

## Управлінські аспекти підвищення ефективності комерційної діяльності фермерських господарств

**Постановка проблеми.** Розвиток вітчизняного агросектора з часу формування національної економіки проходив як реформування існуючої до 90-х колгоспно-радгоспної системи. Мета аграрної реформи – формування конкурентного, ринково орієнтованого агросектора. Для забезпечення мети реформування потрібно було, насамперед, реалізувати земельну реформу і на її базі створити різні форми господарювання, в тому числі такі, як фермерські господарства західного зразка, які б поєднали особисту працю й капітал окремих осіб, орієнтованих на прибуткове виробництво високоякісної товарної продукції. Після змін виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється в різних організаційно-правових формах та підприємницьких моделях, таких як особисті селянські й фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства. За основами ведення виробничо-комерційної діяльності дані структури відповідають практиці господарювання багатьох розвинутих країн світу, забезпечують досить ефективно ведення сільського господарства.

При створенні на землі реального власника та господаря великі надії поклалися на фермерські господарства, які почали засновуватися у 1989 році. В основі побудови їхньої діяльності була можливість виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою й реалізацією з метою одержання прибутку, тобто вести повноцінну виробничо-комерційну діяльність.

Товарне виробництво аграрної продукції, орієнтоване на одержання прибутку, передбачає ефективне використання сільськогосподарськими, в тому числі фермерськими, господарствами наявних людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів за різної економічної ситуації та ринкової кон'юнктури. Порівнюючи ресурсний потенціал із результатами його використання, можна оцінити ефективність тієї чи іншої моделі господарювання, зокрема й фермерських господарств. Так, за даними Держстатистики України за 2015 рік, кількість діючих фермерських господарств – 38,8 тис<sup>1</sup>. Площа угідь у їхньому користуванні – 4,39 млн га, або 22% від загального землекористування підприємствами. Результатом використання такого масиву орних земель є виробництво продукції фермерськими господарствами у 2015 році вартістю 18,9 млрд грн, або 7,9%. При цьому основний обсяг продукції генерується ними в галузі рослинництва – понад 90%. У загальній структурі валового виробництва продукції рослинництва в 2015 році вони мали 10,4%, тваринництва – 1,9%. У загальній структурі виробництва валової продукції сільського господарства частка фермерських господарств залишається незначною – на рівні 6-8% на рік [10-11].

Наведені дані уможливають зробити попередній висновок про недостатню ефективність діяльності фермерських господарств України, що відповідно актуалізує

\* Науковий керівник – О.А. Корчинська, доктор економічних наук.

© А.В. Голубєв, 2017

<sup>1</sup> У даній статті інформаційною базою є дані Державної служби статистики України, опубліковані в статистичному збірнику «Сільське господарство України», які в силу специфіки роботи згаданої служби оприлюднюються із значною часовою затримкою, що знижує можливості оперативності аналізу.

дослідження причин та особливостей ведення їх господарсько-комерційної діяльності й управління нею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню розвитку фермерських господарств, пошуку шляхів підвищення ефективності їх комерційної діяльності присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників: В.П. Горьового [3], С.В. Гринчука [4], Е. Касла [5], В.В. Липчука [6], М.Г. Шульського [12], Дж. Болта [14], Р. Кея, В. Едвардса, П. Дуффі [15] й інших. Однак необхідно актуалізувати тенденції управління ефективністю комерційної діяльності фермерських господарств і виділити кращі приклади її організації.

**Мета статті** – оцінка ефективності виробничо-комерційної діяльності фермерських господарств, актуалізація доступних маркетингових інструментів, виділення напрямів удосконалення управління її результатами.

**Виклад основних результатів дослідження.** Методологічну основу даного дослідження становлять такі об'єкти, як «фермерське господарство» та «комерційна діяльність». На нинішній час фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян зі створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою й реалізацією з метою одержання прибутку на земельних ділянках, наданих для ведення фермерського господарства [1].

На відміну від понять «підприємницька діяльність», «господарська діяльність» термін «комерційна діяльність» у сучасному трактуванні чітко не визначено, проте переважна більшість дослідників трактує її як діяльність, пов'язану із закупівлею товарів із метою їх наступного прибуткового продажу, ототожнюючи з торгівлею і роботою торговельних підприємств [5, 12, 14]. Для виробництва й реалізації товарної продукції фермерськими господарствами дане трактування є не вдалим, оскільки останнє має, насамперед, виробничий характер із первинним продажем.

