

ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН НА РИНКУ ОВОЧІВ ТА ФРУКТІВ

FORMATION OF PARTNERSHIP RELATIONS ON THE VEGETABLE AND FRUIT MARKET

У статті за результатами огляду літературних джерел, а також проведених маркетингових досліджень розкрито передумови створення партнерських відносин. Перелічено можливі види партнерства, а також вказано на їхні переваги та недоліки у процесі практичного застосування. Окреслено проблеми неефективних партнерських відносин та причини їх виникнення. Названо ефективні ознаки партнерських відносин. Перелічено критерії стандартизації партнерських відносин та елементи, які необхідні для формування ефективної організаційної структури. Визначено напрями організації ефективних партнерських відносин на ринку овочів та фруктів. Наведено успішні практики формування партнерства на ринку овочів та фруктів в Україні. Графічно наведено організаційно-економічний механізм формування партнерських відносин на ринку овочів та фруктів. Запропоновано механізми вирішення конфліктів на шляху створення успішного партнерства.

Ключові слова: партнерські відносини, спільні підприємства, обмежене партнерство, партнерство з обмеженою відповідальністю, організаційно-економічний механізм, ринок овочів та фруктів.

В статті по результатах обзора літературних джерел, а також проведених маркетингових досліджень розкрито передумови створення партнерських відносин. Перелічено можливі види партнерства, а також вказано на їхні переваги та недоліки у процесі практичного використання. Очерчені проблеми неефективних партнерських відносин та причини їх виникнення. Названо ефективні ознаки партнерських відносин. Перелічено критерії стандартизації партнерських відносин та елементи, які необхідні для формування ефективної організаційної структури. Визначено напрями організації ефективних партнерських відносин на ринку овочів та фруктів. Наведено успішні практики формування партнерства на ринку овочів та фруктів в Україні. Графічно наведено організаційно-економічний механізм формування партнерських відносин на ринку овочів та фруктів. Предложено механізми рішення конфліктів на шляху створення успішного партнерства.

Ключевые слова: партнерские отношения, совместные предприятия, ограниченное партнерство, партнерство с ограниченной ответственностью, организационно-экономический механизм, рынок овощей и фруктов.

УДК 332.012.322.6

DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-29>

Рожко Н.Я.

к.е.н., доцент, доцент кафедри промислового маркетингу Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Rozhko Nataliia

Ternopil Ivan Puliui National Technical University

According to the results of the review of the references on selected topic, as well as the conducted marketing researches and the prerequisites for creating partnership relations in market conditions of economy are revealed in the article. The possible types of partnerships (Joint Ventures, Limited Partnerships (LP) and Limited Liability Partnerships (LLP), as well as the advantages and disadvantages of their practical application are listed. It is noted that in addition to the organizational and legal forms of business associations, which are legally enshrined in the Economic Code of Ukraine, in the studied scientific literature, which deals with the integration of enterprises and there are other names of organizational and partnership associations. The problems of inefficient partnership relations (differences in approaches to the implementation of the chosen strategy and tactics, lack of "digital" infrastructure and ineffective employees motivation system and others) and reasons for their emergence are outlined. The effective features of partnership relations (elemental, functional and process) are identified. The criteria for standardization of partnership relations (marketing management, quality and control standards, kinds and types of partnership) and the elements (clear hierarchy and subordination, reorganization and reengineering, staff and its motivation and as well as its initiative) that are necessary for the formation of an effective organizational structure are listed. Successful practices of forming partnerships in the vegetable and fruit market in Ukraine are presented. The organizational and economic mechanism of forming partnership relations on vegetable and fruit market is graphically presented. Mechanisms of conflict resolution (adherence to methodological recommendations, development of a partner system and its introduction) on the way of creating successful partnership are offered. As a result, it is noted that in most cases there are behavioural and organizational reasons for failures and not taking into account macroeconomic factors.

