

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.3)

УДК 338.631 (477)

*О. М. Згурська,*

*д. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Державний університет телекомунікацій, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0003-3878-3007*

*Т. В. Сьомкіна,*

*д. е. н., професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Державний університет телекомунікацій, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0003-2852-2989*

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

*O. Zgurska*

*Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,  
Trade and Exchange Activities, State University of Telecommunications, Kiev*

*T. Somkina*

*Doctor of Economic Sciences,  
Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities,  
State University of Telecommunications, Kiev*

### **CURRENT STATE AND STRATEGIC OPPORTUNITIES OF THE UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*Стаття присвячена дослідженню ключових потенційних можливостей, унікальних переваг агропромислових підприємств України в напрямі ефективного поєднання господарюючих сфер – як ключової потенційної можливості для розширення агропродовольчого виробництва та отримання синергетичного ефекту. Наголошено на пошуку балансу між визначальними характеристиками ресурсно-компетенційного потенціалу підприємств та залученням додаткових інноваційних ресурсів, що спрямовуються на розвиток додаткових сфер господарювання. Визначено ключові особливості та умови індивідуальної стратегічної орієнтації підприємств агропродовольчого комплексу в напрямі удосконалення стратегій розвитку на інноваційній основі. Здійснена детальна характеристика сучасної концепції стратегічного комплексу забезпечення ефективної діяльності агрохолдингів на ринку агропродовольства. Здійснено аналіз стратегічних перспектив та можливостей компанії - лідерів на ринку агропродовольчої продукції, ідентифіковано стратегічні інноваційні орієнтири діяльності на довгострокову перспективу. Визначена ключова роль процесів впровадження сучасних інформаційних технологій, технологічних рішень та біотехнологій у діяльність підприємств агропродовольчого комплексу, що забезпечить ефективність реалізації інноваційних стратегій в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, а*

також ревізії спрямованості стратегічних цілей в напрямі протидії невизначеності та ризикам протягом усього періоду життєвого циклу підприємства.

*The article is devoted to the key potential opportunities, national agro-industrial enterprises' specifics advantages in the direction of effective economic spheres combination as a key potential opportunity to expand agri-food production and achieve a synergistic effect. There has been emphasized on finding a balance between the resource-competence potential defining characteristics of enterprises and attracting additional innovative resources aimed at the development of additional activity areas. In the article have been determined that the unique opportunities for resource maneuverability in the diversification strategies system increase the agro-industrial enterprises' stability and competitiveness in today's dynamic market conditions. There has been noted the key features and conditions of agro-food enterprises individual strategic orientation in the direction of improving development strategies on an innovative basis. There have been determined that the enterprises-leaders of the agri-food sector have achieved high results due to the strategic complex of activities formation, focusing on effective economic element, applying the modern management concept. In the research has been analyzed the strategic prospects and capabilities of enterprises - leaders in the market of agri-food products, which identifies strategic innovation benchmarks of activity for the long run. There have been noted that the leading companies have achieved high results due to the correct approach to the strategic advantages formation in the business environment. There have been defined the key role of introduction processes of modern information technologies, technological decisions and biotechnologies in the enterprises' activity of agro-food complex that will provide efficiency of innovative strategies realization in the general strategic activity complex of the enterprises, revision the strategic goals' orientation in the direction of uncertainty and risks counteracting tested throughout the enterprise's life cycle.*

**Ключові слова:** агропродовольчий комплекс; агропромислове підприємство; ресурсно-компетенційний потенціал підприємства; стратегічні інноваційні орієнтири діяльності; інноваційна стратегія.

**Keywords:** agro-food complex; agro-industrial enterprise; enterprise's resource and competence potential; strategic innovation benchmarks; innovation strategy.

