

УДК 631.1
JEL Classification Q12

Харченко Тетяна

к.е.н., доцент, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
E-mail: t_kharchenko@ukr.net

ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Анотація

Вступ. Глобалізаційні процеси в економіці, перехід до моделі сталого розвитку вимагають пошуку нових шляхів адаптації до конкурентного середовища. В умовах невизначеності, конкурентоспроможність фермерських господарств залежить від можливості ефективної взаємодії усіх учасників процесу створення та просування продукту: від виробників сировини до торговельної мережі. Саме ефективна взаємодія створює умови для підвищення конкурентоспроможності усіх суб'єктів об'єднання. Практика існуючих вертикально інтегрованих компаній в Україні дозволяє стверджувати, що сама така форма взаємодії здатна забезпечити довготривалі конкурентні переваги учасникам об'єднання та поліпшити рівень соціальної сфери села.

Методи. Дослідження проводилось на основі системного та процесного підходів до використання сучасних методів управління змінами. Матеріалами для даного дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також власні спостереження і напрацювання. В написаній статті використовувалися такі методи дослідження, як: порівняльно-аналітичний, спостереження, а також статистичний метод подання інформації.

Результати. У статті розглянуто сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору України, основні результати діяльності, проаналізовано ряд негативних тенденцій, які перешкоджають ефективній діяльності аграрних підприємств, а саме: зменшення обсягу валової продукції сільськогосподарства, необхідність диверсифікації ринків збуту продукції, звуження фінансової бази розвитку сільськогосподарських підприємств, скорочення кількості малих (насамперед, фермерських) господарств. Обґрунтовано позиції щодо перспективних напрямів розвитку агропродовольчого ринку, а саме створення вертикально інтегрованих об'єднань.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на пошуку мотиваційних механізмів щодо стимулювання інтеграційних зв'язків в аграрному секторі економіки України.

Ключові слова: інтеграція, інтеграційні об'єднання, економічний ефект, економія витрат, розвиток, прибуток, конкурентоспроможність.

Вступ.

В умовах переходу економіки України на засади сталого розвитку, які характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, збільшенням кількості товаровиробників та асортиментної групи продукції, зростає увага до факторів, що підвищують конкурентоспроможність сільгоспвиробників. Реалії функціонування української економіки свідчать про зміну соціально-економічних умов функціонування сільськогосподарських підприємств, особистих підсобних і фермерських господарств, що супроводжується посиленням конкуренції та вимагає перегляду традиційних умов ведення господарства. Актуальність зазначеного посилюється необхідністю підвищення до вимог європейських стандартів якості продукції українських сільгоспвиробників, їх інноваційної активності та насичення ринку продукцією вітчизняного виробництва.

Зазначене, посилює необхідність координації зусиль в просуванні ресурсів і товарів від виробника до споживача і обґрунтовує необхідність консолідації зусиль між усіма учасниками агропромислового сектора економіки. Сучасні тенденції розвитку економіки, що супроводжуються інтеграційними процесами, вимагають пошуку нових шляхів залучення ресурсів, їх переробки та збуту готової продукції. Для українських сільгоспвиробників адаптація до нових умов неможлива без підтримки з боку держави та інших зацікавлених структур.

Таким чином, впровадження у практику господарювання сучасних фермерських господарств вертикально-інтегрованих моделей розвитку дозволить підвищити їх ефективність та забезпечити стабільне становище на ринку аграрної продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням розвитку фермерських господарств, пошуку шляхів підвищення ефективності їх діяльності, аналізу загроз, що виникають в контексті посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках присвячені публікації багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: П. Березівський, О. Бабаєв, Є. Кобець, Ю. Лопатинський, Ю. Лупенко, П. Саблук, О. Табенська, О. Хромов та багато інших.