Key words: partnership relations, joint ventures, Limited Partnership (LP), Limited Liability Partnership (LLP), organizational and economic mechanism, vegetable and fruit market.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання збалансованість інтересів бізнес-партнерів для ефективної взаємодії передбачає узгодженість мотивів співпраці з одночасним аналізом сили характеру мотивів партнерської діяльності. Такий підхід дає можливість визначити домінуючі мотиви, якими керуються партнери в момент прийняття рішень про співпрацю.

Попередньо отриманий досвід дає підстави стверджувати про існування недосконалості партнерських взаємовідносин на ринку овочів та фруктів. Саме в недосконалості механізму формування партнерської системи можна вбачати причину низького рівня партнерських відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою розвитку партнерських відносин загалом та у сфері плодоовочевих підприємств зокрема займалися як вітчизняні, так і іноземні науковці. Партнерські відносини, які базуються на принципах теорії партнерства, розглядали: В.Ф. Нгуєн [1], який доводив, що теорія партнерства є передумовою соціально-економічного розвитку, де взаємодіють бізнес та влада; П.А. Кропоткін [2] який уважав, що в основі прогресу суспільства повинна бути закладена кооперація та взаємодопомога; О.В. Тур, який відстоював думку про існування потреби у формуванні міжгалузевого стратегічного партнерства, яке передбачає об'єднання окремих видів діяльності [3].

Напрями, механізми та інструменти партнерських відносин розглядали інші науковці. Зокрема, М.А. Стаюра [4] вважає, що такі відносини можливі за умови співпраці з клієнтами та іншими партнерами з урахуванням їхніх специфічних потреб. Дане твердження дещо розширила І.Л. Решетникова [5], додавши, що стійкі відносини необхідні для кращого розуміння потреб партнерів. Я.Х. Гордон [6] убачав у цьому безперервний процес визначення та створення нових цінностей, а лише після отримання і розподілу вигоди. Таку ж думку підтримує Н.В. Кузьминчук [7] та стверджує, що партнерські відносини гарантують підприємству збільшення прибутку. Не менш цікавими є дослідження за окресленим напрямом Є.В. Крикавського [8], Н.І. Чухрай [9], Н.С. Струк [10], І.О. Буряк [11] та ін.

Щодо розвитку партнерських відносин у регулюванні ринку овочів цікавими є дослідження Р.В. Логоша [12], Р.В. Гальчинського [13], Г.М. Кокосовець [14] та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є побудова організаційно-економічного механізму партнерських відносин на ринку овочів та фруктів з урахуванням видів партнерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час вибору організаційно-економічного механізму формування партнерських відносин на ринку овочів та фруктів немаловажним є вид партнерства, який буде вибрано для реалізації бізнес-проєкту.

У ролі партнерів можуть виступати як приватні особи, так і агропромислові структури з різними організаційно-правовими формами об'єднання підприємств. У Господарському кодексі України [15] визначено форми об'єднання підприємств серед яких – асоціації, корпорації, консорціуми, концерни. Державні та комунальні господарські об'єднання утворюються у вигляді корпорації або концерну незалежно від того, яка його назва (трест, комбінат і т. п.). Варто зазначити, що, згідно з Господарським кодексом, учасники об'єднаних підприємств зберігають статус незалежної юридичної особи незалежно від їхньої організаційно-правової форми.

Організуючи агропромислові структури з метою налагодження партнерства, права власності як на доходи, так і боргові зобов'язання розподіляються між партнерами, через що саме партнерство здатне не лише полегшити процес ведення бізнесу, а й містити масив прихованих небезпек. Небезпеки можуть виникнути і за результатами особистої діяльності, які схильні призвести до фінансових та податкових обтяжень, унаслідок чого наступає не лише фінансова відповідальність за вчинені дії партнерами, а й існує ймовірність потрапити під судові позови як партнери. Серед недоліків партнерської співпраці необхідно згадати про можливість утратити ділових та особистих активів, і, як показує досвід, партнерські стосунки

руйнуються впродовж першого року співпраці. Тож очікувані податкові пільги та можливість використати досвід іншого партнера за результатами партнерської співпраці можуть бути не настільки вагомими, як відповідальність за партнерські дії.