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ.** Важливим етапом на шляху поглиблення торговельних відносин між Україною та світовими ринками агропродовольчої продукції має стати орієнтація на стратегічний розвиток агропромисловості в напрямі інтенсифікації інноваційних процесів діяльності, прискоривши тим самим наближення вітчизняного агропромислового сектору економіки до рівня світових стандартів, що являється ключовою умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств на цільових ринках агропромислової продукції. Відтак, подальші розробки в цьому напрямі дослідження повинні бути спрямовані на розробку заходів щодо посилення потенційних можливостей стратегічного функціонування агропромислових підприємств на засадах збалансованості зовнішнього та внутрішнього векторів розвитку з урахуванням економічних, геополітичних та соціальних особливостей співпраці на національному та міжнародному рівнях в напрямі ефективного господарювання на довгостроковий період розвитку.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ.** Теоретико-практичними питаннями стану та динаміки розвитку національного агропродовольчого комплексу присвячені пряці таких економістів-аграрників як: О.І. Амоша, М.Я. Дем'яненко, М.В. Зубець, С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко, Я.С. Ларіна, Ю.О. Лупенко, М. Й. Малік, В. Я. Месель-Веселяк, М.В. Присяжнюк, П.Т. Саблук, М. М. Федоров, О. Г. Шпикуляк та інші.

Проте, не дивлячись на численність наукових праць з вказаної проблематики, протягом останнього часу залишається не повністю вирішеним питання дослідження та врахування переваг та перспектив діяльності агропромислових підприємств як провідних суб'єктів діяльності на ринку агропродовольства.

**МЕТА СТАТТІ.** Метою статті є поглиблений аналіз перспектив та можливостей стратегічного розвитку агропромислових підприємств на ринку агропродовольства. Основним завданням дослідження слід вважати подальшу діагностику концептуально-індивідуальних орієнтирів учасників ринку агропромислової продукції, стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємств шляхом формування та реалізації ідентифікованих стратегічних орієнтирів в напрямі ефективного довгострокового господарювання.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ.

Дослідження та аналіз ключових потенційних можливостей розвитку агропромислових підприємств України передбачає ефективне використання наявних у підприємства внутрішніх активів у поєднанні з унікальними зовнішніми можливостями. Основою стратегічного розвитку підприємств агропродовольчого комплексу є використання ефекту масштабу, що забезпечується шляхом нарощування обсягів виробництва агропромислової продукції. Ефект економії забезпечується завдяки стратегії матеріальної, технологічної, маркетингової, кадрової оптимізації та переорієнтації одразу всіх своїх підрозділів в конкретному географічному регіоні та перерозподілу загальних корпоративних витрат. Перерозподіляючи матеріальні, технічні, фінансові та трудові ресурси між різними видами бізнесу протягом року, організація забезпечує ефективне їх використання і, таким чином дає змогу пом'якшити недоліки сезонності виробництва. Тому для кожного підприємства, діяльність якого спрямована на стратегічний розвиток, надзвичайно актуальним та водночас складним є питання пошуку унікальних потенційних переваг в напрямі ефективного поєднання господарюючих сфер – як ключової потенційної можливості для розширення виробництва та отримання синергетичного ефекту.

Однак, такою перевагою можуть скористатися далеко не всі багатопрофільні компанії. Особливо це стосується агропромислових підприємств, які обирають стратегію непов'язаної диверсифікації, які характеризуються низьким рівнем інтегрованості окремих видів діяльності, і тому не досягають ефекту синергії бізнесів [5].