Можливість самостійного просування власної продукції після її переробки та збуту вже можна ототожнити з комерційною діяльністю фермера (останній стає комерсан-

том), оскільки може використовувати набір методів, інструментів просування на ринок власної продукції. Тому в даній статті комерційну діяльність фермерських господарств визначатимемо як комплекс маркетингових заходів, що проводить фермер самостійно або спільно з іншими фермерами (приватними виробниками), орієнтованих на знаходження й побудову найприбутковіших каналів реалізації власної продукції на аграрному ринку. Тобто комерційну діяльність фермера розглядатимемо як частину його господарської діяльності, що включає маркетинг власної продукції, в тому числі із впливом останньої на вибір виробничої спеціалізації та технологій<sup>2</sup>.

Веденням товарного виробництва сільськогосподарської продукції в Україні на початок 2017 року займаються близько 33,8 тис. фермерських господарств, їх виробничий потенціал є таким (табл. 1).

Характеризуючи виробничу базу діючих в Україні фермерських господарств можна відзначити, що ведення в них товарного виробництва продукції ґрунтується на значному масиві земельних угідь. Із загальної кількості діючих фермерських господарств 81 % мають в обробітку земельні ділянки площею до 100 га. Ресурсний профіль комерційної діяльності фермерського господарства можна визначити таким: розмір землекористування – 130,7 га, при середній зайнятості – 2,7 особи, з яких 60% наймана праця, для обробітку землі використовується власний трактор, утримується мінімальне поголів'я (ймовірно, для власних потреб).

Відзначимо, що при досить значному розмірі земельного фонду одного фермерського господарства ресурсна забезпеченість його низька, особистий внесок засновників, у тому числі трудовий, менше 40% затрат, спостерігається нестача первинної техніки для виробництва (вкладення в первину переробку й зберігання продукції можна прирівняти до нуля). Відповідно можливості підвищити ефективність збутово-комерційної діяльнос-

<sup>2</sup> Даний підхід синхронізується з положенням глав 4 і 5 господарського кодексу України, в якому вживається термін «господарська комерційна діяльність» і «некомерційне підприємство», де наявність чи відсутність мети одержання прибутку розділяє господарську діяльність на комерційну та не комерційну.

ті за рахунок поглиблення власної переробки, реалізації продукції з вищим рівнем доданої вартості вкрай обмежені.

### 1. Розмір та кількість виробничих ресурсів фермерських господарств, що використовуються ними для ведення комерційної діяльності

Показник ресурсозабезпеченості	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Індекс зміни
Кількість господарств, од.	40752	32133	32303	0,79
Площа с.-г. угідь, тис. га:				
всього	4451,7	4707,7	4343,7	0,98
з них рілля	4310,0	4543,2	4223,3	0,98
<i>орні землі на одне господарство, га</i>	<i>105,8</i>	<i>141,4</i>	<i>130,7</i>	<i>1,24</i>
Чисельність працівників, осіб:	98617	94780	93704	0,95
члени фермерського господарства	40185	37595	34498	0,86
наймані працівники	58432	57185	59206	1,01
з них постійні	44596	43700	45577	1,02
<i>у розрахунку на одне господарство</i>	<i>2,4</i>	<i>2,9</i>	<i>2,9</i>	<i>1,19</i>
Утримання с.-г. тварин і птиці:				
ВРХ/корови, тис. гол.	111,8/45,0	103,7/41,1	106,3/41,7	0,95/0,93
свині, тис. гол.	272,9	249,9	276,1	1,01
птиця, тис. гол.	2891,2	2813,7	2538,9	0,88
<i>у розрахунку на одне господарство:</i>				
<i>ВРХ/корови, гол.</i>	<i>2,74/1,11</i>	<i>3,22/1,27</i>	<i>3,29/1,29</i>	<i>1,20/1,16</i>
<i>свині, гол.</i>	<i>6,71</i>	<i>7,78</i>	<i>8,55</i>	<i>1,28</i>
Основні види с.-г. техніки, од.:				
трактори	35019	33593	34528	0,99
комбайни	8572	8355	8774	1,02
<i>у розрахунку на одне господарство:</i>				
<i>трактори</i>	<i>0,86</i>	<i>1,05</i>	<i>1,07</i>	<i>1,24</i>
<i>комбайни</i>	<i>0,21</i>	<i>0,26</i>	<i>0,27</i>	<i>1,05</i>

Джерело: Розраховано автором за даними Держстату України [11].

