

Гамма Т.М.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АПК

*На основі досліджень існуючих підходів до визначення категорії «управління розвитком підприємства», аналізу проблем розвитку інтеграційних формувань як нової інституційної форми підприємництва в АПК, а також вивчення наукових праць з питань оцінювання та структуризації потенціалу автором запропоноване визначення категорії «управління розвитком інтеграційними процесами». Розроблено алгоритм управління інтеграційними процесами в АПК, який дозволяє планувати розвиток інтеграційних процесів на основі оцінки внутрішнього і зовнішнього потенціалів інтеграції, з урахуванням наявних фінансових ресурсів. Запропонована процедура дозволяє порівняти передбачувані результати інтеграції при різних варіантах складу інтегрованого формування.*

**Ключові слова:** інтеграційні процеси, АПК, управління розвитком, ресурсно-потенційний підхід, оцінка потенціалу.

**Постановка проблеми.** Сучасні геополітичні умови та ринкова трансформація викликали динамічні перетворення функціонального змісту і структурної організації соціально-економічних систем регіонів України. Не потребує доказів, що ефективність роботи підприємств АПК є основою прискорення темпів розвитку національної економіки. Особливої актуальності набувають інтеграційні процеси, здатні забезпечити оновлення технічної, технологічної та організаційної бази вітчизняних підприємств і отримання нової конкуренто-спроможної продукції. Об'єктивною основою розвитку інтегрованих структур в АПК країни є складна система виробничо-фінансових відносин між усіма його учасниками. Тому актуальними є не тільки питання формування, доцільності та ефективності створення нових інтегрованих об'єднань, але й ефективності функціонування та розвитку вже існуючих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток агрохолдингів, як нової інституційної форми підприємництва в Україні, аналізується в працях В. Амбросова, В. Андрійчука, О. Бородині, В. С. Дем'яненка, Т. Дударя, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, О. Мороз, Т. Мостенської, Ю. Нестерчука, Н. Скопенко, Г. Черевка, О.Шпичака та ін. [1-12].

Методологічну основу розробки ресурсно-потенційного підходу до управління розвитком інтеграційних процесів склали роботи вітчизняних та зарубіжних науковці, присвячені питанням щодо управління розвитком підприємств (М. Афанасьєв, І. Дроздов, Є. Коротков, М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедуорі, О. Раєвнева, В. Самуляк та Р. Фещур, О. Тридід,

О. Шубравська [13-20]), та наукові праці з питань оцінювання потенціалу підприємства (О.Ареф'єва, О. Кузьмін, Є.Лапін, Н. Педченко, Р. Фещур, Ю. Карпенко, Н. Вашенко, О.І. Шаманська та інші [21-28].

Дослідження джерел, які розкривають різноманітні аспекти ефективного управління розвитком інтеграційних процесів в АПК, дають підстави стверджувати, що проблема забезпечення ефективності функціонування інтегрованих структур у сучасних умовах вимагає подальшого опрацювання, а цілісна концепція ефективного управління інтеграційними процесами в умовах нестабільного розвитку економіки недостатньо розроблена.

**Формулювання цілей статті.** Мета представленого дослідження полягає в обґрунтуванні можливостей найбільш повного використання переваг інтеграції на підставі ресурсно-потенційного підходу до управління розвитком інтеграційними процесами в АПК.

**Опис основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день не існує концепції управління розвитком інтеграційних процесів, прийнятної для використання в АПК, хоча вона затребувана органами державного управління, власниками і менеджментом агропромислових організацій. Об'єктивна потреба в її розробці передбачає уточнення поняття управління розвитком інтеграційних процесів. З цією метою нами було досліджено економічну категорію «управління розвитком підприємства» (табл. 1)

Проведене дослідження сутності управління розвитком підприємства дає можливість зробити висновок, що не існує єдиного універсального визначення даного поняття.

Таблиця 1

**Підходи до трактування терміну «управління розвитком підприємства»\***

Підхід	Сутність	Джерело
Прогресивний	Довгостроковий процес з планування, організації, мотивування та контролю удосконалення можливостей організації у вирішенні проблем та здібностей до відновлення	Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [13], Дроздов І.Н. [20],
	Систематичний вплив на якісні характеристики, за якого формуються нові властивості системи, з метою забезпечення її життєдіяльності, злагодженої роботи та дослідження кінцевого результату	Афанасьєв М. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І. [15, с. 27]
Адаптивний	Постійний вплив на процес переходу з одного стану в інший відповідно до визначених цілей з подоланням різних за глибиною та охопленням криз з метою кращої адаптації до викликів зовнішнього середовища	Коротков Е. М. [16, с. 101] Пономаренко В. С., Тридід О.М., Кизим М.О. [17, с. 62]
	Процес підтримки підприємства у плановому напрямку розвитку, або штучної зміни еволюційного вектору розвитку підприємства з метою адаптації до умов, що стохастично змінюються	Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. [19],
Трансформаційний	Процес застосування інструментів та методів для усунення диспропорцій, які виникають у відхиленні від запланованої поведінки підприємства у просторі та часі, та для створення протиріч, як джерел подальшого поступового розвитку підприємства	Раєвнева О. В. [14, с. 108] Щубравська О. В. [18, с. 37]

