

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2016 ДАНЬКО Ю. І.

УДК 631.1 : 339.137.2

Данько Ю. І.

Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств

Мета статті полягає в обґрунтуванні інноваційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств через побудову коротких «локальних» ланцюгів поставок із урахуванням концепцій ведення сталого сільського господарства. В результаті дослідження були проаналізовані сучасні наукові підходи та реальний стан забезпечення конкурентоспроможності малих і середніх аграрних підприємств. Запропоновано впроваджувати трикомпонентну модель конкурентоспроможності, яка включає у себе перегляд асортименту продукції і відповідних ринкових ніш, перебудову ланцюгів поставок і утворення об'єднань (кластерів). Узагальнено інноваційні моделі доведення кінцевого продукту до споживача. Сформований функціонально-операційний розподіл у системі забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Перспективами подальших досліджень є визначення економічної ефективності від запропонованих заходів щодо конкретного суб'єкта виробничої діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрне підприємство, розподіл продукції, локалізація, сталий розвиток, ланцюг поставок.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Данько Юрій Іванович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач науково-дослідної частини, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

E-mail: y.danko@sau.sumy.ua

УДК 631.1 : 339.137.2

UDC 631.1 : 339.137.2

Данько Ю. И. Инновационные подходы к обеспечению конкурентоспособности малых аграрных предприятий

Danko Yu. I. Innovative Approaches to Ensuring the Competitiveness of Small Agricultural Enterprises

Цель статьи состоит в обосновании инновационных подходов к обеспечению конкурентоспособности малых аграрных предприятий путем построения коротких «локальных» цепей поставок с учетом концепций ведения устойчивого сельского хозяйства. В результате исследования были проанализированы современные научные подходы и реальное состояние обеспечения конкурентоспособности малых и средних аграрных предприятий. Предложено внедрять трехкомпонентную модель конкурентоспособности, включающую в себя пересмотр ассортимента продукции и соответствующих рыночных ниш, перестройку цепей поставок и создание объединений (кластеров). Обобщены инновационные модели доведения конечного продукта до потребителя. Сформировано функционально-операционное распределение в системе обеспечения конкурентоспособности аграрных предприятий. Перспективами дальнейших исследований является определение экономической эффективности от предложенных мероприятий по конкретному субъекту производственной деятельности.

The aim of the article is to justify the innovative approaches to ensuring the competitiveness of small agricultural enterprises by building short "local" supply chains in view of the concepts of sustainable agriculture. The study analyzes the modern scientific approaches and the real state of ensuring the competitiveness of small and medium agricultural enterprises. It is proposed to introduce a three-component model of competitiveness, which includes reviewing the range of products and related market niches, restructuring supply chains and creating associations (clusters). The innovative models of bringing the final product to the consumer have been generalized. The functional and operational distribution in the system of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises has been formed. The prospects for further research are to determine the cost-effectiveness of the proposed measures for the specific subject of industrial activity.

Ключевые слова: конкурентоспособность, аграрное предприятие, распределение продукции, локализация, устойчивое развитие, цепь поставок.

Keywords: competitiveness, agricultural enterprise, product distribution, localization, sustainable development, supply chain.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 14.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Данько Юрій Іванович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач науково-дослідної частини, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

Danko Yuriy I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Scientific and Research Part, Sumy National Agrarian University (160 Kondratyeva Str., Sumy, 40021, Ukraine)

E-mail: y.danko@sau.sumy.ua

E-mail: y.danko@sau.sumy.ua

Актуальність проблеми дослідження. На сьогодні агропромисловий сектор займає стратегічні позиції в економіці України. Ряд економічних криз, які відбулися в період з 2008 по 2016 роки, зумовили галузеву трансформацію народного господарства, вивішивши на передові

позиції історично пріоритетне для держави сільське господарство. В ситуації, яка склалася, значних змін зазнав і сам агропромисловий комплекс. Зокрема, відбувся структурний перерозподіл між основними групами виробників – сільськогосподарським підприємством та господар-

ствами населення, у бік збільшення питомої ваги перших. Остаточо сформувалася і динамічно розвивається група таких суб'єктів агропродовольчого ринку, як агрохолдинги. Потужний фінансовий ресурс, а також сприятлива кон'юнктура вітчизняних і міжнародного ринків дозволили їм стати потужними гравцями світового масштабу. Можна говорити, що окремі підгалузі АПК, як то виробництво та реалізація соняшнику чи кукурудзи, в тому числі і на міжнародних ринках, є повністю олігополізованими. Такий прорив став можливим завдяки системному впровадженню інновацій у процеси розвитку виробництва та маркетингу, що забезпечило посилення конкурентних позицій як агропродовольчої продукції, яка виробляється, так і самих агрохолдингів.