Доречним є розгляд видів партнерських підприємств. Наприклад, спільні підприємства, які функціонують як юридичні особи та виникають на партнерських умовах за участю двох та більше сторін із метою реалізації певних економічних можливостей (для окремого проєкту або для постійних ділових відносин) із внесенням власного капіталу у формі активів та/або послуг із подальшим розподілом доходів, витрат та масштабів контролю. Як правило, сторони утворюють корпорацію або ТОВ, щоб продовжити започатковану діяльність і бути більш захищеними, у т. ч. на ринку овочів та фруктів, наприклад Корпорація FT Group, до складу якої входять торгово-виробнича компанія «Агро-ФТ», транспортна компанія FTrans і виробнича компанія «Вишевичі Агротехніка» [16]. Окрім проведення спільної господарської діяльності у напрямі реалізації продукції на ринку овочів та фруктів, учасники Корпорації FT Group свою діяльність розглядають у розрізі соціального розвитку українського суспільства зі збереженням власних корпоративних норм, що в перспективі сприятиме посиленню конкурентних позицій на вітчизняному ринку. Спільні підприємства є достатньо життєздатними за рахунок зменшення витрат та зниження ризиків, полегшеному доступу до фінансових ресурсів, економії ресурсів за рахунок масштабів діяльності, використання інноваційного менеджменту. Однак в умовах нестабільного попиту на продукцію, відсутності гарантій із боку держави, динамічних змін у застосовуванні технологій із метою вирощування овочів та фруктів може відбутися процес руйнації даних підприємств.

Обмежене партнерство (Limited Partnership – LP) передбачає участь одного або кількох генеральних партнерів, або одного з партнерів з обмеженою відповідальністю та являє собою юридичну особу, в якій партнери мають спільний інтерес і зобов'язані планувати тривалість існування. Такий вид партнерства є подібним до загального партнерства за винятком окремого статусу обмеженої відповідальності обмежених партнерів. Основна перевага обмеженого партнерства в тому, що воно створюється з метою захисту відповідальності та наявних активів у власності з обмеженим товариством, дає можливість розподіляти кошти між партнерами, а також передбачає залучення інвестицій у нерухомість, які за умов стандартної корпорації були б неможливі. Водночас генеральні партнери відповідають за адженду діяльності та несуть особисту відповідальність за зобов'язання та борги. Тож щоб поглинути відповідальність, експерти про-

понують застосовувати принципи корпорації або товариства з обмеженою відповідальністю як генерального партнера, що захищає суб'єкта від судових процесів у бізнесі. Під час вкладення капіталу в обмежене партнерство не приймають участі у повсякденній діяльності й отримують прибуток за результатами діяльності пропорційно до розміру внесеного інвестиційного капіталу з укладанням угоди з обмеженого партнерства. Генеральний партнер приймає на себе весь тягар ведення бізнесу, наприклад вирощування фруктів або овочів, і несе повну відповідальність за зобов'язаннями та боргами агрокомпанії та звітує про діяльність на щорічних зустрічах. До недоліків порівняно із загальним партнерством можна віднести наявність більшого масиву документації, а також потребу у формуванні певних формальностей із метою збереження ділової активності та забезпеченні необхідного рівня обмеженої відповідальності.

Партнерство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (Limited Liability Partnership – LLP) – це структура організації бізнесу, яка передбачає певні податкові преференції і захист особистої відповідальності для учасників. Є специфічною структурою, в якій особливе місце займає процес дотримання законодавчих норм з урахуванням того, представниками яких країн є партнери. Перевагами діяльності ТОВ є те, що допускається необмежена кількість учасників, однак якщо є лише один власник, то він оподатковуватиметься як приватний підприємець. Також перевагою є «спеціальне виділення» прибутку, тобто непропорційний розподіл прибутків і збитків, які можуть перевищити розмір власності; члени ТОВ мають обмежену відповідальність та вважаються захищеними від будь-якої відповідальності ТОВ та рішень, які

приймаються; члени ТОВ отримують компенсацію завдяки розподілу прибутку або гарантованих платежів та ін. Однак існують недоліки такого партнерства, до яких можна віднести те, що співвідношення пропорційного прибутку кожного члена ТОВ є оподаткованим доходом незалежно від того, чи частка, яка була розподілена між членами, належить йому; члени ТОВ не можуть претендувати на спеціальні привілеї. Основними причинами створення ТОВ є захист активів та позовів, легкість залучення капіталу, роздільна відповідальність за корпоративні борги і безстрокова тривалість.