Так, більшість дослідників акцентує увагу на проблемах розвитку сільських територій, можливостях виходу на роздрібний ринок української продукції, перспективах функціонування та розвитку фермерських господарств, пошуку шляхів збільшення потенціалу реалізації продукції в умовах сталого розвитку. В той же час поза увагою дослідників залишаються питання розробки механізму інтеграції фермерських господарств з великими сільгоспвиробниками та торговельними мережами заради розширення ринку збуту та підвищення їх конкурентного статусу. Все це вимагає перегляду існуючих механізмів взаємодії на ринку аграрної продукції та пошуку принципово нових форм інтеграції заради збереження конкурентного становища сільгоспвиробників.

Мета.

Метою дослідження є розробка принципово нових схем взаємодії учасників вертикально-інтегрованого об'єднання на основі відкритості, прозорості та рівноправності учасників. Саме такий підхід має забезпечити продовольчу безпеку держави та наповнення ринку якісними товарами.

Методологія дослідження.

Методичною основою дослідження стала сукупність наукових та спеціальних методів, серед яких необхідно виділити: системний та ситуаційний аналіз (при дослідженні розвитку інтеграційних процесів в агропромисловому господарстві України); порівняльно-економічний аналіз (при аналізі окремих показників діяльності господарств аграрного сектора економіки); синтезу, індукції та дедукції (при висвітленні особливостей агропромислової інтеграції); оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств агропромислового комплексу (при аналізі ефективності діяльності різних форм інтеграційних об'єднань).

Результати.

Наявний агропромисловий потенціал України створює можливості для розвитку сільського господарства, забезпечення економічної безпеки країни та виходу на зовнішні ринки з конкурентоспроможною продукцією. Цьому сприяють наявні кліматичні умови, сформований сегмент землевласників, спрямування політики держави на інноваційний вектор розвитку тощо.

Таким чином, аграрний сектор України є цілісний підкомплексом, який базується на наявних природних ресурсах, умовах здійснення діяльності, наявній матеріальній базі та робочій силі. Для створення умов розвитку аграрної сфери економіки, подальшого посилення конкурентних позицій всередині країни та за її межами необхідно створити низку умов, що передбачають проведення ефективної соціальної політики, створення інвестиційних можливостей, формування економічно прошарку селян, які здатні займатись підприємницькою діяльністю [1].

Аграрний сектор економіки є стратегічно важливою галуззю, яка забезпечує продовольчу та економічну безпеку держави, створює умови для економічного зростання та надає можливості для реалізації трудового потенціалу частини населення сільської місцевості. В Україні, аграрний сектор економіки займає друге місце у товарній структурі експорту, володіє потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, та може стати локомотивом розвитку національної

економіки, її ефективної інтеграції в світовий економічний простір та зростання доходів, задіяного в аграрній економіці сільського населення. Окремі показники діяльності підприємств аграрної сфери наведені в таблиці (табл. 1).

Таблиця 1. Аналіз окремих показники діяльності аграрного сектора економіки*

| Показник | Роки | | |
|---|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| Кількість підприємств, шт.: | 42949 | 47697 | 45558 |
| з них фермерські господарства, од. | 32581 | 33682 | 34137 |
| Середня кількість зайнятих у сільському господарстві, тис. осіб | 2870,6 | 2866,5 | 2860,7 |
| Площа сільськогосподарських угідь, всього, тис. га | 21009,7 | 19821,2 | 19960,2 |
| З них у користуванні фермерських господарств, тис. га | 4273,8 | 4437,9 | 4580,1 |

*Джерело: розраховано за даними [7].

На 1 січня 2018 року кількість фермерських господарств збільшилась на 2%, що може свідчити про позитивну динаміку розвитку аграрної галузі, проте не можна говорити про позитивну динаміку в цілому, оскільки у 2013 році налічувалося 49132 фермерських господарств, що на 9% більше ніж сьогодні.

Отже, можна стверджувати, що можливості аграрного сектора економіки використовуються не на повну потужність. Проблеми, що виникають в аграрному секторі є наслідком економічної та політичної ситуації в країні та соціального становища мешканців сільських територій. Це, в свою чергу, стримує розвиток підприємництва в аграрному підсекторі економіки та не призводить до формування прошарку середнього класу серед селян.