Малі та середні підприємства аграрного бізнесу, в умовах що склалися, ведуть активний пошук власних ринкових ніш. Не витримуючи цінової конкуренції по окремих видах продукції, вони змушені диверсифікувати свою діяльність. Ефективність таких процесів залежить від базової інноваційної системи, яка має бути закладена у формування конкурентоспроможності суб'єктів аграрного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність зазначеної теми дослідження підтверджується існуючим науковим доробком провідних науковців України та зарубіжжя. Так, ключові засади формування конкурентоспроможності на основі впровадження інновацій знайшли своє відображення в наукових працях таких учених, як Березіна Л. М. [1], Губенко В.І. [2], Красноруцький О. О. [3], Непочатенко О. О. [4], Пуцентейло П. Р. [5], Яців І. Б. [6] та ін. Значну увагу питанням вирішення структурного дисбалансу виробниками різного масштабу господарювання за рахунок інноваційного забезпечення конкурентоспроможності приділяється у дослідженнях закордонних учених, зокрема Дж. Берті і К. Мулгана [7], С. Давідова і К. Томпсона [8] та багатьох ін. Проте слід зазначити, що науково-методичних підходів до конкурентоспроможності малих і середніх аграрних підприємств на основі локалізації політики розподілу з урахуванням концепцій сталого розвитку, адаптованих до сучасних вітчизняних умов господарювання, не було побудовано.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні інноваційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності малих і середніх аграрних підприємств через побудову коротких «локальних» ланцюгів поставок із урахуванням концепцій ведення сталого сільського господарства.

Виклад основного матеріалу. Впродовж останніх десятиліть стан світової системи агропродовольчого виробництва зазнає критики як науковців, так і цілих громадських інститутів. В більшості випадків критики виступають за перехід до «сталих систем агрогосподарювання». Зокрема, у спеціалізованому виданні «Distributed, Interconnected and Democratic Agri-Food Economies: New Directions in Research» [9] йдеться про те, що домінування крупних вертикально інтегрованих виробничих структур в аграрному секторі, безумовно, сприяло досягненню більш високого рівня виробництва сільськогосподарської продукції і продуктів харчування. Проте цей успіх призвів до багатьох негативних наслідків економічного, екологічного та соціального характеру. Зокрема, на думку Дж. Лутца і Дж. Шачінгера [10], це викликало підвищену маргіналізацію, нерівність і вразливість малих підприємств, вплинуло на їх прибутковість і збільшило витрати виробництва. Дослідники С. Давідова та К. Томпсон [8] вважають, що розвиток великих інтегрованих структур у світі поставив бар'єри для доступу на ринок невеликим сімейним фермам. Як побічний результат діяльності агрохолдингів Р. Хоппер, Дж. Макдональд і П. Корб виділяють занедбаність сільськогосподарських земель і депопуляції областей, в яких такі холдинги переважають [11].

Оскільки малі та середні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості у сільській місцевості та підтримують соціальну сферу, зменшення кількості таких підприємств є негативним наслідком не лише для агропродовольчого сектора економіки, а й для розвитку сільських територій. Втрата малих підприємств призводить до депопуляції сільської місцевості, що в свою чергу впливає на попит послуг і розвиток інфраструктури сільських територій. Така ситуація не є винятком і для нашої держави. У табл. 1 наведені показники, які характеризують ситуацію, що склалася в сільському господарстві України.

Таблиця 1

Окремі показники розвитку аграрних підприємств України у 2010–2015 рр.

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Відхилення
Сільське населення у віці 16–59 років, тис. осіб	8584,9	8558,3	8526,5	8486,4	8442,1	7911,9	-142,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб	724,8	711	697,8	652,1	596	560,3	-128,8
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн	1430	1791	2026	2270	2476	3140	1046
Виробництво сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах, тис. грн (у постійних цінах 2010 року)	94089	121054	113082	136591	139058	131919	44969,4
Кількість аграрних підприємств	56493	56133	49415	49046	46199	45379	-10294
в т. ч. приватні підприємства	4243	4140	4220	4095	3772	3627	-471
в т. ч. фермерські господарства	41726	41488	34035	34168	33084	32303	-8642

Джерело: сформовано автором на основі даних Державного комітету статистики України

Незважаючи на зростання середньомісячної заробітної плати штатних працівників аграрних підприємств України, майже в двічі має місце зниження кількості найманих працівників у сільському господарстві – на 128 тис. осіб за 5 років. В цілому кількість населення працездатного

віку в сільській місцевості зменшилася на 142 тис. осіб. На фоні збільшення обсягів виробленої продукції та зростання інших макроекономічних показників розвитку аграрного сектора відбувається суттєве скорочення кількості господарюючих суб'єктів.

