) та стратегії основних напрямів діяльності підприємства (вдосконалення технології виробництва сільськогосподарської продукції).

Вибираючи стратегічний напрям власної конкурентної боротьби, керівництво аграрного підприємства має розуміти, що система стратегічного загальнокорпоративного управління конкурентоспроможністю має являти собою складову частину більш складних та ієрархічно вищих систем: стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону та галузі у цілому. Серед основних принципів стратегічного управління аграрних підприємств виділяється системний підхід (пріоритетності, чіткості, реалізованості, комплексності, поетапності, інтеграції, динамічності) (рис. 1).

Принцип пріоритетності полягає у тому, що головна стратегія має бути «розкладена» на оперативні плани, які, своєю чергою, повинні мати чітко визначений порядок. Крім того, керівництво аграрного підприємства має завжди зберігати першочерговість стратегічних планів щодо оперативного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Принцип чіткості базується на тому, що всі стратегічні цілі мають бути чіткими, конкретними, реальними з погляду можливості їх досягнення, з установленими часовими термінами, тобто до них має бути застосоване правило smart-цілі.

Принцип реалізованості полягає у необхідності встановлювати цілі на межі можливості їх виконання, проте вони матимуть більшу можливість їх здійснення.

Принцип комплексності. Для визначення та розроблення ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства необхідно здійснити детальний та глибокий аналіз реальних і потенційних чинників впливу (зовнішніх та внутрішніх), а також визначити ступінь впливу того чи іншого чинника.

Принцип інтеграції полягає у необхідності розробити таку стратегію управління аграрним підприємством, ефект від реалізації якої може стати адекватним та ефективним складником стратегії управління галуззю як об'єкта вищого рівня (галузі, регіону, країни).

Принцип динамічності. Під час вибору стратегії управління аграрним підприємством топ-менеджмент компанії має залишити «резерви для маневру», тобто можливість внести корективи та видозмінити певні деталі стратегії.

Принцип адаптивності. Даний принцип є визначальним у разі вибору ситуаційного підходу до стратегічного управління.

Створення рентабельної й конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, що відповідає світовим вимогам якості в ринкових умовах господарювання, є головним стратегічним напрямом діяльності вітчизняних аграріїв. Для реалізації цього необхідне створення ефективної системи управління на підприємстві, в основі якої кілька критеріїв, що визначають конкурентоспроможність продукції: собівартість, рівень якості, що відповідає вимогам міжнародних стандартів, та відповідний рівень зберігання і транспортування продукції овочівництва.

Вона допомагає усвідомити необхідність прийняття управлінських рішень, окреслити стратегічні напрями розвитку галузі. Програма являє собою послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачається здійснювати в ході оздоровлення



Рис. 1. Процес стратегічного управління діяльністю аграрного підприємства

Джерело: складено на основі [5]

галузі. Програма формується на підставі комплексного вивчення причин кризи, аналізу внутрішніх резервів та стратегічних завдань. Однак необхідно

зазначити, що перелік заходів, які будуть запропоновані в програмі, залежатимуть від SWOT-аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз розвитку галузі овочівництва

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво (виращування)	<ul style="list-style-type: none"> – досвід роботи працівників у галузі; – великі ресурсні можливості; – оновлені технології виращування с/г продукції; – широкий асортимент с/г продукції; – постійне поліпшення якості с/г продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність виращування с/г продукції від погодних умов
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – налагоджені стосунки з постачальниками та споживачами; – мінімальні витрати на маркетинг; – висока репутація у замовників 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чіткої маркетингової програми
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – стабільний рівень власної фінансової незалежності; – наявність вітчизняних інвесторів 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежені фінансові можливості для розвитку; – обмежені можливості залучення іноземних інвесторів
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – дружні стосунки в колективі; – швидкість доведення управлінських рішень до виконавців та ефективність зворотного зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатні теоретичні навички керівництва для управління; – відсутність стратегічного планування та прогнозування
Можливості		Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – здатність розширення групи замовників та проникнення на нові ринки, у т. ч. на міжнародний; – можливість розширення асортименту с/г продукції; – поліпшення та оновлення сільськогосподарської техніки завдяки інвесторам 		<ul style="list-style-type: none"> – наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових; – несприятливі погодні умови та їх вплив на врожай

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Стратегічні напрями вдосконалення діяльності аграріїв у галузі овочівництва

Поле «С/М» (сила і можливості)	Поле «С/З» (сила і загрози)
Аграріям потрібно використовувати власний досвід роботи, завдяки оновленню с/г техніки збільшити обсяг вирощування, підвищити якість с/г продукції та збільшити асортимент, залучати кошти інвесторів і доходи від реалізації та використовувати їх на поліпшення вирощування с/г продукції і розроблення нових технологій вирощування	Потрібно втримувати свої позиції на ринку. Використовувати свій потенціал для боротьби з конкурентами, налагоджувати стосунки з покупцями, стимулювати збут, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції
Поле «Сл/М» (слабкість і можливості)	Поле «Сл/З» (слабкість і загрози)
У цій ситуації аграріям потрібно ліквідувати свої слабкі сторони, використовуючи позитивні тенденції, залучити кошти інвесторів і за рахунок цього підвищити свій потенціал, що в майбутньому призведе до збільшення прибутку і, як наслідок, до поліпшення фінансового стану аграріїв	Аграріям потрібно сконцентруватися на виробництві найбільш рентабельних видів с/г продукції й утримання, таким чином, інвесторів і постійних замовників. Також потрібно виділяти кошти на розроблення нових інноваційних методів вирощування с/г продукції і створення лабораторій із вирощування рідкісних видів та сортів с/г продукції («нішеві культури»)