Основними проблемами, що стримують розвиток аграрного сектора економіки є:

- нерівномірність розвитку різних форм господарювання (укладів) при послабленні позицій середньорозмірного виробника внаслідок створення для різних за розмірами та соціальним навантаженням економічних суб'єктів формально однакових, але не рівних умов господарювання;
- недостатність нормативно-правових засад та відсутність мотивації до кооперації та укрупнення дрібних сільськогосподарських виробників в рамках сільських громад, низька товарність виробництва продукції, ослаблення економічного підґрунтя розвитку сільських громад;
- нестабільні конкурентні позиції вітчизняної сільськогосподарської продукції та продовольства на зовнішньому ринках через незавершення процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності сільськогосподарської сировини та харчових продуктів;
- низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва;
- ризики збільшення виробничих витрат через зростання рівня зношеності техніки, переважання використання застарілих технологій, при зростанні вартості невідновлювальних природних ресурсів в структурі собівартості;
- значні втрати продукції через недосконалість інфраструктури аграрного ринку, логістики зберігання;
- відсутність мотивації виробників до дотримання агроекологічних вимог виробництва;
- обмежена ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, обумовлена низькою платоспроможністю населення;
- недостатня ефективність самоорганізації та саморегулювання ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, складність у виробленні консолідованої позиції сільськогосподарських товаровиробників у захисті своїх інтересів;
- непоінформованість значної частини сільськогосподарських виробників про кон'юнктуру

ринків та умови ведення бізнесу в галузі;

- незавершеність земельної реформи [8].

В той же час, сільському господарству притаманні ряд особливостей, які відрізняють його від інших сфер економіки, насамперед, це: сезонність виробництва, ведення господарства в умовах невизначеності та залежності від погодних умов, проблеми із залученням кредитних коштів та нестача власних обігових коштів, достатньо складний процес управління виробництвом та інші.

Зазначене, вимагає перегляду традиційних схем управління та ведення господарства й розробки нових взаємозв'язків, які б забезпечили прибутковість суб'єктів господарювання в умовах невизначеності. Однією з таких форм є кооперація та інтеграція діяльності господарюючих суб'єктів.

Ефективність зазначених форм взаємозв'язку підтверджена досвідом таких розвинених країн, як: США, Південна Корея, Німеччина, Франція, Польща та інші. Саме інтеграція та кооперування дозволили сільськогосподарським виробникам забезпечити утримання конкурентного статусу в довгостроковій перспективі шляхом налагодження довготривалих взаємовідносин між основними ланками процесу виробництва та збуту продукції. Основними перевагами, що створює інтеграція, є наступні:

- збільшення фінансових можливостей шляхом інтеграції ресурсів, що відкриває додаткові можливості для залучення капіталу;
- зменшення витрат на закупівлю і транспортування сировини від фермерського господарства до переробника;
- підвищення якості сировини;
- оптимізація внутрішніх процесів;
- зменшення залежності від зовнішніх умов діяльності;
- підвищення якості трудових ресурсів [4].

Інтеграційні формування — це єдині виробничо-господарські комплекси, в яких вся господарська і комерційна діяльність здійснюється на основі вертикальної і горизонтальної кооперації, спеціалізації й концентрації виробництва і переробки сільськогосподарської продукції. Як наслідок суспільного й територіального поділу праці інтеграція відбувається і на загальному народногосподарському рівні, і на рівні окремих територій, підприємств і господарств.

Результатом інтеграції різних галузей на загальнодержавному рівні є агропромисловий комплекс України, на регіональному – зональні і внутрішньозональні територіально-виробничі комплекси, на міжгалузевому – спеціалізовані агропромислові комплекси: зерно-промисловий, бурякоцукровий, олійно-жировий, плодоовочево-консервний, виноградарсько-виноробний, тваринницько-промисловий та інші, на місцевому рівні – це агропромислові об'єднання, агрофірми, агрокомбінати та інші інтеграційні формування. В останніх, як правило, інтегратором виступає промислове підприємство [3].

Агропромислова інтеграція може бути організована в межах сировинної зони підприємства-переробника, об'єднавши фермерські господарства, переробні підприємства, фінансові установи та торговельні мережі в єдиний комплекс. Досвід розвинених країн свідчить, що можливі два варіанти інтеграційних об'єднань: вертикальна та горизонтальна інтеграція.