Відповідно до теперішнього стану розвитку виробничо-комерційної діяльності фермерських господарств варто зазначити обмеженість їхніх членів і засновників ефективно вирішувати одночасно задачі виробничого й комерційного характеру. Оцінюючи ефективність комерційної діяльності фермерського господарства, потрібно враховувати комплекс цілей його розвитку – реалізації виробничо-збутових задач/цілей, таких як: досягнення окупності та рентабельності виробництва (економічна), формування стійкого кола споживачів (збутова), займання певної ринкової ніші, пошук нових (рин-

кова), створення позитивного іміджу своєї продукції (іміджева), виробництво високоякісної продукції (технологічна), розробка нових продуктів, удосконалення їх рецептури (інноваційна) й інших цілей, досягнення яких підвищить кінцеву ефективність виробничо-комерційних рішень.

Наразі доступні дані дають змогу частково проаналізувати ефективність комерційної діяльності фермерських господарств за показниками економічної ефективності, що включає також результативність комерційної діяльності фермерів України (табл. 2 і 3).

### 2. Обсяги виробництва та реалізації продукції фермерськими господарствами України у 2015 р.

Вид продукції	Валове виробництво, тис. т	Реалізовано продукції, тис. т	Рівень товарності, %	Залишки не реалізованої продукції, %
Зернові та зернобобові:	7650,2	6554,1	86	14
пшениця	3910,6	3081,5	79	21
ячмінь	1333,1	1118,3	84	18
кукурудза на зерно	2262,4	2227,8	98	2
Цукрові буряки	618,9	275,8	45	55

Олійні:				
соняшник	2167,0	2108,2	97	3
ріпак	285,4	278,5	98	2
Соя	637,0	597,4	94	6
Картопля й овочі	411,4	405,1	98	2
М'ясо (у забійній масі)	52,3	47,2	90	10
Молоко	177,4	141,1	80	20
Яйця, млн шт.	75,5	73,4	97	3

Джерело: Розраховано автором за даними Держстату України [11].

Сучасні концепції управління комерційною діяльністю підприємства ґрунтуються на ринковому принципі, що реалізується у твердженні «виробляй те, що можеш продати на ринку». Тобто кон'юнктура ринку, попит на продукцію визначатимуть структуру виробництва, а вміння виробника коректно, творчо застосовувати інструменти маркетингу (більш відомі як «4P» – продукт, ціна, місце й просування/стимулювання збуту), визначатимуть кінцеву результативність його підприємницьких дій.

Як демонструють наведені дані, сприятлива, насамперед, зовнішня кон'юнктура аграрного ринку та наявні земельні й обмежені матеріально-технічні ресурси дали можливість спеціалізації фермерів на вирощуванні та збуті зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза) й олійних (соняшник та ріпак) культур, що у 2015 році займали 3837 тис. га ріллі, або 90,8% усіх орних фермерських земель. Така спеціалізація, а саме орієнтація на післяжнивний продаж «популярних експортних товарів», вимагає від фермерів, насамперед, технологічного професіоналізму, послаблюючи значення спеціальних маркетингових чи комерційних знань.

В управлінському плані комерційний успіх продажу зернових та олійних культур із післяжнивною переробкою буде орієнтований на розбудову елеваторних і логістичних потужностей (фермерські елеватори, транспорт), пошук покупців за кордоном (експорт продукції-сировини). У такому разі управління зростанням ефективності продажів фермерської продукції реалізується через проекти спільного введення й експлуатації елеваторних і транспортних потужностей, а захист доходів від цінових несприятливих коливань забезпечить біржове хеджування та форвардні угоди. Реалізація таких проектів найімовірніше здійснюватиметься за ра-

хунок змішаного фермерсько-державного чи фермерсько-грантового, кредитного фінансування через створення фермерських кооперативів чи товариств, як це було нещодавно реалізовано у проекті уряду Канади "Кооперативний зерновий проект", що охоплює Дніпропетровську та Кіровоградську області. Його метою є розширення економічних можливостей для малих і середніх зернових господарств через розвиток зерносовищ та сільських кооперативів. Після завершення роботи Проекту кожний із кооперативів об'єднуватиме щонайменше 75 виробників, які вирощуватимуть у рік до 60 тис. т зернових на площі 15 тис. га, або більше [9].

