

## ■ СОЦІАЛЬНА СФЕРА. РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

УДК 334.73:631.1

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕРМЕРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ ©

**О.П. СКОРУК,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри адміністративного  
менеджменту  
та альтернативних джерел енергії,

**І.В. ЗУБАР,**  
асистент кафедри адміністративного  
менеджменту  
та альтернативних джерел енергії,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м. Вінниця)

*У статті розглянуто світовий досвід організації перспективних напрямків фермерської кооперації та визначено основні стримуючі чинники її розбудови в умовах України. Виявлено ключову роль сільськогосподарської кооперації, проведено аналіз зарубіжного досвіду та вітчизняної практики щодо місця й ролі окремих внутрішньогосподарських чинників, які впливають на результати господарської діяльності аграріїв, що дало підстави розподілити кооперацію на організаційні рівні. Керуючись результатами досліджень, розроблено модель кооперативного управління на основі факторів успіху, де домінуючий вплив у системі управління фермерським кооперативом мають дисциплінарний, соцістальний та когнітивний вплив. Проаналізовано іноземну практику організації інтегрованих об'єднань, на основі чого обґрунтовано поняття “колективне селянсько-фермерське партнерство” (КСФП) та “кооператив з використання сільськогосподарської техніки” (КВСТ).*

**Ключові слова:** фермерські господарства, кооперація, іноземний досвід, кооперативне управління, фактори успіху, колективне селянсько-фермерське партнерство.

**Рис. 3. Табл. 1. Літ. 14.**

**Постановка проблеми.** Нині актуальним для аграрного сектору економіки є питання забезпечення достатнього рівня продовольчої безпеки та нарощування експортних можливостей на світовий ринок. Детермінантою забезпечення виконання цих напрямів є інтенсифікація та інноваційний вектор розвитку, що дозволило б вирішити проблему низької дохідності вітчизняних аграрних підприємств. Не

дивлячись на те, що протягом останніх років саме аграрний сектор забезпечує зростання експортної діяльності національної економіки спостерігаємо певну соціально-економічну напруженість сільськогосподарських підприємств, а саме: низьку конкурентоспроможність продукції, високу собівартість, відсутність умов для зберігання, транспортування і переробки, що знижує перспективи можливості диверсифікації виробництва та ставить у пріоритет продаж сировини. Особливо гостро це відчувають малі сімейні господарства. Тому актуальною є розробка наукових рекомендацій з організації ефективної системи кооперації. Присутність на ринку сільськогосподарських кооперативів упереджує монопольне підвищення цін на товари з боку великих торгових компаній, що дозволяє розширити доступ до споживчих товарів населення з невеликими заробітками та надає кооперативам статус соціально-гуманістичних підприємницьких структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням кооперації та використання її потенціалу в Україні присвятили свої праці Калетнік Г.М. [1], Іванов С.В. [3], Корінець Р.Я. [4], Мазур А.Г. [14], Сидорчук О.В. [5], Молдаван Л.В. [7], Збарська А. В. [11] та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення ролі сільськогосподарської кооперації, узагальнення проблемних питань розвитку та розробка форм її ефективної організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними проблемами розвитку аграрного сектору економіки України та сільських територій є: розрізненість в управлінні сільськими територіями та вузький відомчий підхід до розвитку сільської економіки; недостатнє виробниче та фінансове ресурсне забезпечення функцій та повноважень, покладених на органи місцевого самоврядування; низький рівень підприємницької та суспільної ініціативи на селі; недоступність фінансових джерел розвитку сільської економіки; низька соціальна та екологічна відповідальність товаровиробників на селі; неналежні умови для залучення кваліфікованих кадрів до роботи на сільських територіях; недостатній рівень інформаційно-просвітницької діяльності щодо сталого розвитку сільських територій. Створення умов для розвитку сільських територій, сільських, селищних громад як рушійної сили розбудови суспільних відносин, що передбачає розробку та впровадження місцевих стратегій розвитку на основі раціонального використання місцевих ресурсів, формування конкурентоспроможного багатогалузевого і багатокладного сільського господарства, створення сільських обслуговуючих кооперативів, сільських аграрних кластерів за рахунок нарощування людського й соціального капіталів, розвитку партнерства держави, бізнесу, громад дозволило б реформувати систему управління, підвищити ініціативність та відповідальність сільських територіальних громад, збільшити доходи сільського населення [1].