Вертикальна інтеграція – бажання контролювати верхні поверхи виробничого ланцюжка для забезпечення збуту сільськогосподарської продукції, захисту від коливання цін на сировинних ринках і гнучкої реакції на запити споживачів. Вона вимагає значних інвестицій: це або концентрація капіталів за допомогою горизонтальної інтеграції кооперативів (злиття, створення партнерств і союзів), або залучення капіталів з інших джерел шляхом створення філій у формі АТ (кооперативу в даному випадку належить контрольний пакет акцій). Вертикальна інтеграція може бути здійснена шляхом будівництва переробних потужностей або придбання контрольного пакета акцій вже існуючих підприємств.

Горизонтальна інтеграція – концентрація капіталу і створення єдиної стратегії кооперативних підприємств в даній галузі. Горизонтальна інтеграція може бути проведена шляхом

злиття кооперативів, створення союзів або партнерств з метою скорочення витрат, більш раціонального використання потужностей і мобільності фінансових ресурсів, для виходу на споживчий ринок [9]. В результаті горизонтальної інтеграції досягнення економічних результатів відбувається через поглиблення спеціалізації з однотипними або подібними за характером діяльності фермерськими господарствами та підприємствами (наприклад, асоціація). Така асоціація може мати різну спрямованість та бути реалізована у формі сільськогосподарських кооперативів.

Важливим кроком в організаційно-методичному забезпеченні перспективного розвитку сільського господарства є створення спілок фермерів; спілок селян-співвласників тощо. На нашу думку, горизонтальну інтеграцію доречно застосовувати на етапі встановлення міждоговірних відносин між фермерськими господарствами, переробними підприємствами та збутовою мережею.

Вертикальна інтеграція доречна на етапі формування міжгалузевих відносин з метою створення єдиної інтеграційної структури. Отже, вертикальна інтеграція – розвиток міжгалузевих зв'язків, співпраця сільськогосподарських, промислових та інших підприємств АПК, які технологічно пов'язані між собою єдиним процесом виробництва сільськогосподарської сировини, її промислової переробки та реалізації готової продукції [6].

На практиці вертикальна інтеграція здійснюється у двох формах: перша форма, за якої підприємство-інтегратор укладає довгострокові угоди з сільгосптоваровиробниками або дилерами, які закупають сільгосппродукцію у безпосередніх виробників, та друга форма, за якої фірма-інтегратор володіє певною частиною активів інтегрованого підприємства та впливає на його господарську і фінансову діяльність. В першому випадку фермери повністю втрачають свою самостійність, а в другому – можуть впливати на діяльність інтегрованих підприємств.

Також вертикальна інтеграція може носити міжгалузевий характер та гарантувати всім учасникам об'єднання вчасне постачання сировини, її переробку та реалізацію продукції кінцевому споживачу. Формами вертикальної інтеграції є: багатогалузеві сільськогосподарські виробничі кооперативи, які доводять сільськогосподарську продукцію до споживача (заготівля, переробка, зберігання, транспортування, реалізація).

Можливі наступні варіанти вертикальної форми інтеграції: кооперативні підприємства, що не мають організаційних зв'язків з колишньою організаційною структурою сільського господарства, але можуть обслуговувати усіх бажаних, хто відповідає вимогам кооперативу; реорганізоване колективне господарство в кооперативне об'єднання своїх первинних підрозділів – юридичних осіб, функції якого полягають в реалізації продукції, організації матеріально-технічного постачання, наданні інших послуг; об'єднання кооперативів за територіальними або галузевими ознаками із статусом юридичної особи при збереженні статусу юридичної особи та повної господарської самостійності первинних кооперативів, що увійшли до кооперативного об'єднання [5].