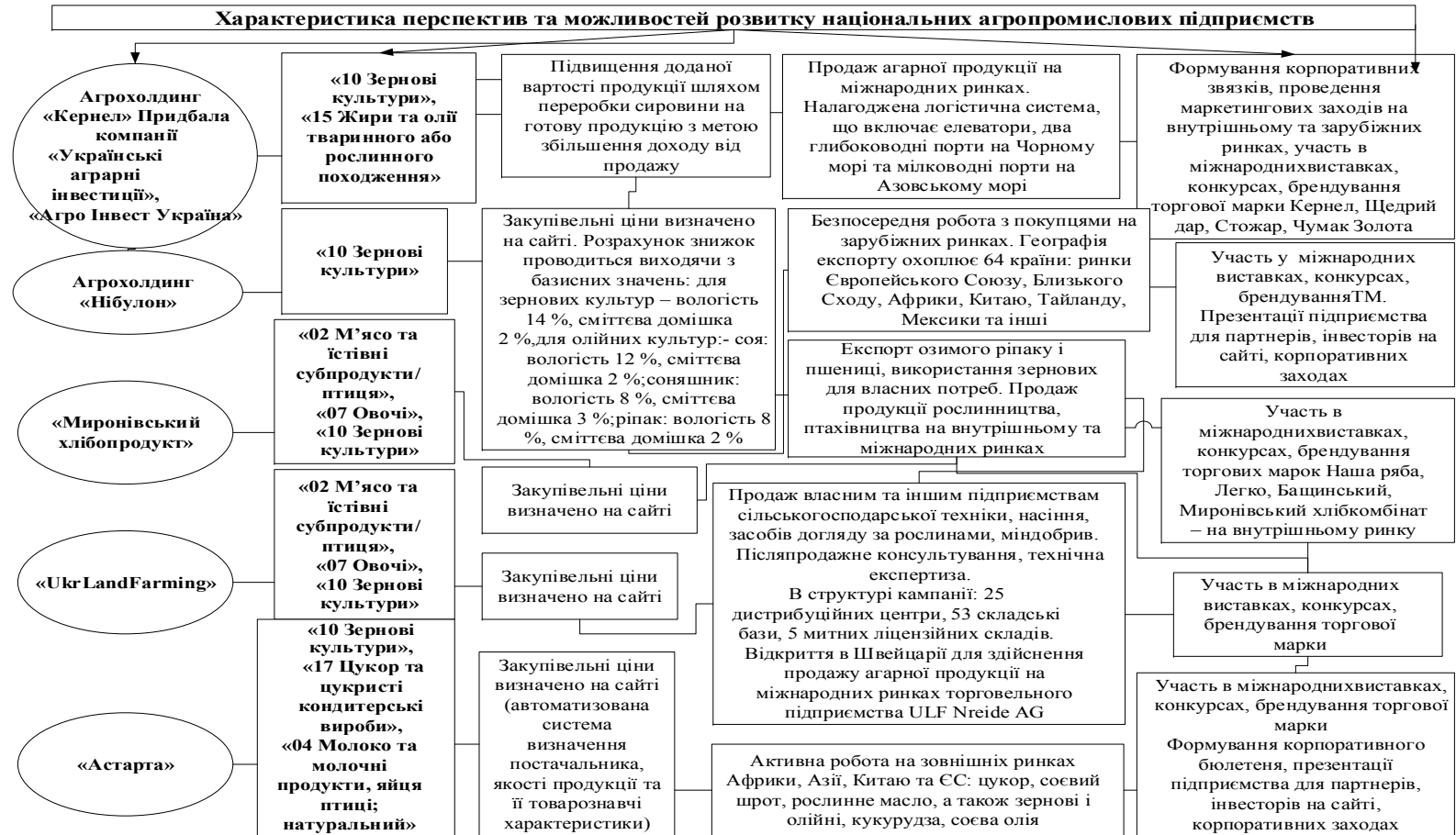
З огляду на сучасні тенденції прискорення процесу заміни старих товарів новими та скорочення життєвих циклів підприємств, значну увагу необхідно приділити комплексу взаємодоповнюючих інноваційних стратегій діяльності підприємств, що здатні забезпечити йому стійкі конкурентні переваги й актуальність на ринку. Певна стратегічна орієнтація підприємства передбачає визначений компроміс між галузевими напрямками, в основі якого лежить максимально можливе використання сильних сторін для забезпечення поглиблення та розширення виробництва якісної конкурентоздатної продукції. Оптимальним в цьому контексті є баланс між ключовою визначальною частиною ресурсно-компетенційного потенціалу підприємства, та залученням додаткових інноваційних ресурсів, що спрямовуються на розвиток додаткових сфер господарювання. Саме ресурс – це основа будь-якого бізнесу, який з часом може змінюватися та вдосконалюватися під впливом розвитку новітніх ІТ-технологій, переходити від інтеграції та диверсифікації в галузі виробництва на диверсифікацію в галузі маркетингу, збуту й продажу на зовнішні ринки. Унікальна можливість маневреності ресурсів в системі стратегій диверсифікації підвищують стійкість та конкурентоспроможність підприємств в сучасних ринкових умовах. Вибір тієї чи іншої стратегії діяльності залежить від індивідуальної стратегічної орієнтації підприємства, а саме в тих випадках, коли є необхідність [3, с.30]:

- зниження залежності від одного ринку, ємність якого скорочується або який є достатньо насиченим;
- врівноваження сезонних коливань ринку;
- забезпечення територіального простору для економічного зростання;
- зміцнення своїх позицій в конкурентній боротьбі, забезпечення підприємству переваги в отриманні кредиту,
- ефективного використання вільних засобів з метою отримання додаткових ресурсів, що суттєво покращать фінансово-економічні показники підприємства;
- розподіл та мінімізації підприємницьких ризиків між різними напрямками діяльності.

Загальновідомим є той факт, що більшість високорозвинених підприємств на ринку агропродовольчої продукції не в достатній мірі володіють необхідним запасом технологічної, інформаційної, інтелектуальної, організаційної, економічної та виробничої «міцності», що б дозволило провести в разі потреби ефективне оновлення та переорієнтування виробничо-господарських процесів діяльності, адже в умовах стрімкого розвитку ринкових відносин виникає неминуча необхідність зміни та переорієнтації сформованих структур господарювання, та відповідно - характеру управління. В першу чергу це відноситься до діяльності тих структур, що визначають далекоглядні перспективи розвитку підприємств. Компанії-лідери досягли високих результатів завдяки формуванню стратегічного комплексу діяльності, концентруючи свою увагу на певному господарюючому елементі, застосовуючи разом з тим сучасну концепцію управління (рис. 1).

Аналізуючи стратегічні перспективи та можливості компаній - лідерів на ринку агропродовольчої продукції, звернемо увагу, наприклад, на «UkrLandFarming» - один з найбільших агрохолдингів не лише в Україні, але і в світі: як за розміром земельного банку так і за кількістю бізнес напрямків, найбільша елеваторна мережа в Україні. Амбіційними планами у формуванні товарної політики є підвищення ефективності рослинництва шляхом впровадження нових технологій обробки ґрунту, будова кількох елеваторів, для зберігання зерна - 3,5 млн т [10].

Агрохолдинг «Кернел» - лідируюча диверсифікована агропромислова компанія в Чорноморському регіоні. Здійснюючи продаж щороку близько 7 млн т аграрної продукції, є найбільшим постачальником соняшникового масла та шроту на міжнародний ринок і одним з найбільших експортерів зернових з Чорноморського регіону. З поглинанням «Українських аграрних інвестицій» (УАІ) та «Агро Інвест Україна» компанія завершила реалізацію стратегії по збільшенню земельного банку. Компанія є найбільшим виробником і постачальником сонячного фасованого масла на внутрішньому ринку, яке продається в Україні за власними торговельними марками через роздрібні торговельні мережі або через регіональних дистриб'юторів, та на міжнародних ринках [8] (рис. 2).



**Рис. 1.** Сучасна концепція стратегічного комплексу забезпечення ефективної діяльності агрохолдингів на ринку агропродовольства  
*Джерело: сформовано автором на основі джерел [8-10]*

Компанія створює додану вартість завдяки своїй логістичній інфраструктурі, високому рівню компетентності, застосування сучасних підходів в галузі міжнародного маркетингу та продажу, а також використовуючи природні конкурентні переваги сільського господарства України. Компанія здійснює перевалку власного зерна, а також надає послуги третім особам через зерновий термінал «Трансбалктермінал» (Чорноморськ) і термінал суховантажів в Миколаєві. Елеватори компанії розташовані в районах концентрації переробних потужностей та агропромислового виробництва [8].