\* Систематизовано автором на основі [13-20]

Систематизація підходів до визначення досліджуваної категорії дозволила запропонувати власне бачення управління розвитком підприємства як безперервної активної діяльності з координації його системи, пов'язаної із адаптацією підприємства до викликів динамічного зовнішнього оточення різної економічної природи, спрямованості й інтенсивності, що призводить до нових якісних перетворень, з метою підвищення ефективності його функціонування.

Виходячи з наданого визначення категорії «управління розвитком підприємства» та проведених раніше теоретичних досліджень автора, пропонуємо авторське визначення категорії «управління розвитком інтеграційними процесами». Це сфера практичної діяльності, пов'язана із вирішенням проблем організаційної структури інтегрованого об'єднання та регулюванням його діяльності, спрямована на отримання конкурентних переваг за рахунок якісного, взаємопов'язаного стану бізнесу, що забезпечує отримання синергетичного ефекту в результаті спільного використання ресурсів, ринкової інфраструктури або сфер діяльності.

Управління розвитком інтеграційних процесів здійснюється з метою переходу виробничо-господарських систем у взаємозалежний,

взаємопов'язаний стан або посилення зв'язків, що забезпечують отримання синергетичного ефекту. Досягнення цієї мети забезпечується в результаті створення нових інтегрованих формувань, орієнтованих на отримання ефекту від скоординованої спільної діяльності, або збереження існуючих інтегрованих структур і підвищення їх ефективності на основі: пролонгування діючих складових синергетичного ефекту та їх посилення шляхом реорганізації сформованих інтеграційних зв'язків; включення до об'єднання нових учасників; звуження поля інтеграційної взаємодії за рахунок виключення господарських зв'язків, що вже вичерпали ресурс ефективності.

Процес управління розвитком процесу інтеграції в АПК, як сукупність регулюючих впливів щодо досягнення зазначених цілей, здійснюється в просторі трьох ієрархічних рівнів: державному, регіональному, корпоративному (рис.1). В попередніх дослідженнях автором запропоновано алгоритм управління розвитком інтеграційних процесів на локальному (місцевому рівні) [29]. Основні його елементи: виявлення об'єктивних потреб та оцінку потенціалу розвитку агропромислової інтеграції; визначення можливих сценаріїв і розробку стратегії розвитку інтеграційних процесів; вибір

конкретних механізмів інтеграції та створення інтегрованих формувань; моніторинг їх розвитку, що передбачає оцінку соціально-економічних результатів і ефективності

інтеграції; адаптаційне планування, що є основою для вироблення корегуючих заходів в рамках прийнятої стратегії.