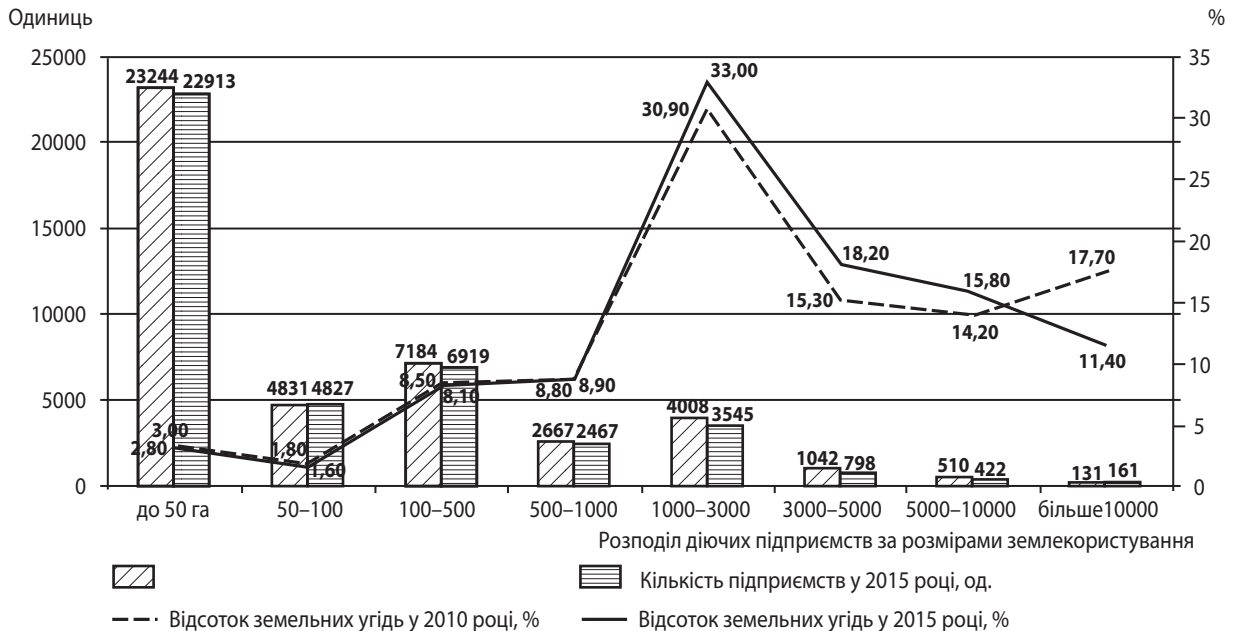


Рис. 1. Розподіл діючих сільськогосподарських підприємств за розміром сільськогосподарських угідь

Джерело: сформовано автором на основі даних Державного комітету статистики України

Так, за останні п'ять років припинили свою діяльність понад 10 тисяч аграрних підприємств, з яких 8642 – фермерські господарства і 471 – приватне підприємство. У переважній більшості це малі та середні господарства.

Порівняно з 2010 роком у звітному році на 30 одиниць збільшилася кількість підприємств, які мають землекористування понад 10 тис. га. Крім того, на 6 % збільшився обсяг їх загального землекористування. У 2015 році обсяг земельного банку у землекористуванні крупних підприємств становив 17,7 % від загальної площі сільськогосподарських угідь по Україні. В цілому частка земельних угідь, що знаходяться у використанні агрохолдингів, становить 26,6 %.

У відповідь на поглиблення численних економічних, екологічних і соціальних криз традиційної агропродовольчої системи в останні два десятиліття світова практика розвитку сільських територій свідчить про появу альтернативи агрохолдинговим типам виробництва і розподілу агропродовольчої продукції. Відбувається повторна локалізація коротких ланцюгів виробництва та реалізації агропродовольчої продукції. Це явище у світі отримало назву «короткий ланцюг поставок продовольчих продуктів або альтернативна агропродовольча мережа» (AAFNs) [7].