Рис. 2. Стратегічні інноваційні орієнтири компанії KERNEL

Джерело: власна розробка автора

ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним з найбільших вітчизняних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник тощо). У міру свого розвитку підприємство планомірно розширює географію та масштаби виробничої діяльності. Підприємство має 22 виробничі підрозділи, розташованих в дев'яти областях України. Високі показники врожайності та якості сільськогосподарських культур на підприємстві досягаються на оброблюваних орендованих землях сільськогосподарського призначення завдяки вдосконаленню новітніх інтенсивних технологій, посіву найкращого насіння провідних світових компаній, виробників насіння, а також використання новітньої техніки та ґрунтообробних знарядь імпортного виробництва [4, с. 5]. Диверсифікація виробничої діяльності за кліматичними зонами дозволяє знизити ризики, пов'язані з втратами врожаю внаслідок коливань погодних умов у різних регіонах України, а також забезпечити щорічне отримання високих врожаїв зернових та олійних культур [9]. Введені підприємством науково обґрунтовані сівозміни, раціональне застосування добрив, належна обробка ґрунту – головні ланки системи землеробства. Правильна зміна культур, в залежності від зони їх вирощування, дозволяє повніше використовувати потенціал ґрунтово-кліматичних зон вирощування і внесених добрив, успішніше вести боротьбу з

бур'янами, шкідниками та збудниками хвороби, зменшуючи їх шкідливий вплив на культурні рослини. Компанія регулярно оновлює і забезпечує всі виробничі підрозділи повним набором сучасної високопродуктивної техніки, у т. ч. імпортного виробництва, провідних компаній світу [9].

Можемо зробити висновок, що розвиток стратегічного інноваційного комплексу та підвищення його значення для агропромислового підприємства залежать від результату роботи всіх підрозділів підприємства на території України та розташованими в зарубіжних країнах, зокрема відповідальних за застосування та впровадження інноваційних стратегій. Для досягнення максимального ефекту стратегічної інноваційної діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах потрібно делегувати функції ціноутворення, формування товарної політики, формування каналів продажу продукції, проведення ринкових досліджень, формування комунікаційних зв'язків, прийняття участі в міжнародних маркетингових заходах, проведення маркетингових досліджень відповідним фахівцям на міжнародних ринках. Особливої уваги заслуговує те, що компанії-лідери досягали високих результатів завдяки правильному підходу до формування стратегічних переваг в умовах бізнесу.

Володіння стратегічними ресурсами дозволяє суб'єктам господарювання визначити принциповий характер їх використання у взаємозв'язку та взаємо погодженням з «правилами гри» зовнішнього середовища, оскільки вибір та реалізація певної стратегії означає не стільки слідування за змінами оточення і здійснення стратегічних змін в організації, скільки активне взаємодія з зовнішнім середовищем. Стратегічно активне підприємство повинно ціленаправлено впливати та змінювати умови внутрішнього та зовнішнього середовища, пристосовуючи їх до необхідних умов реалізації стратегії, тим самим створюючи підґрунтя для досягнення стратегічних цілей в цілому. Інноваційні стратегічні зміни діяльності суб'єктів господарювання – найважливіша складова частина власне реалізації стратегії диверсифікації їхньої діяльності. Якщо розглядати масштаби цих змін в рамках обраної тієї чи іншої стратегії розвитку, необхідно досліджувати інноваційні стратегічні орієнтири діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» (рис. 3).