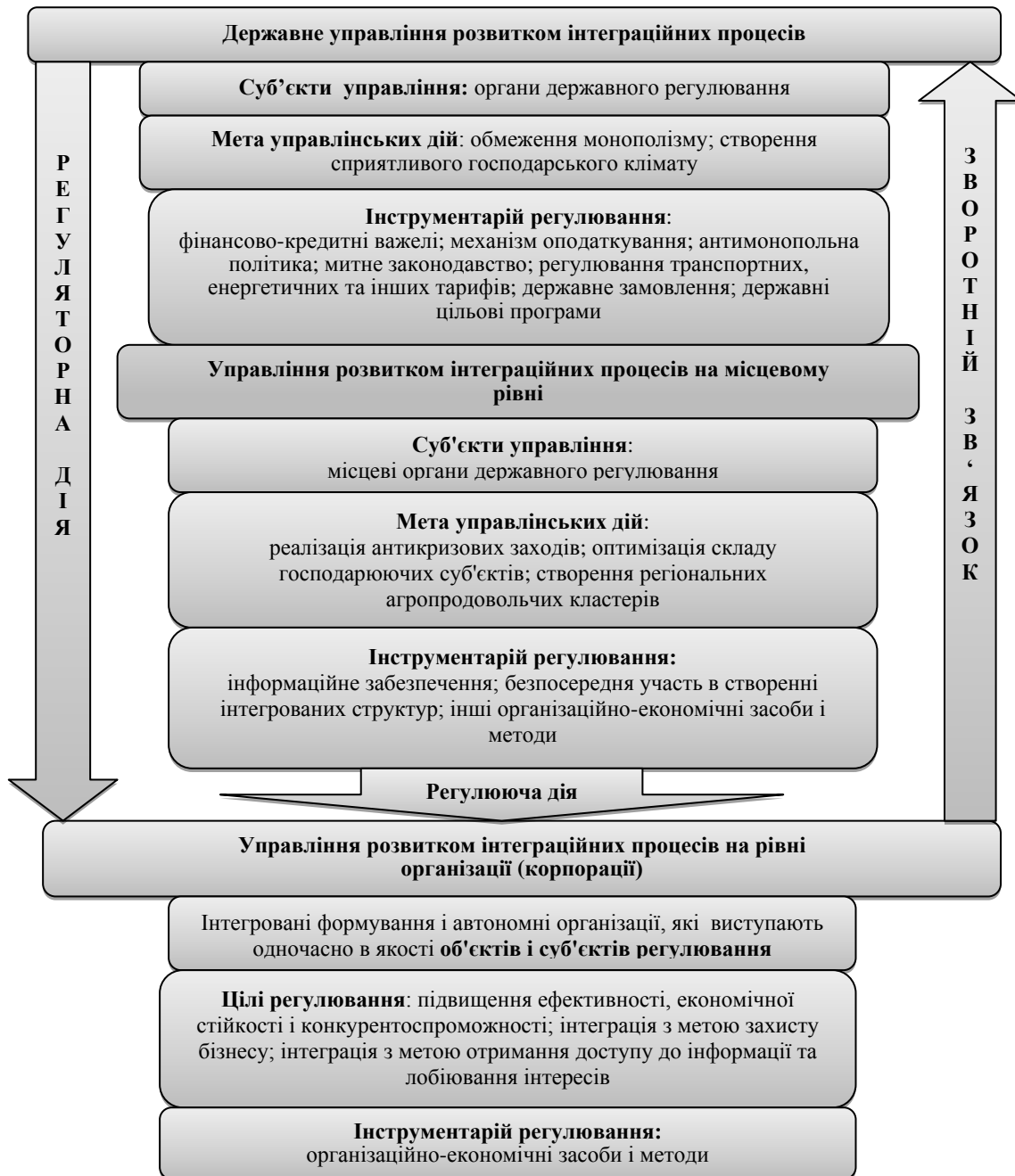


Рис. 1. Рівні управління інтеграційними процесами в АПК\*

\* Розроблено автором

Викладений підхід до обґрунтування доцільності створення інтегрованих структур дозволяє на підготовчому етапі отримати інформацію щодо сумісності підприємств для участі в єдиному технологічному процесі; оцінити ступінь зацікавленості потенційного учасника в інтеграції і істотно знизити ймовірність того, що до складу компанії будуть включені організації, чий інтерес згодом можуть конфліктувати з інтересами всієї компанії.

Такий алгоритм дозволяє оцінити ступінь взаємозв'язків між можливими учасниками інтегрованого формування і виявити організації, для яких об'єднання в єдину структуру є природним продовженням сталих взаємовідносин.

Для ефективного управління інтеграційними процесами на мікрорівні нами запропоновано алгоритм, що базується на ресурсно-потенційному підході, а саме: 1 етап – структуризація складових внутрішнього та

зовнішнього потенціалів інтеграції; 2 етап - визначення функціональної залежності синергетичних ефектів від відповідних структурних елементів внутрішнього і зовнішнього потенціалів; 3 етап - вимір синергічного ефекту можливої альтернативи реалізації інтеграційних відносин. На основі проведеної оцінки визначаються конкретні напрямки впливу з метою забезпечення отримання синергічного ефекту.

На стадії функціонування вже сформованої інтегрованої структури повинен проводитися моніторинг її діяльності з метою визначення необхідності виключення господарських зв'язків, які вже вичерпали ресурс ефективності, або організації додаткових інтеграційних зв'язків між існуючими партнерами чи включення до взаємодії нових контрагентів. За результатами моніторингу здійснюється оцінка ефективності та соціально-економічних наслідків розвитку інтеграції за основними індикаторами. Дані моніторингу є основою для коригування стратегій, здійснення адаптаційного планування з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Використання механізму адаптації дозволить приймати обґрунтовані рішення в області планування і прогнозування інтеграційних процесів, є основою для вироблення коригувальних заходів.

Зовнішній потенціал визначається характеристиками аграрного ринку і діями суб'єктів, що функціонують на даному ринку, включаючи державу. Внутрішній потенціал є похідною величиною потенціалів систем більш низького рівня і реалізується як ефект синергії. Внутрішній і зовнішній потенціали є основними об'єктами управлінського впливу. При цьому ступінь реалізації зовнішнього потенціалу інтеграції безпосередньо залежить від ступеня досягнення внутрішніх переваг.

Конкретні прояви переваг інтеграції співвідносяться з певними елементами внутрішнього і зовнішнього потенціалів інтеграції та реалізуються у відповідних просторах і на певних ієрархічних рівнях. Виходячи з цього положення, нами проведена структуризація переваг інтеграції та їх ідентифікація з елементами зовнішнього і внутрішнього потенціалів розвитку інтеграційних процесів в аграрній сфері економіки.