Джерело: авторська розробка

Згідно з даними, які отримані в результаті аналізу, складається декілька альтернативних варіантів стратегічного розвитку аграрного підприємства. Для кожного варіанту визначаються методи, розраховуються прогнози показники, оцінюються можливі ризики, обсяг задіяних ресурсів. При цьому формалізуються й уточнюються стратегічні цілі аграрних підприємств, деталізуються якісні та кількісні параметри, які повинні досягти підприємства, з урахуванням ресурсних обмежень. На основі різноманітних критеріїв аграріями проводиться оцінка ефективності того чи іншого альтернативного варіанту розвитку галузі і здійснюється вибір, згідно з яким розробляється програма реалізації стратегії [6].

Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу передбачає розгляд полів перетину чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та розроблення стратегії посилення позитивних й усунення негативних чинників. У загальному вигляді для кожного з полів SWOT-матриці можна сформулювати такі підходи до стратегічних альтернатив.

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено основні стратегічні напрями діяльності аграрних підприємств на перспективу (табл. 2).

Розроблення програми реалізації стратегії покликана синтезувати результати аналітичної роботи та на їх основі чітко визначити завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси та їх джерела. Комплексна програма реалізації стратегії є корисною не тільки аграрним підприємствам, а й малим підприємцям-аграріям.

Висновки. З проведеного дослідження можна зробити висновок про чисельність стратегій, які розробляються на різних рівнях управління. Зокрема, слід відокремлювати генеральну стратегію аграрного підприємства як його місію чи концепцію (тобто загальну філософію, єдиний напрям діяльності, те, чим аграрії хочуть займатися в майбутньому і чого прагне модель перспективного його стану) від базових стратегій розвитку підприємства як конкретних видів та напрямів його діяльності, тобто розвиток конкретного аграрного підприємства на основі застосування системного підходу до вирішення завдання (досягнення цілей) за нестандартної ситуації на вибраному горизонті (інтервалі) планування діяльності підприємства. Сьогодні в умовах зростаючого попиту на вітчизняну сільськогосподарську продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках аграрії можуть застосовувати підходи до стратегічного

управління на основі фокусування на пріоритетні й стратегічні напрями їх розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аграрна реформа в Україні / П.І. Гайдуцький та ін. ; за ред. П.І. Гайдуцького. Київ : ННЦ ІАЕ, 2009. 424 с.
2. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативи. Київ : Логос, 2007. 122 с.
3. Соколенко С.И. Глобальные рынки XXI столетия. Перспективы Украины. Київ, 2012. 75 с.
4. Шарко М.В. Развитие интеграционных процессов и форм партнерства предприятий в Украине в современных рыночных условиях. *Економічні інновації*. 2013. № 53. С. 332–341.
5. Танклевська Н.С. Фінансова політика стану розвитку аграрних підприємств України: теорія, методологія практика : монографія. Херсон : Айлант, 2010. 376 с.
6. Економічний потенціал нішевих культур. URL : <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniy-hektar/item/8958-ekonomichniy-potentsial-nishevykh-kultur.html> (дата звернення: 13.03.2019).
7. Українське фермерство: особливості, проблеми, перспективи. URL : http://a7d.com.ua/agropolitika/aktualna_tema/firsthands/1827-ukrayinske-fermerstvo-osoblivosti-problemi.html (дата звернення: 14.03.2019).

REFERENCES:

1. Haidutskyi P.I. et al. (2009). Agrarian reform in Ukraine [Agrarian reform in Ukraine]. Kyiv : NNTs IAE. [in Ukrainian]
2. Zinovchuk V.V. (2007). Organizational fundamentals of agricultural cooperatives [Organizational fundamentals of agricultural cooperatives]. Kyiv : Lohos. [in Ukrainian]
3. Sokolenko S.I. (2012). Globalnye rynki XXI stoletiya. Perspektivy Ukrainy [Global markets of the XXI century. Perspectives]. Kyiv. [in Ukrainian]
4. Sharko M.V. (2013). Razvitie integratsionnykh protsessov i form partnerstva predpriyatij v Ukraine v sovremennyih rynochnykh usloviyah [Development of integration processes and forms of partnership of enterprises in Ukraine in modern market conditions]. *Ekonomichni innovatsii*, 53, 332–341. [in Russian]
5. Tanklevska N.S. (2010). Finansova polityka stanu rozvytku ahrarykh pidpriemstv Ukrainy: teoriia, metodolohiia praktyka : monohrafiia [Financial policy of the development of agrarian enterprises of Ukraine: theory, practice methodology : monograph]. Kherson : Ailant. [in Ukrainian]
6. Ekonomichniy potentsial nishevykh kultur [Economic potential of niche cultures]. Retrieved from: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniy-hektar/item/8958-ekonomichniy-potentsial-nishevykh-kultur.html> (accessed 13 March 2019).
7. Ukrainiske fermerstvo: osoblyvosti, problemy, perspektyvy [Ukrainian farming: peculiarities, problems, perspectives]. Retrieved from : http://a7d.com.ua/agropolitika/aktualna_tema/firsthands/1827-ukrayinske-fermerstvo-osoblivosti-problemi.html (accessed 14 March 2019).