«НІБУЛОН» – провідний український інвестор, сільгосптоваровиробник і експортер. За 27 років своєї діяльності компанія інвестувала в економіку України понад 2 млрд дол. США. Протягом 27 років діяльності компанія визначила свою власну концепцію корпоративної соціальної відповідальності, яка полягає у системній цілеспрямованій роботі у різних сферах життя та господарювання та відзначається такими сильними сторонами [9]:



**Рис. 3. Стратегічні інноваційні орієнтири компанії NIBULON**

*Джерело: власна розробка автора*

- відкритість, прозорість: кожен сільгосптоваровиробник або будь-яка інша зацікавлена особа має можливість ознайомитися з поточними цінами на сільгосппродукцію або самостійно їх розрахувати на офіційній веб-сторінці компанії, застосовуючи спеціальну програму «калькулятор знижок. Сільгосптоваровиробник для компанії – це не лише постачальник продукції, а й повноправний партнер зовнішньоекономічної діяльності;

- професійність, прогресивність: всі лабораторії підприємств оснащені найновітнішим технологічним і лабораторним обладнанням провідних виробників світу та сертифіковані відповідно до вимог як національних, так і міжнародних стандартів;

- ефективність, висока продуктивність та якість: фахівцями компанії впроваджені принципово нові технічні рішення щодо удосконалення процесу сушіння сільськогосподарської продукції із застосуванням енергозберігальних технологій:

1. створення унікальної логістичної системи;
2. відродження судноплавства та суднобудування;
3. забезпечення світової продовольчої безпеки;
4. підвищення стандартів якості виробництва продукції;
5. виробництво натуральної та екологічно чистої продукції.

Усього за період 2017/18 МР було укладено 145 зовнішньоекономічних контрактів з іноземними виробниками на постачання спеціалізованої імпортової техніки, обладнання різного рівня складності,

комплектуючих та запчастин до нього на загальну суму у доларовому еквіваленті більше ніж 32,2 млн. Компанія зберегла показники з кількості укладених зовнішньоекономічних контрактів [8].

З цією метою «НІБУЛОН» сформував найсучасніший в Україні автопарк вантажного транспорту, що дозволить підвищити ефективність не тільки автомобільної, але і річкової логістики вантажних перевезень компанії [9]. У рамках інвестиційного проекту з відродження річок Дніпро та Південний Буг як судноплавних транспортних артерій України «НІБУЛОН» створює власну логістичну систему з метою зменшення залежності від зовнішніх факторів, зниження рівня ризиків у господарській діяльності.

Розширення власної логістичної системи забезпечило компанії «НІБУЛОН» такі конкурентні переваги: мінімальна вартість перевезення, зручність, легкість і гнучкість, маневреність, оперативність та якість доставки вантажу.

Уже сьогодні «НІБУЛОН» транспортує 2 млн тонн зерна на рік річками України, а в найближчі роки перевезення по воді становитимуть 4-6 млн. тонн щорічно. Згідно зі структурою закупівель сільгосппродукції зменшено міжобласні перевезення і постачання зернових автотранспортом на перевантажувальний термінал у м. Миколаєві. Натомість збільшено частку приймання зерна на річкових та лінійних елеваторах, що зумовлено будівництвом наших елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів ближче до зон вирощування сільськогосподарської продукції [9].

З огляду на ситуацію на міжнародних ринках сільгосппродукції, фахівці досліджуваних агрохолдингів гнучко планують виробництво. В майбутньому агропромислові підприємства бачать значний потенціал свого бізнесу в області впровадження сучасних інформаційних технологій, технологічних рішень та біотехнологій. Завдяки цим технологіям уже зараз можна поліпшити керування погодними ризиками, удосконалювати логістичні процеси тощо.

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВИДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ.**

Отже, переорієнтація стратегічної діяльності агропромислових підприємств у напрямі розширення та поглиблення цільових сегментів ринку агропродовольства на сучасному етапі спрямована на новий якісний рівень у формуванні комплексної стратегії стосовно певного визначеного середовища господарювання за певних умов. Діяльність у цьому напрямі пов'язана з переглядом цілого ряду інноваційних стратегій в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, а також ревізії спрямованості цієї стратегії в плані протидії невизначеності.