Окрім юридично закріплених Господарським кодексом України організаційно-правових форм об'єднань підприємств, у науковій літературі, в якій розглядається інтеграція підприємств, зустрічаються й інші назви організаційно-партнерських об'єднань: консорціуми, асоціації, конгломерати, синдикати, стратегічні альянси (бізнес-альянси), картелі, корнери, союзи, пули, концерни, франчайзингові підприємства, транснаціональні корпорації, промислово-фінансові групи, комплекси, холдингові компанії, контрактні групи, технополіси, торгові палати, спілки, «підприємницькі мережі», які являють собою корпоративну інтегровану структуру, створену на основі консолідації активів або договірних відносин із метою досягнення спільних партнерських цілей [17–19].

Прикладом успішної роботи аграрних компаній в Україні є опублікований рейтинг топ-10 латифундистів України, які завдяки партнерським відносинам змогли створити потужні підприємства. На рисунку наведено топ-10 компаній із найбільшим земельним банком [20].

В Україні з метою створення стабільного розвитку українського ринку овочів та фруктів, а також сприяння налагодженню комунікації між гравцями

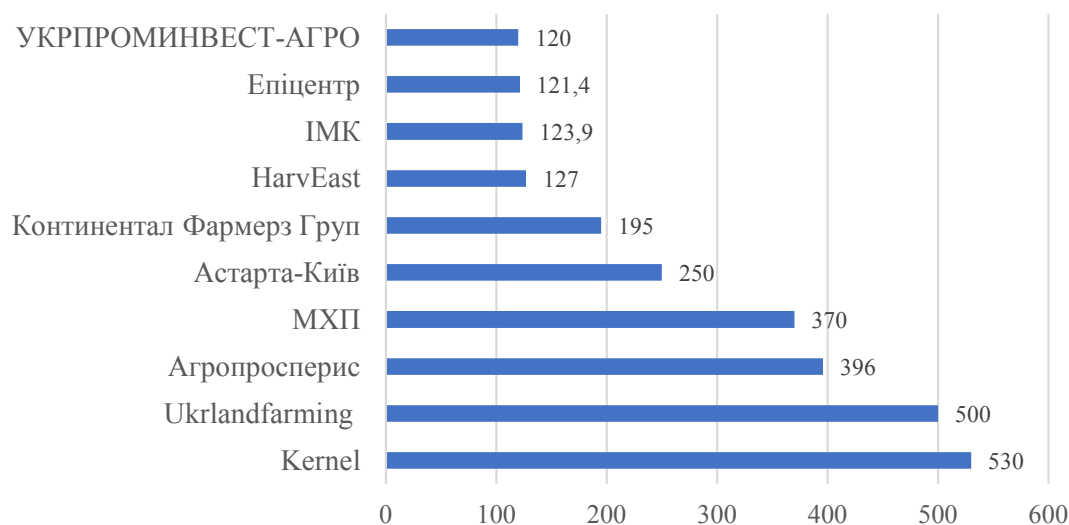


Рис. 1. Топ-10 компаній із загального списку топ-100 латифундистів України з найбільшим земельним банком у 2019 р. (тис га)