Для малих і середніх підприємств в Україні покращення своїх конкурентних позицій на локальних ринках можливе за рахунок провадження трикомпонентної моделі конкурентоспроможності, яка включає в себе перегляд асортименту продукції і відповідних ринкових ніш, перебування ланцюгів поставок і утворення об'єднань (кластерів).

Застосування такої стратегії повністю узгоджується з концепцією створення спільних цінностей Портера і Крамер [13]. Має місце не лише підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, а й відбувається одночасне покращення соціально-економічного стану сільських територій, в яких вони здійснюють свою діяльність. Створення спільних цінностей концентрується на виявленні та розширенні зв'язків між соціальним і економічним прогресом.

Говорячи про перегляд асортименту та формування власних ринкових ніш, ми, перш за все, маємо на увазі, що, на відміну від традиційних маркетингових концепцій, де продукт на ринку визначається своїми специфічними характеристиками, які відрізняють його від інших продуктів, наша ідея полягає в диференціації продукту відповідно до трьох різних груп, наділених власними характеристиками.

Перша група – це «якість, безпека і відповідність санітарним нормам». Сюди відносимо свіжість агропродовольчої продукції, смак, консистенцію, склад і структуру, способи виробництва (включаючи і технології ведення сільського господарства), натуральність тощо.

Друга група характеристик – «стале сільське господарство». До характеристик цієї групи відносимо органічність, біодинамічність, практику управління відходами, практику управління водними ресурсами, екосистемні послуги з сільськогосподарського виробництва, благополуччя тварин і т. д.

Третя група «локалізація» – відстань між місцем виробництва та точками продажу, адміністративні кордони, ідентичності тощо.

Важливою складовою формування конкурентоспроможності малих і середніх підприємств є введення інновацій у товарорух продукції, а саме розробка чи взаємодія з новими ланцюгами поставок, які є коротшими та спрямованими на створення нових «нішевих ринків». Відповідно до досліджень Дж. Ван дер Плуг і ін. [12] це може відбуватися за допомогою інтерактивної суміші чотирьох процесів:

- демонополізація (деолігополізація) наявних ринків;
- формування нових зв'язків між наявними ринками,
- створення нових ринків;
- розвиток нових структур управління для наявних і нових ринків.

Реалізація агропродовольчої продукції від малого виробника до кінцевого споживача може відбуватися за де-

кількома варіантами, проте вони всі можуть бути об'єднані в одну логічну схему.

Всі ці моделі (рис. 2) відносяться до інноваційних форм виробництва, розподілу і споживання продуктів харчування, які побудовані на тісному зв'язку між виробником і споживачем, що дозволяє забезпечити сталий розвиток нових форм відносин та ефективний розподіл додаткової вартості серед первинних виробників. Вони засновані на принципах *прозорості* (споживач може відслідковувати походження продукції і способи її виробництва), *демократії* (виробник переналаштовує управлінські відносини в ланцюжку поставок із урахуванням контролю споживачем), *справедливості* (справедливий дохід для дрібних виробників, справедливий розподіл доданої вартості по ланцюгу поставок, доступна ціна для споживача, доступність також для груп з низькими доходами).

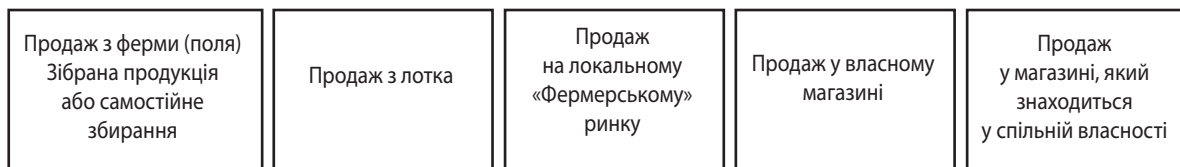


Рис. 2. Інноваційні моделі доведення агропродовольчої продукції до кінцевого споживача

Джерело: сформовано автором

Як справедливо зазначає у своїх дослідженнях О. Красноручський [3], об'єктивним критерієм трансформації характеристик функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств на ринку є, перш за все, зміни у структурі розподілу продукції через різні канали реалізації. Зважаючи на те, що продаж продукції переробним підприємствам, населенню та на ринку є окремими випадками прояву прямого збуту або побудови товаровиробниками вертикальних маркетингових систем, критичними в цьому контексті є зміни питомої ваги обсягів агропродовольчої продукції, що реалізуються через посередницькі мережі, тобто комерційні ланцюги маркетингових посередників.