В Україні доволі широко вживається термін “кооперація”, проте проведені дослідження дають підстави стверджувати, що існуюче законодавство, яке регулює даний вид діяльності, затверджувалося в умовах не до кінця осмисленої сутності основ кооперації, зокрема, надаючи кооперативам статус окремої юридичної особи, або прибуткової організації. Ми вважаємо за необхідне вбачати сутність кооперативу у тому, що його діяльність – не окремий від його власників вид підприємницької діяльності, а продовження діяльності його учасників. Ця думка походить зі слів

класика економічної теорії О.В. Чаянова, який писав “сільська кооперація ... є частиною селянського господарства, що виділена для її організації на крупних засадах”. Тому кооператив “... не може бути підприємством, що має свої власні інтереси поза інтересами його членів: це підприємство, що обслуговує своїх клієнтів, які є його господарями ...” [2].

Для забезпечення сталого розвитку сільського господарства в Україні сьогодні необхідним є формування високоефективного достатньо технічно-забезпеченого класу фермерства, здатного виробляти сільськогосподарську продукцію високої якості, яка б змогла конкурувати як на вітчизняному ринку, так і на закордонному. Мотиваційною основою розвитку кооперації в даному випадку є протистояння фермерських господарств експансії спекулятивного посередницького бізнесу та отримання ефекту не лише від виробництва, а й від інших стадій маркетингового ланцюжка “виробництво-збут”. Однак, за словами С.В. Іванова, відсутність загально визнаних методологічних позицій щодо розуміння сутності фермерської кооперації виявилось гальмом розвитку кооперативного руху в українському селі [3]. Узагальнимо віднайдені у процесі досліджень проблеми розвитку кооперації в Україні у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні стримуючі чинники розбудови фермерської кооперації в Україні**

1. Нечіткість і неузгодженість правової бази з визнання неприбуткового статусу кооперативу є підставами для відмови податковими органами у його реєстрації як неприбуткової організації.
2. Недостатня обізнаність сільського населення щодо сутності та вигод від кооперативного об'єднання та відсутність зацікавленості кооперацією.
3. Відсутність довгострокових програм, стратегій розвитку галузей споживчої кооперації та формування його фінансового забезпечення
4. Обмеженість фінансових ресурсів малих і середніх сільськогосподарських виробників, оскільки навіть за умови їх об'єднання, необхідне фінансування для розширення матеріально-технічної бази.
5. Відсутність підготовки кваліфікованих кадрів кооперативного сектору серед вищих навчальних закладів.
6. Відсутність на рівні центральних органів влади системи інформаційного супроводження кооперативної діяльності та наукових досліджень у сфері кооперативних відносин.
7. Відсутність “механізму примусу” для реалізації правових норм та державних програм, зокрема, відсутність інститутів (як формальних, так і неформальних) щодо відповідальності посадових осіб за невиконання державних програм, а також відсутність ресурсного забезпечення державних рішень.
8. Недосконалість інститутів у частині контролю з боку суспільства за дотриманням кооперативних принципів та норм законодавства кооперативними організаціями, що породжує проблему псевдокооперативів.
9. Формування неформальних інститутів на основі невдалого досвіду у сфері кооперації радянських часів, які девальвували саму ідею кооперації та зневажали її принципи.
10. Відсутність достатньої кількості економічно самодостатності фермерських та особистих селянських господарств та низька взаємодовіра між ними.

*Джерело: сформовано автором на основі [4],[5],[6]*

Ще однією особливістю фермерської кооперації, яка часто ігнорується, є те, що в основі її розвитку лежить не капітал, а користування послугами. У кооперативній моделі роль капіталу протилежна капіталістичній: якщо в першій він є засобом досягнення мети, то у другій – кінцевою метою.