Таким чином, якщо цілі підприємства ідеально співпадають із стратегічними інноваційними можливостями, підприємство має велику свободу дій по використанню групового набору вибору типів стратегічних альтернатив діяльності для досягнення ефективності господарювання шляхом розробки та формування оптимальних стратегій діяльності на довгострокову перспективу.

#### **Література.**

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [М. В. Зубець, та ін.] ; за ред. М. В. Присяжнюка, М. В. Зубця, П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка, М. М. Федорова. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2011. 1008 с.
2. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. *Інформаційно-аналітичний збірник* / за ред. П. Т. Саблука та ін. Київ : ІАЕ, 2000. Вип. № 4. 601 с.
3. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2008. № 6. С. 28-34.
4. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 11-21.
5. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 516 с.
6. Інформаційні ресурси та їх використання в агропромисловому виробництві: *Збірник наукових праць* / за ред. П. Т. Саблука, М. Я. Дем'яненка та ін. Київ : ІАЕ, 2000. Вип. № 2. 307 с.
7. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 64. С. 183-189.
8. Офіційний сайт компанії «KERNEL». URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 18.08.2019).
9. Офіційний сайт компанії «NIBULON». URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 21.02.2019).
10. Офіційний сайт компанії «Ukrlandfarming». URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/> (дата звернення: 12.02.2019).
11. Інформаційні ресурси та їх використання в агропромисловому виробництві: *Збірник наукових праць* / за ред. П. Т. Саблука, М. Я. Дем'яненка та ін. Київ : ІАЕ, 2000. Вип. № 2 307 с.
12. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 12–17.
13. Офіційний сайт державного комітету статистики України. URL : <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.07.2019).



14. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. Економічний форум. 2016. №1. С. 193-199.
15. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК. Вісник СНАУ. 2009. № 4. С. 129-130.
16. Черевко Г. В. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупно товарного господарюванні в агробізнесі України. Аграрна економіка. 2012. Т. 5. № 1–2. С. 32–39.

#### References.

1. Zubets, M. V. Sabluk, P. T. Mesel-Veseliak, V. Ya, and Fedorov, M. M. (2011), *Ahrarnyj sektor ekonomiky Ukrainy (stan i perspektyvy rozvytku) [Agrarian sector of the economy of Ukraine (state and prospects of development)]*, NNTs «IAE», Kyiv, Ukraine.
2. Sabluk, V.P. (2000), “Agro-industrial complex of Ukraine: state, tendencies and prospects of development”, *Information-analytical collection» NNTs «IAE», Vol. 4.*
3. Amosha, O.I. (2008), “Innovative way of development of Ukraine: problems and solutions”, *Ekonomist*, vol. 6, pp. 28-34.
4. Illyashenko, S. M. and Peresad'ko, G. O. (2008), “System analysis of the views of various scholars on the strategy of diversification”, *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika ta menedzhment*, Vol. 4(28), pp. 3-8.
5. Lupenko, Y.O. et all. (2014), [Innovative support of agricultural development of Ukraine: problems and prospects: monograph], NNTs «IAE», Kyiv, Ukraine.
6. Sabluk, P.T. and Demyanenko, M.Y. (2000), *Informatsiyni resursy ta yikh vykorystannya v ahropromyslovomu vyrobnytstvi [Information resources and their use in agro-industrial production]*, vol. 2, NNTS «IAE», Kyiv:.
7. Larina, Ja.S. (2017), “Marketing strategies in international business: role, conditions and methods of choice”, *Ekonomichni innovaciji*, vol. 64, pp. 183–189.
8. Official website of the «KERNEL» company (2020), available at: <https://www.kernel.ua/> (Accessed 18 Sept 2020).
9. Official website of the «NIBULON» company (2020), available at: <https://www.nibulon.com> (Accessed 21 Oct 2020).
10. Official website of the «Ukrlandfarming» company (2020), available at: <https://www.ulf.com.ua/ua> (Accessed 12 Nov 2020).

Стаття надійшла до редакції 29.11.2020 р.