В якості укрупнених структурних елементів внутрішнього потенціалу інтеграції виділяються:

1. Виробничий потенціал, який вимірюється вартістю додатково отриманої порівняно з дезінтегрованим виробництвом, продукції.

2. Організаційно-кадровий потенціал інтеграції може бути виміряний економією фонду заробітної плати інтегрованої організації порівняно з ситуацією до інтеграції.

3. Потенціал економії оборотних коштів. Розмір економії характеризує величину даного елемента потенціалу інтеграції.

4. Інвестиційний потенціал вимірюється показниками окупності інвестицій.

5. Фінансовий потенціал вимірюється ефективністю використання позикових коштів.

Елементами зовнішнього потенціалу отримання переваг інтеграції є:

1. Ступінь специфічності активів. Кількісна оцінка величини цього елемента потенціалу здійснюється за розрахунковою величиною додаткового доходу, отриманого від інтеграції з організацією, яка володіє специфічними активами порівняно із середнім по галузі.

2. Потенціал державної підтримки та регулювання. Вимірюється величиною державної участі, підтримки та преференцій, доступних інтегрованому формуванню порівняно з дезінтегрованим.

3. Потенціал заміщення трансакційного сектора в АПК характеризує економія трансакційних витрат в результаті об'єднання.

4. Потенціал збільшення ринкової влади. Величина додаткового прибутку кількісно вимірює потенціал збільшення ринкової влади при інтеграції порівняно з дезінтегрованим виробництвом.

Для оцінки переваг інтеграції пропонується методика передбачає складання матриці потенціалів. Вона розробляється з метою аналізу максимально можливої кількості отримання переваг інтеграції та визначення напрямків управлінського впливу для посилення того чи іншого потенціалу. Елементи кожного з внутрішніх і зовнішніх потенціалів послідовно включаються до розгляду (табл. 2).

При цьому зазначені орієнтири практично всебічно охоплюють діяльність компанії, комплексно пов'язуючи цільові параметри її функціонування. Інше застосування декомпозиції потенціалів зводиться до того, що їхні складові елементи дозволяють доказово сформулювати перелік ключових показників, які формують переваги інтеграції та можуть бути введені в якості незалежних змінних до узагальнюючої моделі даної залежності.

Таблиця 2

## Матрична модель оцінки ресурсного потенціалу інтегрованих формувань\*

Потенціал ( $P_n$ )	Організації в складі інтегрованого формування				Загалом по інтегрованому формуванню	Обмеження за ресурсами
	$X_1$	$X_2$	...	$X_m$		
Виробничий ( $P_1$ )	$P_1X_1$	$P_1X_2$	...	$P_1X_m$	$\sum P_1 X_m$	$\sum P_1 X_m \leq R_1$
Економії обігових коштів ( $P_2$ )	$P_2X_1$	$P_2X_2$	...	$P_2X_m$	$\sum P_2 X_m$	$\sum P_2 X_m \leq R_2$
Інвестиційний ( $P_n$ )	$P_nX_1$	$P_nX_2$	...	$P_nX_m$	$\sum P_n X_m$	$\sum P_n X_m \leq R_n$

\*Удосконалено на основі [30]

Встановлення такої залежності є метою оцінки внутрішнього потенціалу розвитку другого етапу проведеного аналізу. інтеграційних процесів наведена в табл.3. Підсумкова сутність розробленої методики

Таблиця 3

## Оцінка внутрішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів\*

Потенціал розвитку інтеграційних процесів	Переваги інтеграції	Алгоритм розрахунку
Збільшення ринкової влади	Зростання поточних доходів	$\sum_{i=1}^n \Delta Q_i P_i$ <p>де <math>\Delta Q_i</math> – приріст обсягу <math>i</math>-тої товарної продукції; <math>P_i</math> – одиниці <math>i</math>-тої товарної продукції</p>
Економії обігових коштів	Відносна економія поточних витрат	$\frac{\sum_{i=1}^n B_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} P_{i1}} - \frac{\sum_{i=1}^n B_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} P_{i0}}$ <p>де <math>\sum_{i=1}^n B_{i1}</math> та <math>\sum_{i=1}^n B_{i0}</math> – суми поточних витрат до та після інтеграційних процесів; <math>\sum_{i=1}^n Q_{i1} P_{i1}</math> та <math>\sum_{i=1}^n Q_{i0} P_{i0}</math> – вартість продукції до та після реалізації спільних проектів</p>
Інвестиційний	Збільшення доходів за рахунок реалізації спільних проектів	$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$ <p>де <math>NPV</math> – чистий дисконтований дохід; <math>CF_t</math> – грошові потоки за роками; <math>IC</math> – сума інвестиційних витрат</p>
Фінансовий	Залучення додаткових коштів	$R_a = R_{BK} + \frac{PK}{BK} (R_{BK} - i)$ <p>де <math>R_a</math> – збільшення величини рентабельності активів за рахунок залучення кредитів; <math>R_{BK}</math> – рентабельність власного капіталу; <math>BK</math> та <math>PK</math> – величина власного та позикового капіталу; <math>i</math> – позиковий процент</p>