У капіталістичному корпоративному підприємстві власники капіталу, як правило, не працюють, а просто володіють капіталом і присвоюють вироблений найманими працівниками прибуток чи ренту. В площині сталого розвитку агросектору економічна система, в основі якої лежать інтереси капіталу, завжди породжує соціальні та екологічні проблеми, які на певному етапі стають загрозливими для суспільства. Тож в плані забезпечення сталості розвитку кооперації є найбільш прийнятною формою організації виробництва, оскільки не є капіталістичними структурами. Власники кооперації є водночас його клієнтами і користувачами послуг. Вони самі приймають рішення на демократичній і колективній основі, що поєднує інтереси усіх учасників кооперації. Усім їм належить і ефект, одержаний від реалізації прийнятого рішення. Окрім цього, коли кооперативні формування створюються в межах продуктового ланцюжка, практично нівелюється проблема диспаритету цін між сільським господарством і наступними за ним сферами агропродовольчого комплексу. Ефективність вертикальної кооперативної інтеграції обумовлюється й особливістю системи оподаткування кооперативних структур: кругообіг капіталу в їхніх межах у вигляді сировини, напівфабрикатів і готових продуктів без виходу у зовнішнє середовище не оподатковується, що зумовлено неприбутковою природою кооперативів. Після відшкодування своїх витрат і відрахувань у передбачені статуту фонди кооператив усі надходження перераховує своїм членам. Завдяки цьому значна частина коштів, яка через фіскальну систему податків на прибуток мала би бути вилучена у процесі руху сировини від виробника до приватної переробної компанії і далі, повертається до членів кооперації, що сприяє зміцненню їх економічного становища [7].

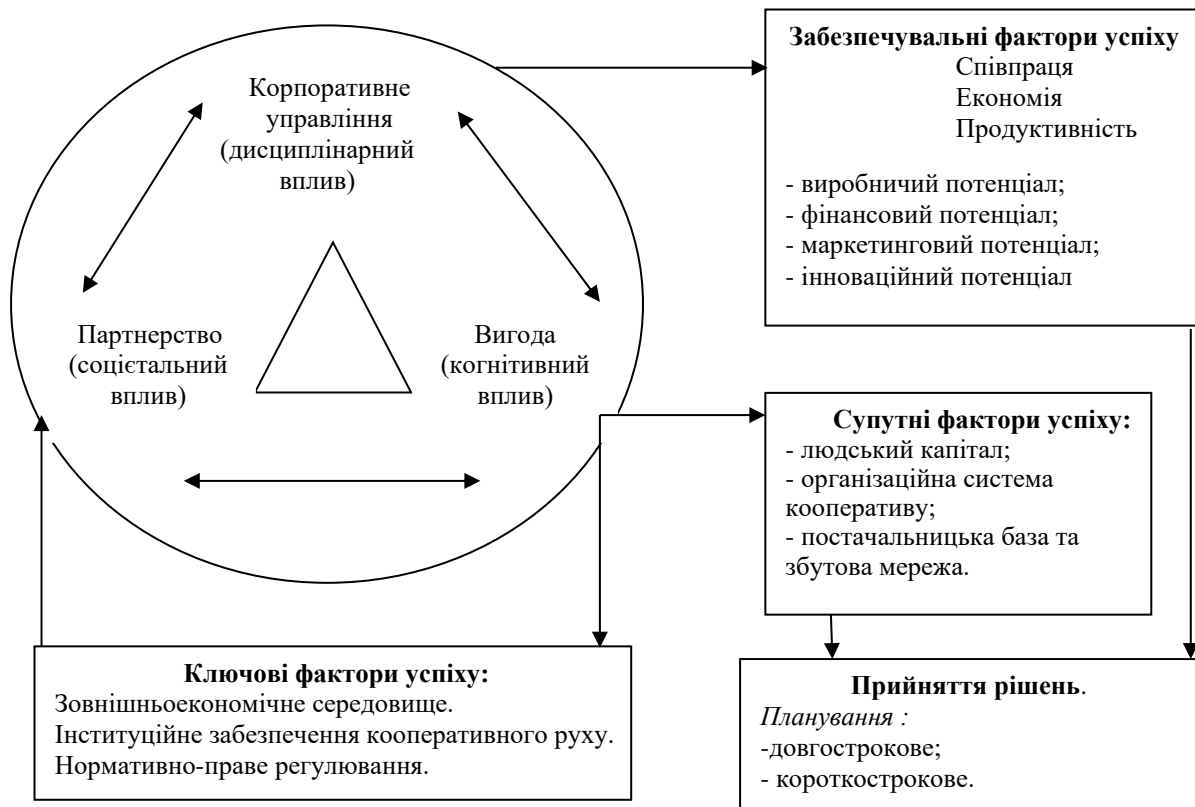
Узагальнення і критичний підхід до проаналізованого зарубіжного досвіду та вітчизняної практики, логіка, а також об'єктивний аналіз щодо місця й ролі окремих внутрішньогосподарських чинників, які впливають на результати господарської діяльності аграріїв, дають підстави розподілити кооперацію на чотири організаційних рівні:

- перший рівень об'єднує всі форми господарювання в організації спільної роботи. Це може бути традиційна взаємодопомога, позика сільськогосподарської техніки, обладнання. Не потребує юридичної реєстрації як самого об'єднання, так і його членів;

- другий рівень полягає в об'єднанні засобів виробництва такою простою договірною формою як організація зі спільного здійснення робіт. Прикладом є відомий у світі Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole (в перекладі з французької "Кооператив використання сільськогосподарського обладнання") CUMA;

- третій рівень полягає в об'єднанні всіх засобів виробництва на декількох фермах, наприклад, Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (в перекладі з Французької "Сільськогосподарська група спільного користування") GAEC;

- четвертий рівень є продовженням третього рівня для всіх сфер кооперації та полягає в можливості концентрувати більший обсяг виробленої продукції або працювати з великими інвестиціями, забезпечувати спільну технологічну політику, наприклад, Альєрський Союз сільськогосподарських кооперативів (UCAL). Важливим питанням є організація управління в процесі кооперації. Французький вчений Луї-Антуан Саїст [8] в своїх працях виділяє три види впливу (рис. 1).



**Рис.1. Модель кооперативного управління на основі факторів успіху**

*Джерело: сформовано автором з використанням [8], [9], [12]*

До системи управління фермерським кооперативом варто віднести:

1. Дисциплінарний вплив, що стосується контролюючої ролі різних керівних органів кооперативу;
2. Соціетальний вплив стосується взаємозв'язків та комунікацій між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, що сприяє зацікавленості партнерів та учасників кооперативу;
3. Когнітивний вплив на управління полягає в тому, щоб розглядати кооператив як "джерело знань" та вигоди для його учасників у спільному пошуку вирішення проблем.

У нашому дослідженні маємо на меті проаналізувати взаємодію та причинні зв'язки між тривимірним кооперативним управлінням (дисциплінарний, партнерський та когнітивний впливи) на рис. 2. За основу ми взяли універсальну будову кооперативу Франції та проаналізували елементи його внутрішнього управління. Специфічними для кооперативних підприємств Франції є такі органи: загальні збори (ЗЗ), рада директорів або просто генеральний директор (ГД) та офіс. Головне завдання директора і членів загальних зборів – бути в тандемі стосовно основних напрямів управління. Саме цей критерій є серцевиною дисциплінарного впливу та справляє суттєвий вплив на економічну ефективність кооперативів. Другий суттєвий фактор управління, який впливає на рівень продуктивності – це частка валових витрат кооперативу, спрямованих на винагороду чи обслуговування його членів. Зростання значення даного критерію свідчить про ефективність дисциплінарного впливу управління, орієнтованого на задоволення економічних інтересів членів кооперативу.



**Рис.2. Трирівнева модель кооперативного управління**

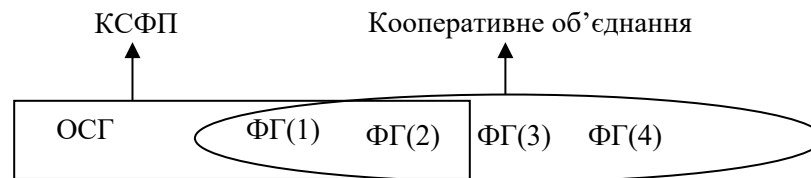
*Джерело: сформовано автором з використанням [8], [9], [12]*