На думку багатьох практиків, в умовах сталого розвитку саме агропромислова інтеграція має сприяти економічному зростанню у агропромисловому комплексі України. При чому цьому процесу властиві ряд особливостей, основними з яких є:

- агропромислова інтеграція, як правило, ініціюється «знизу», тобто самими суб'єктами господарювання, без будь-якого адміністративного тиску з боку управлінських структур районного чи обласного рівня;

- держава впливає на процес міжгалузевої взаємодії в агропромисловому виробництві в двох формах: шляхом створення економічних умов, що забезпечують його ефективність, або як рівноправний партнер його учасників;

- агропромислова інтеграція – це не тільки об'єднання (в будь-якій формі) окремих організаційно-господарських структур, це, насамперед, злиття їх капіталів і колективне управління їх власністю, що підвищує реальну зацікавленість і відповідальність кожного партнера по спільній діяльності;

- в основі агропромислової інтеграції лежить демократичний принцип – свобода і економічна доцільність у виборі партнера, що дозволяє оптимізувати склад учасників спільної діяльності, не

обмежуючи його межами району, області або країни;

- в процес агропромислової інтеграції втягується торговельний і фінансовий капітал, що забезпечує приплив інвестицій, необхідних для розвитку аграрної сфери [2].

Нині, в основному, інтеграційні об'єднання в агропромисловому комплексі функціонують у наступних формах – асоціації, агрохолдинги, агроконсорціуми та агроконцерни. Основним мотиваційним механізмом для формування інтегрованої кооперативної структури є збільшення прибутку членів-власників через зменшення трансакційних втрат.

Висновки і перспективи.

Таким чином, ефективно сформовані та функціонуючі вертикально інтегровані структури можуть стати пріоритетним напрямом реформування сільського господарства в сучасних умовах. Практична реалізація ідеї формування вертикально інтегрованих структур здатна забезпечити збалансований розвиток всіх основних ланок агропромислового комплексу. Це дозволить забезпечити стабільні конкурентні перспективи усіх інтегрованих суб'єктів.

Нині, агропромисловий сектор має значний потенціал для подальшого зростання та стабільного економічного розвитку. Саме створення вертикально інтегрованих об'єднань здатне забезпечити конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, удосконалення відносин між учасниками інтеграційних процесів вимагає пошуку нових інструментів взаємодії, які мають стати напрямами подальших наукових досліджень. Серед них визначальне місце має бути відведене наступним питанням: формування ефективної системи економічних відносин між учасниками інтеграційних формувань; удосконалення форм агропромислової інтеграції, вирішення питань земельних відносин; покращення інвестиційного та інноваційного потенціалу країни тощо. Також перспективами подальших наукових досліджень мають стати питання перебудови аграрного виробництва, поглиблення спеціалізації аграрних підприємств, диверсифікація діяльності переробних підприємств, створення сучасних логістичних утворень, формування ринкової інфраструктури, впровадження сучасних екологічних вимог стандартизації та сертифікації продукції у сільськогосподарське виробництво.

Список використаних джерел

1. Зубець М.В., Саблук П.Т., Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. та ін. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) ; за ред. М.В. Присяжнюка, М.В. Зубця, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.М. Федорова. К.: ННЦ "ІАЕ", 2011. 1008 с.
2. Коваленко О.М. Місце і роль інтегрованих об'єднань у механізмі реформування харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2012. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3587> (дата звернення: 04.05.2019).
3. Курило В.І. Про зміст та співвідношення деяких аграрних дефініцій. *Економіка АПК*. 2014. №2. С. 87–92.
4. Лупенко Ю. О. Сучасний стан та перспективи розвитку міжнародної інтеграції аграрного сектору України: завдання агро економічної науки. *Економіка АПК*. 2015. №6. С. 5–12.
5. Манжура О.В. Інтеграційні процеси у сільськогосподарській кооперації України. *Менеджер*. 2014. №1(67). С.21-24. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3587> (дата звернення: 01.02.2019).
6. Минаков І.А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК. М.: КолосС, 2007. 264 с.
7. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.02.2019).
8. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 р.) з внесеними змінами і доповненнями НААН. К., 2012. URL: http://uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020r (дата звернення: 07.02.2019).
9. Табенська О.І. Сучасні інтеграційні процеси в аграрному комплексі України. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2013. №3(80). С.273-282.