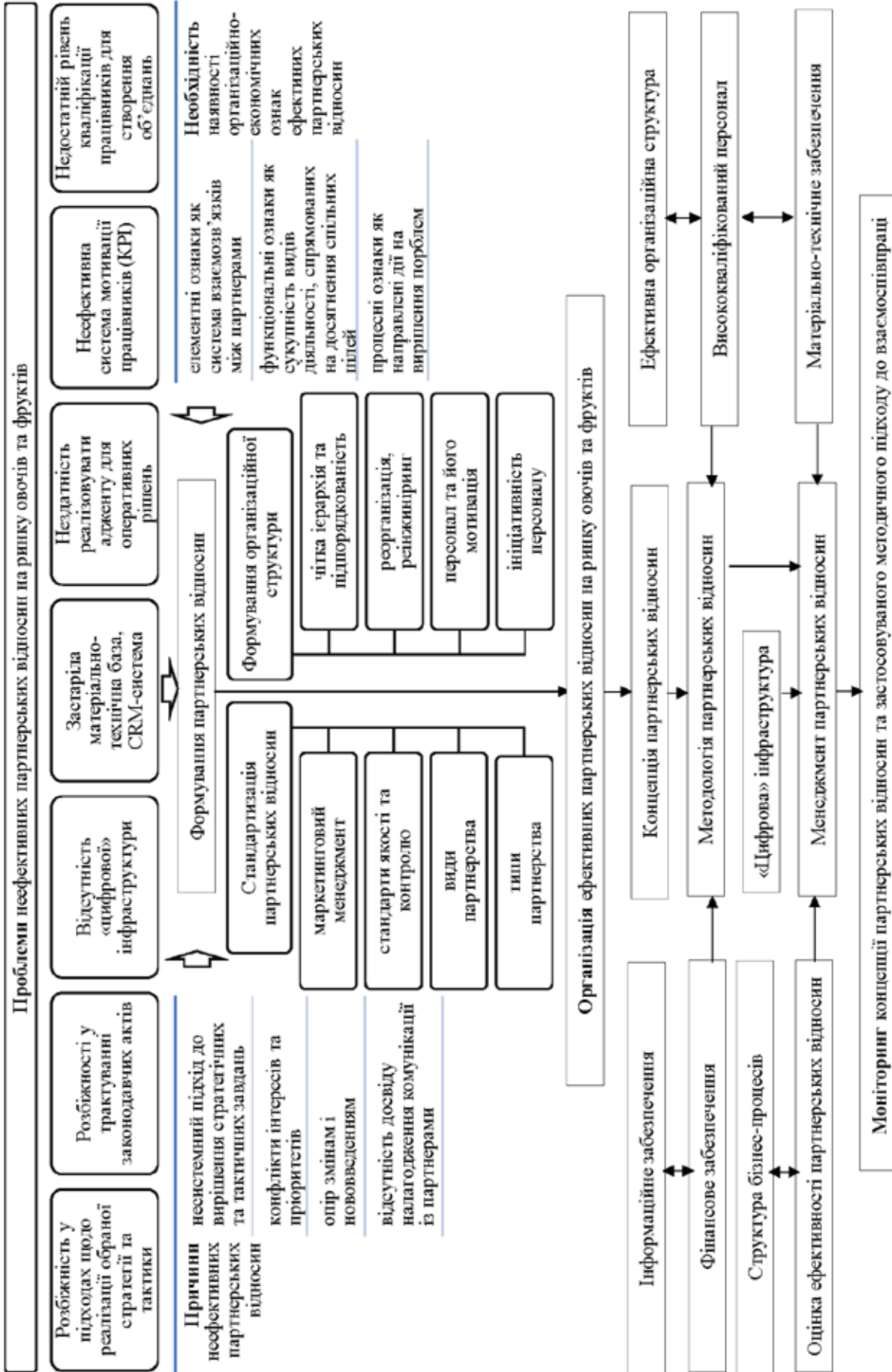


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм формування партнерських відносин на ринку owociv та фруктив

на цьому ринку, надання консультацій із питань агротехнічної, маркетингової і фінансової діяльності за ініціативи компанії Syngenta в межах проекту USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку» у 2018 р. започатковано Клуб стратегічних партнерів плодоовочевого ринку [21]. У 2019 р. до клубу приєдналися нові члени, серед яких – виробники овочів та фруктів Південного регіону країни, а також «Ашан» та PepsiCo Ukraine [22]. Як бачимо, побудова партнерських відносин може мати різну форму.