Ще однією з проблем, яка стримує кооперативний рух в Україні і була виявлена в процесі авторських досліджень – це упередженість селян щодо кооперації через те, що не будучи юридичними особами та вступивши у кооператив вони бояться, що їх змусять платити податки з реалізованої продукції. Вивчення закордонної практики, особливо у Франції, показало, що там існує велика кількість об'єднань першого типу, які не вимагають від учасників ні юридичної реєстрації, ні договірних зобов'язань. За юридичною специфікою – це соціальне партнерство, яке в аграрному секторі розвинених країн представлено у вигляді об'єднань малих підприємців у некомерційні об'єднання (громадсько-господарські організації), які працюють на засадах соціального партнерства з використанням колективних форм господарювання та співпрацюють з державою. У Німеччині – це партнерства GbR та сімейні агрооб'єднання (AG). Сімейні агрооб'єднання (Familien-AG) вважаються найбільш вдалою моделлю серед інших колективних об'єднань малого підприємства у Німеччині. У нашому випадку вважаємо прийнятним дати назву таким об'єднанням “колективне селянсько-фермерське партнерство”. До переваг таких сімейних об'єднань можна віднести:

- наполегливість в роботі;
- швидко реалізацію вдалих ідей підприємців;
- самозайнятість та зайнятість родини, забезпечення доходу сім'ї [9].

Обґрунтуємо поняття “колективне селянсько-фермерське партнерство” (КСФП). Це організаційна форма об'єднання, в якому малі форми сільськогосподарського виробництва у своїй різноманітності на умовах взаємовигоди та для розширення можливостей своєї діяльності та підвищення якості

виробничого процесу утворюють місцеві групи, які на умовах солідарності, добросусідства та взаємодопомоги здійснюють спільні дії, що забезпечують підвищення рівня ефективності господарювання, сталого землекористування та інноваційного розвитку.



**Рис.3. Схематичне зображення відносин в об'єднаннях**

*Джерело: сформовано автором*

Тобто ці соціальні об'єднання не потребують юридичної реєстрації та до їх складу можуть входити як ОСГ, так і ФГ. Серед описаних кооперативних форм Європи для вирішення проблем досліджуваних господарств нашу увагу привернув СУМА (Coopérative D'utilisation de Matériel Agricole), або кооператив з використання сільськогосподарської техніки (КВСТ) – це сільськогосподарський кооператив, у якому селяни розподіляють виробничі засоби, що сприятиме емансипації та автономії фермерських та селянських господарств. Для цього КВСТ буде задіяний у всіх питаннях, пов'язаних з аграрною динамікою у сільських територіях (обробіток земель, створення ланцюгів постачання засобів виробництва, розвиток зайнятості і т.п.). Це принесе місцевим громадам вирішення економічного, соціального та екологічного спектру проблем, що стане конструктивним внеском у сталий розвиток сільських територій. Договір про зобов'язання КВСТ залучатиме кожного члена до мінімального рівня використання обладнання протягом декількох років. Результатом проаналізованого досвіду з організації та завдань, які вони виконують, стало узагальнення та авторське формулювання визначення кооперативу з використання сільськогосподарської техніки (КВСТ).

КВСТ – це сільськогосподарська кооперативна структура, заснована на договірних умовах між учасниками, представлених зобов'язаннями використовувати обсяг послуг або обладнання на певний обумовлений період, що визначаються кількістю членських акцій, отриманих пропорційно взятим зобов'язанням (фінансовим, матеріальним, трудовим). У відповідності з ГК України це формування може бути господарським товариством, споживчим кооперативом, асоціацією. На сьогодні в межах чинного правового поля Л.В. Молдаван рекомендує договори простого товариства відповідно до ст. 1132-1143 Цивільний Кодекс України, за якими вони укладаються для спільної діяльності без утворення юридичної особи та вилучення прибутку [10]. Договір про спільну діяльність можуть укласти господарства з виробництва одного виду продукції (насіння, кормів тощо) або технологічних стадій його виробництва (дорощування і відгодівля тварин, вирощування ремонтного поголів'я тощо). Ведення бухгалтерського обліку спільного майна такого об'єднання може бути доручене одному із учасників договору простого товариства юридичних осіб. За договором простого товариства сторони (учасники) беруть зобов'язання об'єднати свої внески для одержання прибутку або досягнення іншої мети, наприклад, спільного будівництва виробничого об'єкту, необхідного усім учасникам, спільного придбання технічних засобів (наприклад, молоковоза) та їх використання [11].