\* Розроблено автором

Оцінка внутрішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів передбачає деталізацію кожного його структурного елементу і виділення часткових потенціалів інтеграції. В подальшому часткові потенціали інтеграції групуються за напрямками прояву синергетичних ефектів. Доцільність цього кроку диктується тим, що сформовані частковими внутрішніми потенціалами інтеграції синергетичні ефекти

мають найрізноманітніші прояви, систематизація яких дозволяє об'єднати їх в три однорідні групи: ефекти, що забезпечують переважне збільшення поточних доходів; ефекти, які сприяють зниженню поточних витрат, та ефекти, що забезпечують залучення додаткових фінансових коштів.

Величина і можливість реалізації зовнішніх потенціалів інтеграції не піддається безпосеред-

ньому кількісному вимірюванню, формалізовані моделі такої оцінки відсутні. У зв'язку з цим завдання полягає в створенні методів якісної оцінки, для вирішення якої ми пропонуємо використовувати бальну оцінку кожного структурного елемента зовнішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів і визначення інтегрального показника. Розрахунок його пропонується здійснювати за формулою:

$$P = \frac{\sum_{j=1}^4 \sum_{k=1}^L BP_{dk} \times y_{djk}}{\sum_{k=1}^L BP_{dk}}$$

де: P – інтегральний показник оцінки зовнішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів; d – елемент зовнішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів; j – кількість приватних потенціалів, що використовуються для аналізу; k – кількість показників приватного

потенціалу (належить до інтервалу [1,4]);  $y_{djk}$  – кількість балів по k потенціалу d елемента зовнішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів, належить до інтервалу [1, 25];  $BP_{dk}$  – ваги, що присвоюються експертами кожному k – тому показникові d елемента зовнішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів, які характеризують його значущість для оцінки сукупного потенціалу.

Загальний показник елемента потенціалу розраховується як зважена сума часткових потенціалів. Показники підсумовуються, кожен зі своїм ваговим коефіцієнтом. Підсумковий потенціал інтеграції розраховується за величиною зваженої суми часткових показників, при цьому показники дестимулятори попередньо множать на (-1) (табл. 4).

Таблиця 4

**Оцінка зовнішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів\***

Елементи потенціалів розвитку інтеграційних процесів	Показники часткового потенціалу	Бальна оцінка	Вага показника часткового потенціалу*
Потенціал специфічності активів	$X_{Ay1}$ - відхилення доходу від продажів Іц продукції від середньогалузевої величини; $X_{Ay2}$ - економія витрат на навчання кадрів при наявності кваліфікованої робочої сили; $X_{Ay3}$ - економія постійних і змінних витрат за рахунок наявної виробничої інфраструктури	1-25	0,15
Потенціал державної підтримки та регулювання	$X_{du1}$ - рівень субсидій в розрахунку на 1 га с.-г. угідь; $X_{du2}$ - відшкодування різниці в процентних ставках по кредитах; $X_{du3}$ - субсидії по капітальних вкладеннях; $X_{du4}$ - податкові пільги	1-25	0,30
Потенціал заміщення трансакційного сектору	$X_{zy1}$ - коефіцієнт виконання договірних зобов'язань; $X_{zy2}$ - витрати переговорів; $X_{zy3}$ - витрати на пошук інформації; $X_{zy4}$ - витрати по специфікації і захисту прав власності; $X_{zy5}$ - витрати вимірювання кількості та якості товарів і послуг, які вступають в обмін	1-25	0,25
Ринковий потенціал	$X_{ry1}$ – частка ринку і-того виду продукції від загального обсягу продажів і - того ринку; $X_{ry2}$ - частка ринку, яку займають десять найбільших конкурентів галузі; $X_{ry3}$ - індекс Хіршмана-Херфендаля; $X_{ry4}$ - співвідношення цін на продукцію на світових і внутрішніх ринках	1-25	0,30

\* Встановлено на основі експертних оцінок керівників та спеціалістів АПК

Проведене нами емпіричне дослідження потенціалу розвитку інтеграційних процесів дозволило класифікувати рівень зовнішнього (табл. 5).