Слід зазначити, що основною проблемою реалізації продукції через прями маркетингові канали розподілу є недостатнє інформаційне забезпечення процесу та нерозвинена інфраструктура. Основною перешкодою для локалізації є відсутність економічних, організаційних і фізичних структур відповідного масштабу для переміщення агропродовольчої продукції від місцевого виробника до місцевого споживача.

На відміну від стратегії «економії на масштабах», яка є характерною для традиційних систем виробництва агропродовольчої продукції, малі та середні підприємства змушені досягати конкурентних переваг за рахунок більш високих капіталовкладень в інновації. Відповідно, вони мають реалізувати власний потенціал таким чином, щоб задовольнити існуючий попит із боку місцевого населення та прилеглих міст. Аграрні підприємства, які борються за нішеві позиції на ринках, мають стати джерелом харчових продуктів для конкретних осіб і сімей і досягти оптового споживання за рахунок високої якості продукції, зберігаючи при цьому екологічні пріоритети і підтримуючи власну ідентичність.

Аграрним підприємствам у боротьбі за власні конкурентні позиції на локальних ринках агропродовольчої продукції необхідно зосередитися на вирішенні конкретних функцій, кожна з яких виражається через конкретні операції (табл. 2). Набір таких функцій є досить широким, і його метою є формування власної мережі споживачів з нульовим каналом розподілу.

Висновок. У цьому дослідженні запропоновано інноваційні підходи до формування конкурентоспроможності малих і середніх аграрних товаровиробників через локалізацію їх ринкових зусиль. Такий підхід повністю відповідає сучасним тенденціям у світі, що підтверджується публікаціями закордонних учених-економістів. Побудова коротких ланцюгів поставок із урахуванням концепції сталого сільського господарства хоч і потребує додаткових капіталовкладень із боку підприємства, проте знижує потенційні ризики. Авторське бачення науково-методичного підходу до формування інструментарію конкурентоспроможності полягає у використанні функціонально-операційної моделі, яка базуватиметься на таких напрямках розвитку, як логістика, маркетинг, зв'язки з громадськістю, продуктивний і додатковий сервіс.

ЛІТЕРАТУРА

1. Березіна Л. М. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти / Л. М. Березіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 122–132.
2. Губенко В. І. Конкурентоспроможність продукції АПК: стан та можливості в умовах глобалізації / В. І. Губенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 5, ч. 2. – С. 3–7.

Функціонально-операційний розподіл у системі забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Функції	Операції
Логістика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Агрегація на підприємствах ▪ Розподіл (доставка до клієнтів і зниження кількості точок в ланцюгу поставок) ▪ Збереження агропродовольчої продукції ▪ Поводження з відходами ▪ Інформація та зв'язок
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Цільові ринки ▪ Комерція та електронна комерція ▪ Ідентифікація продуктів через брендинг ▪ Маркування та сертифікація ▪ Ведення переговорів зі споживачем, щоб забезпечувати справедливе відшкодування для виробників ▪ Побудова ефективних інформаційних потоків і прозорості вздовж ланцюга поставок (комунікації, інформація та прозорість) ▪ Вплив на купівельну поведінку споживача
Продуктовий сервіс	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зберігання ▪ Передпродажна обробка (мийка, обрізка, лущення, рубка, заморожування) ▪ Додаткова обробка (бланшування, вимочування, сушіння, варіння, змішування, приготування їжі, розлив, укупорювання, стерилізація, охолодження, екстракція, фільтрація, випалювання або обробки парюю, прокатка, концентрація, пресування і т.д.) ▪ Упаковка та перепакування
Додатковий сервіс	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розвиток мережі виробників ▪ Планування виробництва: перед початком сезону до збору врожаю ▪ Бізнес-послуги управління і керівництва ▪ Фарм-брендинг ▪ Безпечність харчових продуктів ▪ Підтримка переходу до органічного сільського господарства ▪ Визначення та реалізація ресурсів, таких як субсидії і кредити ▪ Лобювання на місцевому, регіональному та національному рівнях ▪ Навчання та семінари
Зв'язки з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сімейні заходи ▪ Соціальні проекти сільського господарства ▪ «Школи садівництва» ▪ Підтримка місцевого виробника ▪ Екскурсії по підприємству ▪ Освітні програми ▪ Підтримка реалізації місцевих стратегій

Джерело: сформовано автором

3. Красноручський О. О. Управління збутом продукції аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Красноручський Олексій Олександрович. Харків, 2013. – 375 с.