Однак на шляху до успіху аграрним підприємствам, які займаються вирощуванням овочів та фруктів, необхідно мати чітке уявлення щодо організаційно-економічного механізму формування партнерських відносин, оскільки недостатня увага до окремих елементів може звести нанівець партнерські зусилля, які вже сформовано, або створюватиметься неефективне підґрунтя для тих підприємств, які націлені на пошук партнерських стосунків.

Згідно з інформацією, отриманою за результатами маркетингового аналізу вітчизняних агропідприємств, що займаються вирощуванням овочів та фруктів, та поданою на рис. 2, необхідно акцентувати увагу на недосконалості партнерських взаємовідносин, яка прослідковується ще на рівні окремо взятого підприємства. У сучасних умовах господарювання агропідприємствам доцільно будувати організаційно-економічний механізм партнерських відносин на основі маркетингових досліджень із використанням таких аргументів щодо усунення проблем їх неефективності: агропромислові підприємства потребують оновлення матеріально-технічної бази, вимагають розвитку «цифрової інфраструктури» та оновлення CRM-системи; реалізовувати адженду оперативних рішень; здійснювати постійну перепідготовку працівників та пошук шляхів їх мотивації; шукати можливості зростання KPI.

Водночас відсутність системи у вирішенні тактичних та стратегічних завдань, опір змінам та нововведенням, які підсилюються конфліктами інтересів, є найбільш поширеними причинами неефективних партнерських відносин, які можна усунути шляхом:

– дотримання методичних рекомендацій щодо підготовки до впровадження партнерської системи. У даному разі необхідно визначити терміни впровадження партнерської системи, безпосередніх виконавців та координаторів партнерського проєкту; розробити систему оцінки стану менеджменту та досвіду його застосування з одночасним техніко-економічним обґрунтуванням прогнозованої системи; підготувати персонал та механізми його мотивації;

– розроблення партнерської системи з обґрунтуванням цілей та її функцій; розроблення плану дій щодо її впровадження та механізмів коригу-

вання із залученням необхідного комплексу нормативних актів функціонування системи;

– запровадження самої партнерської системи, що передбачає запровадження дієвого механізму партнерських відносин та наявності регламентуючих актів; аналізу діяльності партнерської системи, її координації та оптимізації з метою розгортання партнерських відносин; зміни структури управління та перегляду філософії партнерської співпраці.

Уважаємо, що причинами невдач, не враховуючи макроекономічних чинників, здебільшого є причини поведінкового та організаційного характеру. Тож необхідність формування організаційно-економічних ознак ефективних партнерських відносин: елементних (система взаємозв'язків між партнерами), функціональних (сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення спільних цілей) та процесних (дії скеровані на вирішення проблеми) є очевидною. Зазначені кроки сприятимуть розвитку партнерських відносин на засадах їх стандартизації та формування ефективної організаційної структури. Усе це в комплексі сприяє організації партнерських відносин на ринку овочів та фруктів.

Висновки з проведеного дослідження. Виникнення інтегрованих агрокомпаній є природною реакцією підприємств на динамічні зміни агроринку. Тож вибраний вид партнерства для входження у бізнес-проєкти є першочерговим виваженим кроком, який у подальшому сприятиме розвитку проєкту та уникненню певних ризиків та загроз. Однак відсутність чіткої орієнтації на цілі та відсутність розуміння часових рамок в умовах негативної дії зовнішніх чинників (карантин COVID-19, девальвація гривні, втрата активів, недостатня кон'юнктура аграрного ринку тощо), які посилюються негативними внутрішніми чинниками, у результаті формують деструктивні чинники у партнерських відносинах. У подальшому вбачаємо проведення досліджень у напрямі формування моделі державно-приватного партнерства на ринку овочів та фруктів в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нгуен В.Ф. Эффективное взаимодействие государства и предпринимательского сектора как фактор улучшения национального инвестиционного климата. *Економічний часопис–XXI*. 2010. № 5–6. URL : <http://soskin.info/ea/2010/5-6/201038zmist.html> (дата звернення: 08.04.2020).
2. Кропоткин П.А. Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса. *Голос труда*. 1922. XIII. 342 с. URL : <http://oldcancer.narod.ru/anarchism/PAK-Mutaid.htm> (дата звернення: 08.04.2020).
3. Тур О.В. Міжгалузеве стратегічне партнерство як інституціональна детермінанта зміцнення ринкової стійкості підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2017. № 10. С. 40–44.