Статтю отримано: 03.02.2019 / Рецензування 10.03.2019 / Прийнято до друку: 21.03.2019

Tetyana Kharchenko

Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Associate Professor
Department of Environmental Management and Entrepreneurship
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

E-mail: t_kharchenko@ukr.net

VERTICAL INTEGRATION AS A FACTOR OF ENHANCING COMPETITIVENESS OF FARMING HOUSES

Abstract

Introduction. Globalization processes in economy, transition towards sustainable development model require new ways of adaption to competitive environment. In situation of uncertainty, competitiveness agriculture depends on opportunity of effective interaction between all members of creation and promotion of product from manufacturers of raw material to distribution. It is effective collaboration creates the conditions to elevate competitiveness of all stakeholders. Practice of existing vertically-integrated companies in Ukraine, suggests that this form of engagement can provide lengthy competitive advantages for all participants of association and improve the standard of sphere of the village.

Methods. The research is conducted on the basis of system and process approaches to the use of modern methods of change management. The works of domestic and foreign scientists are the materials for this study, as well as their own observations and developments. Such research methods are used in the written article as: comparative and analytical, observation, as well as statistical method of presenting information.

Results. The article describes current state and development prospects the agrarian sector of Ukraine, the main results of activity, analyzes a number of negative trends, that hinder of effective activity of agriculture production, including the reduction of gross production of agriculture, need to diversification of the market narrowing of financial base of development of the agriculture, reduction in the number of small agriculture. Position on promising directions of the development of agro-industry market, namely the establishment vertically-integrated groups.

Discussion. Future scientific researches should aim to find incentives for stimulating integrational ties in the agrarian sector of the Ukraine.

Keywords: integration, integration associations, economic effect, cost savings, development, profit, competitiveness.

References

1. Zubec, M.V., Sabluk, P.T., Mesel-Veseljak, V.Ja.,... Fedorov, M.M. (2011). Agrarnyj sektor ekonomiky Ukrainy (stan i perspektivy rozvytku). M.V. Prysazhnyuk, M.V. Zubec, P.T. Sabluk, V.Ja. Mesel-Veseljak, M.M. Fedorov (Eds.). Kyiv, Ukraine.
2. Kovalenko, O.M. (2012). Miscе i rol integrovanyh objednan u mehanizmi reformuvannja harchovoi galuzi [The place and role of integrated associations in the food reforming mechanism]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], 5. *economy.nayka.com.ua*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3587>.
3. Kurylo, V.I. (2014). Pro zmist ta spivvidnoshennja dejakyh agrarnyh definicij [About the content and ratio of some agrarian definitions]. *Ekonomika APK* [Economy of APK], 2, 87-92.
4. Lupenko, Ju.O. (2015). Suchasnyj stan ta perspektivy rozvytku mizhnarodnoi integracii agrarnogo sektoru Ukrainy: zavdannja agroekonomichnoi nauky [The current state and prospects of the development of international integration of the agrarian sector of Ukraine: the tasks of agro-economic science]. *Ekonomika APK* [Economy of APK], 6, 5-12.
5. Manzhura, O.V. (2014). Integracijni procesy u silskogospodarskij kooperacii Ukrainy [Integration processes in agricultural co-operation of Ukraine]. *Menedzher* [Manager], 1(67). *irbis-nbuv.gov.ua*. Retrieved from <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.
6. Minakov, I.A. (2007). *Kooperacija i agropromyshlennaja integracija v APK* [Cooperation and agro-industrial integration in the agro-industrial complex]. Moscow, Russia: Kolos.
7. Oficijnyj sajt Derzhkomstatu Ukrainy. www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Strategija rozvytku agrarnogo sektoru ekonomiky (na period do 2020 r.) z vnesenyjmi zminamy i dopovnennjamy NAAN. (2012). uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020_r. Retrieved from http://uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020_r.
9. Tabenska, O.I. (2013). Suchasni integracijni procesy v agrarnomu kompleksi Ukrainy [Modern international

processes in the agrarian complex of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prac VNAU* [Collection of scientific works of VNAU], 3(80), 273-282.

Received: 02.03.2019 / Review 03.10.2019 / Accepted 03.21.2019