Також американське агентство з міжнародного розвитку (USAID) уже тривалий час сприяє розвитку сімейних ферм, обслуговуючих кооперативів, молокопереробних підприємств, організованих ринків у межах проекту "Агроінвест", що охоплює всі регіони України. Вже створено 20 обслуговуючих кооперативів, один національний і сім регіональних оптових ринків сільськогосподарської продукції, чотири плодоовочесховища й молокопереробне підприємство [3-4, 9].

Особливо актуальними є проекти з розвитку молочної галузі. Зокрема, уряд Канади реалізує проект "Розвиток молочної бізнесу в Україні". Ключовими його результатами є активізація кооперативного руху в Дніпропетровській та Львівській областях, забезпечення доступу приватних виробників і фермерів до банківського фінансування, модернізація й технологізація виробництва, створення лабораторій для аналізу якості молока. Молочні фермерські кооперативи, створені завдяки цьому проекту, є перспективними, зважаючи на досягнуту прибутковість виробництва молока на рівні 19-21% (табл. 3).

### 3. Обсяги, структура та ефективність виробництва й реалізації продукції фермерськими господарствами України

Показник виробничо-комерційної діяльності	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Індекс зміни
Валова продукція, млн грн:	19091,4	19188,8	18909,3	0,99
рослинництва	17695,3	17847,0	17565,4	0,99
тваринництва	1396,1	1341,8	1343,9	0,96
Частка у валовій продукції, %:	100	100	100	+0,02
рослинництва	92,7	93,0	92,9	-0,2
тваринництва	7,3	7,0	7,1	
До загального обсягу сільськогосподарського виробництва, %:	7,6	7,6	7,9	+0,3
рослинництва	10,1	10,0	10,4	+0,3
тваринництва	1,8	1,8	1,9	+0,1
Рентабельність продажу продукції*, %:				
зернові та зернобобові	9,3	24,2	38,6	4,15
соняшник	35,7	40,2	71,5	2,01
цукрові буряки	8,2	20,9	16,1	1,96
овочі	22,1	20,3	43,8	1,98
картопля	23,0	26,1	21,5	0,93
плоди та ягоди	22,7	48,4	66,2	2,92
молоко	21,4	19,7	20,5	0,93
велика рогата худоба на м'ясо	-13,7	-10,1	3,3	5,15
свині на м'ясо	-5,0	1,0	2,4	3,08
птиця на м'ясо	3,4	2,6	10,2	3,01

\*Рентабельність продажу продукції розрахована як відношення прибутку (збитку) від реалізації продукції до її повної собівартості.

Джерело: Розраховано автором за даними Держстату України [11].

Маємо погодитись із висновками інших науково-практичних, профільних експертів про необхідність інтеграції фермерів задля підвищення ефективності їхньої виробничо-комерційної діяльності [3-6, 12].

Якщо зазначені вище проекти створення обслуговуючо-збутових кооперативів щодо зернових, олійних, технічних культур здатні розв'язувати завдання підвищення ефективності комерційних дій спеціалізованих фермерських господарств, то для молочних, м'ясних, плодоовочевих, картопляно-овочівницьких господарств такі рішення можуть бути одним із варіантів. Іншим напрямом є «творчий підхід» фермерів до розв'язання маркетингових завдань: підвищення власних маркетингових знань, налагодження переробки, прямий вихід на торговельні мережі, створення своїх торгових мереж і локальних брендів, а також диверсифікація виробництва, наприклад, зерново-молочний, зерново-м'ясний, тваринницько-плодоовочевий. Так, урядами Канади й Ізраїлю започатковано проект із розвитку плодоовочівництва, участь в якому беруть аграрії Миколаївської, Херсонської, Запорізької, Одеської об-

ластей. Ним передбачено надання допомоги 5000 малим і середнім виробникам та фахово навчання 30 000 малих і середніх господарств. Очікується, що до кінця проекту його учасники колективно збільшать продажі плодоовочевої продукції до 50 000 т на суму до 1 млрд грн щорічно. У цілому в Україні реалізовується 15 проектів міжнародної допомоги на суму понад 2 млрд грн [9].