4. Непочатенко О. О. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України / О. О. Непочатенко, С. А. Чекалюк // Економіка АПК. – 2015. – № 7. – С. 41–46.

5. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність м'ясного скотарства України: теорія і практика : монографія / П. Р. Пуцентейло. – Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2011. – 420 с.

6. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с

7. Berti G. Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable

Regional and Local Food Systems / G. Berti, C. Mulligan // Sustainability. – 2016. – Т. 8. – № 7. – С. 616.

8. Davidova S. Family Farming In Europe: Challenges And Prospects, In-Depth Analysis [Електронний ресурс] / S. Davidova, K. Thomson. – 2014. – Режим доступу : [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT\(2014\)529047_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT(2014)529047_EN.pdf)

9. Distributed, Interconnected and Democratic Agri-Food Economies: New Directions in Research [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mdpi.com/journal/agriculture/special_issues/democratic_agri_food_economies

10. Lutz J. Do Local Food Networks Foster Socio-Ecological Transitions towards Food Sovereignty? / J. Lutz, J. Schachinger // Learning from Real Place Experiences. Sustainability. – 2013. – № 5 (11). – P. 4778–4796.

11. Hoppe R. Small Farms in the United States Persistence Under Pressure / R. Hoppe, J. MacDonald, P. Korb // *USDA Economic Research Service*. – 2010. – № (EIB-63). – 39 p.

12. Van Der Ploeg J. Rural development through the construction of new, nested, markets: Comparative perspectives from China, Brazil and the European Union / J. Van Der Ploeg, Y. Jingzhong, S. Schneider // *Journal of Rural Studies*. – 2012. – Vol. 39. – P. 133–173.

13. Porter M. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth / M. Porter, M. Kramer // *Harvard Business Review*. – 2011. – Vol. 89. – P. 62–77.

14. Сільське господарство України: Статистичний збірник за 2015 рік / Відповід. за вип. О. М. Прокопенко. – Київ : Держ. служба статистики України, 2016. – 360 с.

REFERENCES

Berezina, L. M. "Innovatsiina polityka pidpriemstv APK: taktychni ta stratehichni aspekty" [Innovation policy of agricultural enterprises: tactical and strategic aspects]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4 (2013): 122-132.

Berti, G., and Mulligan, C. "Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems" *Sustainability* vol. 8, no. 7 (2016): 616-.

Davidova, S., and Thomson, K. "Family Farming In Europe: Challenges And Prospects, In-Depth Analysis" [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT\(2014\)529047_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT(2014)529047_EN.pdf)

"Distributed, Interconnected and Democratic Agri-Food Economies: New Directions in Research" http://www.mdpi.com/journal/agriculture/special_issues/democratic_agri_food_economies

Hubenko, V. I. "Konkurentospromozhnist produktii APK: stan ta mozhlyvosti v umovakh hlobalizatsii" [Competitiveness

of agricultural products: status and opportunities in the context of globalization]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika ta menedzhment»* vol. 2, no. 5 (2010): 3-7.

Hoppe, R., MacDonald, J., and Korb, P. "Small Farms in the United States Persistence Under Pressure" *USDA Economic Research Service*, no. EIB-63 (2010): 39-.

Krasnorutskiy, O. O. "Upravlinnia zbutom produktii ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka" [Sales management of production of agricultural enterprises: theory, methodology, practice]. *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2013.

Lutz, J., and Schachinger, J. "Do Local Food Networks Foster Socio-Ecological Transitions towards Food Sovereignty?" *Learning from Real Place Experiences. Sustainability*, no. 5 (11) (2013): 4778-4796.

Nepochatenko, O. O., and Chekaliuk, S. A. "Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy" [Competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 7 (2015): 41-46.

Putsenteilo, P. R. *Konkurentospromozhnist miasnoho skotarstva Ukrainy: teoriia i praktyka* [The competitiveness of meat cattle breeding of Ukraine: theory and practice]. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU, 2011.

Porter, M., and Kramer, M. "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth" *Harvard Business Review* vol. 89 (2011): 62-77.

Silske hospodarstvo Ukrainy [Agriculture of Ukraine]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2016.

Van Der Ploeg, J., Jingzhong, Y., and Schneider, S. "Rural development through the construction of new, nested, markets: Comparative perspectives from China, Brazil and the European Union" *Journal of Rural Studies* vol. 39 (2012): 133-173.

Yatsiv, I. B. *Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriemstv* [Competitiveness of agricultural enterprises]. Lviv: Ukrainskyi bestseler, 2013.