Таблиця 5

**Класифікація зовнішнього потенціалу розвитку інтеграційних процесів \***

	1 категорія, високий потенціал, балів	2 категорія, середній потенціал, балів	3 категорія, низький потенціал, балів
Зовнішній потенціал розвитку ІІІ	[11-25]	[2-10]	[0-1]

\* Величина інтервалів визначена на основі експертних оцінок керівників та спеціалістів АПК

Перша категорія характеризує високий потенціал і наявність найбільш сприятливих умов зовнішнього середовища для розвитку інтеграційних процесів, друга категорія відповідає менш сприятливим зовнішнім умовам, і третя характеризує обмежені умови для їх розвитку. Запропонована методика дає приблизну, але формалізовану оцінку зовнішнього потенціалу інтеграції.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розроблена методологія дозволяє планувати розвиток інтеграційних процесів на основі оцінки внутрішнього і зовнішнього потенціалів інтеграції з урахуванням наявних фінансових ресурсів. Запропонована процедура дозволяє порівняти передбачувані результати інтеграції при різних варіантах складу інтегрованого формування. Крім того, вона дозволяє визначити потребу у фінансуванні розвитку відповідного внутрішнього потенціалу підприємства, виходячи з бажаного рівня отримання ефекту. На цій основі можливе

планування зміни виробничого, організаційно-кадрового, інвестиційного, фінансового та інших потенціалів інтеграції та управління величиною бажаного синергетичного ефекту.

Подальші дослідження пов'язані із дослідженням можливостей інтегрування до запропонованого алгоритму управління інтеграційними процесами методів, що дозволяють прогнозувати і моделювати поведінку складних структур в умовах невизначеності, зокрема, методів і інструментів квантової фізики до вивчення взаємодії в економічному світі, що може привести до більшої правдоподібності прогнозування подій. Однак в економічній теорії немає адекватних даних гіпотези способів вимірювання результатів діяльності підприємств. Тому подальші дослідження будуть присвячені розробці способів та інструментарію оцінки ефективності інтеграційних процесів в рамках квантової теорії вимірювання результатів.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В. Механизмы эффективного функционирования агроформирований / В. Амбросов, Т. Маренич // Экономика Украины. - 2006. - № 6. - С. 60-66.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : [моногр.] / В. Г. Андрійчук - Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2005. - 290 с.
3. Бородин О.М. Інтеграція дрібнотоварних виробників до агропродовольчих ланцюгів доданої вартості: методологічні підходи та емпіричні дослідження / О.М. Бородин // Економіка і прогнозування. - 2014. - №2. - С. 73-84
4. Демьяненко С. Агрохолдинги в Украине: процесс становления и развития / С. Демьяненко // Экономика Украины. - 2009. - № 12. - С. 50-62.
5. Дудар Т.Г. Агрохолдинги у системі агропромислової інтеграції, оцінка їх потенціалу та ринкових позицій / Т.Г. Дудар, В.В. Галушак // Інноваційна економіка. - 2011. - № 21. - С. 3-9
6. Малік М.Й. Інститути та інституції у розвитку інтеграційних процесів в аграрній сфері / М.Й. Малік, О.Г. Шпичак, Ю.О. Лузан. // Економіка АПК. - 2013. - №4. - С.86 - 93.
7. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. - К.: ННЦ "ІАЕ", 2012. - 182 с.
8. Мороз О. О. Діяльність інтегрованих сільськогосподарських підприємств / О. О. Мороз // Економіка АПК, 2010. - №4. - С. 96-103.
9. Мостенська Т. Л. Формалізація процесу розвитку інтеграційної взаємодії / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2013. - № 51. - С. 183-189.
10. Нестерчук Ю.О., Голога В.М. Тенденції розвитку холдингів в АПК [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.udau.edu.ua/library.Php?id=1486>
11. Скопенко Н.С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України : [монографія] / Н. С. Скопенко; Нац. ун-т харч. технологій. - К.: НУХТ, 2012. - 265 с.
12. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупно товарного господарювання в агробізнесі України / Г. Черевко // Аграрна економіка. - 2012. - Т.5. - С. 32 - 40.
13. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. — М.: Дело, 1994. — 680 с
14. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. / Раєвнева О. В. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. - 496с.
15. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: моногр. / Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. — Х.: Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. — 184 с.
16. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Коротков Э. М. — М.: Дека, 1997.
17. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. — Х.: Основа, 1999. — 488 с.
18. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрями дослідження // Економіка України. — 2005. — №1. — С. 36-42.

19. Самуляк В.Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р.В.Фещур, В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Вид-во Львівська політехніка. – 2008. – №624. – С.100-109.
20. Дроздов И.Н. Управление развитием организации: Учебное пособие. И.Н. Дроздов– Владивосток: ПИППККГС, 2001. – 110 с.
21. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К: ГРОТ, 2004. – 200 с.
22. Кузьмін О.Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства / О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимошук, Р.В. Фещур // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Вип. 207: В 5 т. — Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – 312 с.
23. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. — 360 с.
24. Педченко Н.С. Застосування економіко-математичних методів при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємства / Н.С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. - №2. – С. 88-91.
25. Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу підприємства / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2007. – Вип. 3 (24). – С. 277–281.
26. Карпенко Ю.В. Теоретичні проблеми оцінки існуючого потенціалу підприємства будівельної галузі / Ю.В. Карпенко // Регіональні перспективи. – 2000. – №4(11). – С. 51-53.
27. Ващенко Н.В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Ващенко, Ю.В. Михайленко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_2/Vashenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_2/Vashenko.pdf)
28. Шаманська О.І. Загальна система формування економічного потенціалу / О.І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2(92). – С. 109-114.
29. Гамма Т.М. Алгоритм управління розвитком інтеграційними процесами на мікрорівні./ Т.М. Гамма // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (28-29 травня 2015 р., м. Одеса). – Одеса, ОНЕУ, 2015. – С. 62-64.
30. Лещева М.Г. Экономическое обоснование целесообразности создания и эффективности функционирования интегрированных формирований в аграрной сфере экономики / монография / М. Г. Лещева; МОН РФ, "Северо-Кавказский гос. технический ун-т". Ставрополь, 2008.