Розглянемо кілька прикладів пошуку самостійних варіантів виходу фермерів на ринок, зайняття ними вузьких ніш, у тому числі за сприяння торгових партнерів. Як нещодавно повідомила прес-служба Міністерства аграрної політики та продовольства України після зустрічі заступника міністра з питань євроінтеграції з представниками «Ашану», буде реалізований пілотний проект «Фермерські товари» Головному перевагу матимуть саме невеликі українські фермерські господарства, які виробляють якісні продукти, в тому числі перероблені й готові для продажу в супермаркеті. Безумовно, це стане перспективних шляхом виходу малого та середнього виробника на мережі супермаркетів. Це стабільний канал збуту продук-

ції для агробізнесу, а отже, і стабільна виручка й прибуток<sup>3</sup>. До груп продуктів, у закупівлі яких заінтересовані гіпермаркети в межах даного проекту, належать: свіже м'ясо, курятина, ковбасні вироби, молоко та кисломолочні продукти, сир, яйця, олія, мед, кондитерські вироби, а також джеми й варення [2].

Аналогічно компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» реалізує програму підтримки українських заробників «ФермОвого». Разом із «Сингента Україна» ритейлер надає підтримку виробникам, закупаючи у них овочі без участі посередників. Постачальникам, продукція яких належним чином сертифікована, мережа допомагає експортувати свою продукцію в країни ЄС. Об'єднання бази «Сингента» з базою постачальників «МЕТРО» дало змогу проекту залучити близько 30 господарств із Херсонської, Рівненської, Запорізької, Сумської та Київської областей. Виробники постачатимуть у мережу овочі й фрукти. Фермерським господарствам обіцяють давати безкоштовні консультації щодо якості продукції, а ритейлер викуповуватиме продукцію для своїх магазинів та упакувати овочі для відвантаження на експорт<sup>4</sup> [7].

Обмежені фінансово-матеріальні можливості фермерських господарств призвели до низького використання ними хімічних речовин (засоби захисту, мінеральні добрива) у виробництві продукції, а відтак остання є менш шкідливою, формує у споживача імідж "органічної". Відповідно формується цільова ринкова ніша для тих фермерів, котрі готові довести їх продукцію до якісних і

<sup>3</sup> Серед головних критеріїв відбору виробників-учасників є, наприклад: виробництво продукції без ГМО та використання гормонів росту; тварини повинні міститись у максимально природних умовах, а виробники – суворо дотримуватись санітарних норм; виробники-учасники мають надати накладні й пакет документів, які підтверджують якість продукції – декларація виробника, свідоцтво якості, карантинне та фітосанітарне свідоцтво й ін. За словами представників гіпермаркету, умови співпраці для фермерів пропонуються вигідні.

<sup>4</sup> При управлінні продажем фермерських продуктів у супермаркети потрібно пам'ятати, що крім сертифікатів якості, стабільності поставок, маркування та пакування, торгові мережі вдаються до заниження вартості одержаної продукції за рахунок так званих «маркетингових витрат» (розмір такої знижки становить 5-11%), проведення окремих поставок за низькими цінами під різні акції, наприклад, «товар тижня» й вимагають досить значних відтермінувань розрахунків, що суттєво впливає на ефективність продажу.

товарних стандартів "органічної продукції" та продавати її невеликими партіями у спеціалізовані торгові мережі, кафе, заклади громадського харчування. Приклади налагодження такого каналу збуту в Україні уже є. Зокрема, в мережі Інтернет можна знайти, наприклад, пропозицію системи HoReCa й інтернет-магазину «Із села» про співпрацю з фермерами. Низка закладів розробила та запровадила програми по роботі з фермерами в межах фермерської програми «Кумпель Груп», що ініціює пошук постачальників надійних партнерів у категорії сирної, молочної, м'ясної продукції, сиропів, джемів, інших цікавих ексклюзивних продуктів для мереж ресторанів, готелів, кафе й фірмових магазинів. Аналогічно діє мережа молочної продукції «Молоко від фермера». Всі продукти власного виробництва і фермерських господарств, розташованих у Білоцерківському районі Київської області. Контролюється весь процес виробництва, гарантується висока якість продукції. При цьому такі мережі поширюють послуги інтернет-замовлення й доставки додому [13].