4. Стаюра М.А. Партнерський маркетинг і логістичне обслуговування. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3(28). С. 138–145.

5. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45–55.

6. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 384 с.

7. Кузьминчук Н.В. Формування партнерських відносин регіону як суб'єкта маркетингової діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 4. Т. 2. С. 83–89.

8. Крикавський Є. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2015. 232 с.

9. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія. Львів : Растр-7, 2008. 360 с.

10. Струк Н.С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 116–121.

11. Бурак І.О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 619–622.

12. Логоша Р.В. Державне регулювання ринку овочів: стан, проблеми, шляхи вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 47–50.

13. Гальчинська В. До питання стратегії розвитку овочівництва. *Агроінком*. 20012. № 8–12. С. 12–13.

14. Косовець Г. Можливості адаптації зарубіжного досвіду державного регулювання виробництва овочевої продукції до умов вітчизняного ринку. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2176> (дата звернення: 08.04.2020).

15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 08.04.2020).

16. Офіційний сайт Корпорації FT Group. URL : http://www.franko-terminal.com/content/view/2363/66/lang_ru/ (дата звернення: 08.04.2020).

17. Сокирник І.В. Система стратегічного управління в інтегрованих корпоративних структурах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 160–167.

18. Уманців Ю. Корпоративні структури у системі економічних відносин. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 3. С. 13–25.

19. Гулевич О.І. Інтегровані структури: відповідність нормам світової господарської практики. *Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*. 2014. С. 351–352. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/659/351.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 08.04.2020).

20. Топ-100 латифундистів України у 2019 році. URL : <https://latifundist.com/rating/top100#> (дата звернення: 07.04.2020).

21. Клуб стратегічних партнерів плодоовочевого ринку Syngenta та USAID запрошують укра-

їнських аграріїв до участі в новому проєкті. URL : <http://agrocareer.com> (дата звернення: 08.04.2020).

22. Клуб стратегічних партнерів стає гарантом безпечного виробництва овочів. URL : <https://landlord.ua/special-projects/klub-stratehichnykh-partneriv-staie-harantom-bezpechnoho-vyrobnytstva-ovochiv/> (дата звернення: 08.04.2020).

REFERENCES:

1. Nguen V. F. (2010) Effektivnoe vzaimodejstvie gosudarstva i predprinimatel'skogo sektora kak faktor uluchsheniya nacional'nogo investicionnogo klimata [Effective interaction between state and business sector as a factor in improving the national investment climate]. *Ekonomichnij chasopis – HKHI*. № 5–6. URL: <http://soskin.info/ea/2010/5-6/201038zmist.html> (accessed 08 April 2020).

2. Kropotkin P. A. (1922) Vzaimnaya pomoshch' sredi zhivotnyh i lyudej kak dvigatel' progressa [Mutual assistance among animals and people as an engine of progress]. *Golos truda*. XIII. P. 342. URL: <http://oldcancer.narod.ru/anarchism/PAK-Mutaid.htm> (accessed 08 April 2020).

3. Tur O. V. (2017) Mizhhaluzeve stratehichne partnerstvo yak instytutsionalna determinanta zmitsnennia rynkovoї stiikosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. *Ahrosvit* [Inter-branch strategic partnership as an institutional determinant of the market of business and industry]. 10, pp. 40-44.

4. Staiura M. A. (2010) Partnerskyi marketynh i lohystychnе obsluhovuvannia [Partnership marketing and logistics services]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 3(28), pp. 138–145.