## REFERENCES

1. Ambrosov, V. & Marenich T. (2006). *Mehanizmy jeffektivnogo funkcionirovaniya agroformirovaniy* [The mechanism of effective agroformations functioning], *Jekonomika Ukrainy - Ukrainian Economy*, 6, 60-66 [in Russian]
2. Andriychuk, V. H. (2005). *Efektivnist' diyal'nosti ahrarynykh pidpryyemstv: teoriya, metodyka, analiz* [The effectiveness of agricultural enterprises: the theory, methodology, analysis]. Kyiv: Kyiv national economic university Publ. [in Ukrainian]
3. Borodyna O.M. (2014). *Intehratsiya dribnotovarnykh vyrobnykiv do ahroprodovol'chyykh lantsyuhiv dodanoyi vartosti: metodolohichni pidkhody ta empyrychni doslidzhennya* [The integration of small-scale producers to agro-food value chain: methodological approaches and empirical research] *Ekonomika i prohnozuvannya - Economics and Forecasting*, 2, 73-84 [in Ukrainian]
4. Dem'janenko, S. (2009). *Agroholdingi v Ukraine: process stanovlenija i razvitija* [Agroholdings in Ukraine: formation and development processes] *Jekonomika Ukrainy - The Ukrainian Economy*, 12, 50-62 [in Russian]
5. Dudar T.H. & Halushyak V.V.(2011). *Ahrokhodynhy u systemi ahropromyslovyoi intehratsiyi, otsinka yikh potentsialu ta rynkovykh pozytyy* [Agriholdings in agro-industrial integration system, potential and market position evaluation] *Innovatsiyna Jekonomika – Innovative Economy*, 21, 3-9 [in Ukrainian]
6. Malik M.Y., Shpychak O.G. & Luzan Ju.O. (2013). *Instytuty ta instytutsiyi u rozvytku intehratsiynykh protsesiv v ahraryni sferi* [Institutes and institutions in the development of integration processes in agriculture] *Ekonomika APK - AIC Economy*, 4, 86 – 93 [in Ukrainian]
7. Lupenko Yu.O. & Mesel'-Veselyak V.Ya. (Eds) (2012). *Stratehichni napryamy rozvytku sil's'koho hospodarstva Ukrayiny na period do 2020 roku* [The strategic directions of Ukrainian agriculture development till 2020]. Kyiv: NNTs "IAE" Publ, [in Ukrainian]
8. Moroz O. O. (2010). *Diya'lnist' intehrovanykh sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv* [The activity of integrated agricultural companies], *Ekonomika APK - AIC Economy*, 4, 96-103 [in Ukrainian]
9. Mostens'ka T. L. & Skopenko N.S. (2013). *Formalizatsiya protsesu rozvytku intehratsiynoyi vzayemodiyi* [The formalization of the integration interaction process] *Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu kharchovykh tekhnolohiy - Scientific bulletin of the National University of Food Technologies*, 51, 183-189 [in Ukrainian]
10. Nesterchuk Yu.O. & Holota V.M. *Tendentsiyi rozvytku kholdynhiv v APK* [Tendency of agriholdings development] Retrieved from: <http://www.udau.edu.ua/library.Php?id=1486> [in Ukrainian]
11. Skopenko N.S. (2012). *Formuvannya ta rozvytok intehrovanykh ob'yednan' v APK Ukrayiny* [Formation and development of integrated agroindustrial complex associations in Ukraine], Kyiv: NUKhT Publ. [in Ukrainian]