І ще один перспективний напрям підвищення ефективності комерційної діяльності фермерів – це розвиток оптових ринків та їх менших локальних, спеціалізованих представників. Зокрема, успішний досвід функціонування такого ринку є у Львівській області. Це ринок «Шувар» – перший в Україні й найбільший у Західному регіоні оптовий ринок сільськогосподарської продукції. Наразі ринок пропонує такі послуги: оренда торгових місць і торгово-холодильного обладнання; оперативна інформація про ціни та електронний майданчик пропозицій; сприяння доставці, пакуванню продукції, роботі інтернет-магазину. Показники роботи цього ринку – близько 30 тис. найменувань продукції, 500 тис. т проданої продукції, 1,5 млн заїздів [8].

**Висновки.** За існуючого стану матеріально-технічного, фінансового, людського забезпечення комерційна діяльність фермерів України вимагає активізації їхніх маркетингових знань і зусиль.

Пріоритети підвищення ефективності управління комерційною діяльністю мають включати:

для спеціалізованих на виробництві зернових, олійних та технічних культур посилення таких цілей управління нею, як пошук ділових партнерів для виробничої інтеграції задля переробки й зберігання продукції (формування оптових партій для експорту, в тому числі перероблених у крупу, олію та інші продукти), хеджування доходів від несприятливих цінових коливань, здійснення вкладень у зниження витрат виробництва й підвищення продуктивності угідь і культур;

для спеціалізованих на тваринництві, овочівництві та садівництві фермерських господарств потрібно докласти більше зу-

силь, направлених на сертифікацію й поліпшення якості продукції, надання товарних кондицій, створення власних брендів їх рекламування, налагодження власної торгової мережі та регулярних поставок у торгову мережі, пошук вільних ринкових ніш, поглиблення переробки й вкладення у потужності зберігання продукції.

Саме щодо вказаних напрямів підвищення ефективності комерційної діяльності мають прийматись та реалізовуватись управлінські рішення, передбачати як індивідуальні так і колективні рішення.

### Список використаних джерел

1. Закон України "Про фермерське господарство" // Відом. Верхов. Ради України (ВВР). – 2003. – № 45. – С. 363.
2. "Ашан" відкрив на Київщині магазин з фермерськими продуктами Український державний фонд підтримки фермерських господарств // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://udf.gov.ua/uk/node/647>.
3. Горьовий В.П. Фермерство України: теорія, методологія, практика: [монографія] / В.П. Горьовий. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 570 с.
4. Гринчук С.В. Фермерські господарства в Україні: проблеми та перспективи розвитку / С.В. Гринчук // Агро-світ. – 2013. – № 2. – С. 17-20.
5. Касл Э. Эффективное фермерское хозяйство / Э. Касл, М. Беккер, А. Нельсон ; пер. с англ. – М.: Агро-промиздат, 1991. – 496 с.
6. Липчук В.В. Фермерські господарства: стан, проблеми та стратегії розвитку / В.В. Липчук, Л.Б. Гнатишин, О.М. Кордоба. – Львів, 2010. – 236 с.
7. «МЕТРО Україна» продаватиме продукцію українських фермерів без посередників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://retailers.ua>.
8. Оптовий ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shuvar.com>.
9. Павленко О. 2016 – рік розвитку фермерства та кооперативного руху в Україні / О. Павленко // Обозреватель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.obozrevatel.com>.
10. Розвиток фермерських господарств в Україні. Інформаційно-аналітичні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>.
11. Сільське господарство України за 2015 рік: Стат. зб. ; за ред. О. М. Прокопенко – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 360 с.
12. Шульський М.Г. Фермерство: проблеми становлення і розвитку: [монографія] / М.Г. Шульський. – Львів, 2004. – 392 с.
13. HoReCa розшукує фермерів // Пропозиція [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://propozitsiya.com/ua/horeca-rozshukuie-fermeriv>.
14. Bolt G.J. Practical Guide to Sales Management / GJ Bolt. – М.: Mt-Press, 2000. – 268 p.
15. Kay R., Edwards W., Duffy P. Farm Management. 8th Edition. / R. Kay, W. Edwards, P. Duffy. – New York.: McGraw-Hill Education, 2016. – 460 p.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2017 р.

Фахове рецензування: 21.08.2017 р.

\* \* \*