5. Reshetnikova I. L. (2015) Vnutrishnii marketynh u systemi marketynhu pidpriemstva [Internal marketing in the enterprise marketing system]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 1, pp 45–55. (in Ukrainian)

6. Gordon Ya. (2001) Marketing partnerskih otnoshenij [Partnership marketing]. SPb.: Piter. (in Russian)

7. Kuzmynchuk N. V. (2008) Formuvannia partnerskykh vidnosyn rehionu yak subiekta marketynhovoї diialnosti [Formation of regional partnership relations as a subject of marketing activity]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. 4 (2), pp. 83–89.

8. Krykavskyi Ye. (2015) Partnerski vidnosyny na rynku B2B ta B2C: monohrafiia [Partnership relations in the B2B and B2C market]. *Vyd-vo Lvivskoi politekhniki*. (in Ukrainian)

9. Chukhrai N. I. (2008) Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy [Assessment and development of relationships between business partners] : monohrafiia. Lviv : Rastr-7. (in Ukrainian)

10. Struk N. S. (2018) Kontseptualni zasady rozvytku marketynhu partnerskykh vidnosyn pidpriemstv [Conceptual bases of development of enterprise partnership marketing]. *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*. 30 (1), pp. 116–121. (in Ukrainian)

11. Burak I. O. (2017) Otsinka nadiinosti dilovykh partneriv pidpriemstva [Assessment of reliability of business partners of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*. 4 (44), pp. 619–622.

12. Lohosha R. V. (2016) Derzhavne rehuliuвання rynku ovochiv: stan, problemy, shliakhy vyrishennia [State regulation of the vegetable market: condition, problems, solutions]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky.* 17 (2), pp. 47–50.

13. Halchynska V. (2012) Do pytannia stratehii rozvytku ovochivnytstva [On the issue of vegetable development strategy]. *Ahroinkom.* 8–12, pp. 12–13.

14. Kosovets H. (2013) Mozhlyvosti adaptatsii zarubizhnogo dosvidu derzhavnogo rehuliuвання vyrobnytstva ovochevoi produktsii do umov vitchyznianoho rynku [Possibilities to adopt foreign experience of state regulation of vegetable production to the conditions of the domestic market]. *Efektivna ekonomika.* (7). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2176> (accessed 08 April 2020).

15. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» [Economic Code of Ukraine: Code of Ukraine of January 16, 2003 № 436-IV] / VR Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed 08 April 2020).

16. Ofitsiynyi sait Korporatsii «FT Group» [«FT Group» Corporation official website]. URL: <http://www.franko-terminal.com/content/view/2363/66/lang,ru/> (accessed 08 April 2020).

17. Sokyrnyk I. V. (2014) Systema stratehichnogo upravlinnia v intehrovanykh korporatyvnykh strukturakh [Strategic management system in integrated corporate structures]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky.* № 3(3), pp. 160-167.

18. Umantsiv Yu. (2011) Korporatyvni struktury u systemi ekonomichnykh vidnosyn [Corporate structures in the system of economic relations]. *Visnyk KNTEU.* № 3, pp. 13-25.

19. Hulevych O. I. (2014) Intehrovani struktury: vidpovidnist normam svitovoi hospodarskoi praktyky [Integrated structures: compliance with international business practices]. *Tezy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi on-line konferentsii aspirantiv, molodykh uchennykh ta studentiv, prysviachenoї Dniu nauky.* P. 351-352. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/23456789/659/351.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 08 April 2020).

20. Top-100 latyfundystiv Ukrainy u 2019 rotsi [Top 100 Latifundists of Ukraine in 2019]. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#> (accessed 08 April 2020).

21. Klub stratehichnykh partneriv plodoovochevoho rynku Syngenta ta USAID zaproshuiut ukrainskykh ahraryiv do uchasti v novomu proekti [Syngenta club of strategic partners of fruit and vegetable market and USAID invite Ukrainian farmers to participate in new project]. URL: <http://agrocareer.com> (accessed 08 April 2020).

22. Klub stratehichnykh partneriv staie harantom bezpechnoho vyrobnytstva ovochiv [The strategic partners club becomes the guarantor of safe vegetable production]. URL: <https://landlord.ua/special-projects/klub-stratehichnykh-partneriv-staie-harantom-bezpechnoho-vyrobnytstva-ovochiv/> (accessed 08 April 2020).