12. Cherevko H. (2012). Ahrokhodnyhy yak novi orhanizatsiyni formy krupno tovarnoho hospodaryuvannya v ahrobiznesi Ukrayiny [Agriholdings are new organizational forms large commodity management in agribusiness Ukraine], *Ahrarna ekonomika - Agrarian economy*, 5, 32 – 40 [in Ukrainian]
13. Michael H. Mescon, Michael Albert, & Franklin Khedouri (1994). *Management (Rus. Ed Meskon M. H., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta)* Moskow: Delo Publ. [in Russian]
14. Rayevnyeva O. V. (2006). *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli [Managing enterprise development: methodology, tools, models]* Kharkiv: «INZhEK» Publ. [in Ukrainian]
15. Afanas'ev N. V. *Upravlenie razvitiem predpriyatija: monogr. [Managing enterprise development: monograph]* Kharkiv: «INZhEK» Publ, 2003, 184 p.
16. Korotkov Je. M. (1997). *Koncepcija menedzhmenta [The concept of management]* Moskow: Deko Publ. [in Russian]
17. Putjatin Ju. A., Pushkar' A. I., & Trided A. N. (Eds) (1999). *Finansovye mehanizmy strategicheskogo upravlenija razvitiem predpriyatija [The financial mechanism of enterprise development strategic management],*. Kharkiv: Osnova Publ. [in Russian]
18. Shubravs'ka O. (2005). Stalyy ekonomichnyy rozvytok: ponyattya i napryamky doslidzhennya [The stable economic development: concepts and research directions], *Ekonomika Ukrayiny - Ukrainian economy*, 1, 36–42. [in Ukrainian]
19. Samulyak V.Yu. & Feshchur R.V. (2008) *Upravlinnya rozvytkom mashynobudivnykh pidpryyemstv [Managing the development of machine-building enterprises]* *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lvivs'ka politekhnika». Seriya «Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku» - Journal of National University "Lviv Polytechnic". Series "Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of development and problems"*, 624,100-109. [in Ukrainian]
20. Drozdov I.N. (2001) *Upravlenie razvitiem organizacii: Uchebnoe posobie. [Management of organization development]* Vladivostok: PIPPKKS Publ, [in Russian]
21. Aref'yeva O.V. & Korenkov O.V. (2004). *Upravlinnya potentsialom rozvytku promyslovykh pidpryyemstv [Management of development potential of industrial enterprises: monograph]*, Kyiv: HROT Publ [in Ukrainian]
22. Kuz'min O.Ye., Tymoshuk M.R. & Feshhur R.V. (2005). *Metody otsynuvannya potentsialu rozvytku pidpryyemstva [Methods of evaluating the potential development of the company]* *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. prats' - The Economy: problems of theory and practice*, 207: Vol. 5. [in Ukrainian]
23. Lapin E.V. (2004) *Ocenka jekonomicheskogo potentsiala predpriyatija [Evaluating the economic potential of enterprise]* – Sumy: ITD «Universitetskaja kniga» Publ. [in Russian]
24. Pedchenko N.S. (2011). *Zastosuvannya ekonomiko-matematychnykh metodiv pry stratehichnomu upravlinni potentsialom rozvytku pidpryyemstva [The application of economic and mathematical methods in strategic management capabilities of enterprise].* *Naukovyy visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli. - Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 2, 88-91 [in Ukrainian]
25. Feshchur R.V. & Samulyak V.Yu (2007). *Metody otsynuvannya potentsialu pidpryyemstva [Methods of enterprise potential evaluating],* *Prometey: rehional'nyy zb. nauk. prats' z ekonomiky – Prometheus: Regional Economics Proceedings*, 3 (24), 277–281. [in Ukrainian]
26. Karpenko Yu.V. (2000). *Teoretychni problemy otsinky isnujuchoho potentsialu pidpryyemstva budivel'noyi haluzi [Theoretical problems of assessing the existing potential of the company building industry]* *Rehional'ni perspektyvy - Regional prospects*, 4(11), 51-53. [in Ukrainian]
27. Vashchenko N.V. & Myhailenko Yu. V. (2011). *Teoretychni osnovy formuvannya potentsialu pidpryyemstva [The concept of enterprise potential formation]* Retrieved from: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_2/Vashenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_2/Vashenko.pdf) [in Ukrainian]
28. Shamans'ka O.I. (2009). *Zahal'na systema formuvannya ekonomichnoho potentsialu [The overall system of enterprise potential formation],* *Aktual'ni problemy ekonomiky - Actual problems of economic*, 2(92), 109-114. [in Ukrainian]
29. Gamma T.M. (2015). *Alhorytm upravlinnya rozvytkom intehratsiynymy protsesamy na mikrorivni [The algorithm of integration processes development management at microlevel]* *Materialy II mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi - Proceedings from 2-nd International Scientific and Practical conf., Odesa: Odesa national economic university*, pp. 62-64. [in Ukrainian]
30. Leshheva M.G. (2008). *Jekonomicheskoe obosnovanie celesobraznosti sozdaniya i jeffektivnosti funkcionirovaniya integrirovannykh formirovanij v agrarnoj sfere jekonomiki [The economic expediency substantiation of the establishment and effective functioning of the integrated formations in agrarian sphere of economy],* MON RF, "Severo-Kavkazskij gos. tehnikeskij un-t" [North-Caucasian state technical university]. Stavropol', [in Russian]

Одержано 15.09.2016 р.