У зазначених договорах можуть брати участь приватні і державні юридичні та фізичні особи, а також некомерційні організації (у нашому випадку – кооперативи), якщо їх діяльність не суперечить цілям, заради яких вони створені. Тобто така організація передбачає колективне інвестування у необхідне обладнання та зобов'язує кожного учасника до мінімального рівня його використання протягом декількох років. В обмін на це, договором узгоджується його внесок, який, окрім фінансового, може бути матеріальним (надання власної техніки у розпорядження КВСТ) або трудовим (виконання певних трудових обов'язків), що сприяє колективній динаміці та організації більш тісної співпраці.

Ця договірна форма дозволить своїм членам знизити витрати на механізацію, забезпечити підвищення кваліфікації персоналу задля доступу до використання нових технологій, тим самим оптимізувавши умови проведення технологічних операцій у господарствах. За такою схемою фермери розподіляють між собою ризики інвестування.

Аналізуючи іноземну практику організації інтегрованих об'єднань подібного типу [12], ми дійшли висновку, що найяскравіше її можна дослідити на прикладі Франції, де понад 70 років CUMA синтезують нові технологічні рішення в якості відповіді на еволюцію потреб агропромислового виробництва. У середньому до апарату французького кооператива входить 25 фермерів, найменше – 4 фермери, що є дозволеним мінімальним членством. Організація заснована на контракті про зобов'язання. Для кожного учасника контракт передбачає мінімум один вид обладнання (практично їх включається набагато більше) на довгостроковий період. Станом на 2017 рік кількість CUMA у Франції становила 11,26 тис., що об'єднує в цій країні близько 76 тис. учасників, з яких 15% є безпосередніми штатними працівниками даної організації, а серед членів 50% становлять дрібні фермерські господарства. Річний оборот CUMA у Франції становить 526 мільйонів Євро, сума вкладених інвестицій станом на 2017 рік – 398 млн Євро, при цьому дана сума з кожним роком зростає в середньому на 10%, що ще раз підтверджує практичну цінність цих формувань для аграріїв.

За правилами CUMA засновники “знаходять один одного”, стають партнерами і надалі утворюють раду директорів, якщо це передбачено статутом, або обирають генерального директора, а решта входить до Загальних Зборів. Кандидат, який бажає вступити до CUMA, повинен скласти заявку на членство та подати до дирекції письмовим запитом. Про своє рішення організація має повідомити протягом трьох місяців з моменту отримання заявки, відсутність повідомлення еквівалентно допущенню до членства. Відмова, як і підтвердження, повинна бути сформована протягом трьох місяців, але її факт не потребує обґрунтування з боку кооперативу та не може бути оскаржена. В межах CUMA формальні відносини постійно доповнюється багатьма іншими неформальними зв'язками з питань розподілу матеріалів, зайнятості, земельних ділянок, будівель з використанням різних як правових інструментів (доручення, розписки і т.п.), так і більш неформальних механізмів (допомога, обмін та ін.). У іноземних наукових публікаціях [13] це явище було описано як “технічні діалоги”. Виходячи з розуміння цього явища, його можна охарактеризувати як взаємообмін послугами та технічним обладнанням в межах КВСТ між його учасниками. Ці організаційні комбінації можуть призвести до різноманітної конфігурації локальної співпраці фермерів, а іноді навіть “розмиття” кордонів між господарствами.



Дані форми соціальних утворень, об'єднаних у подальшому в регіональні мережі сільськогосподарського розвитку, генеруватимуть соціально-економічну (ресурсну та координаційну) монолітність між фермерами-учасниками. Цей тип мереж матиме особливі характеристики.

По-перше, географічна та просторова близькість між суб'єктами цих соціальних форм зумовлює спільність ресурсів (земельні масиви, виробниче обладнання, аграрна інфраструктура, робоча сила і т. п.).

По-друге, об'єднання цих ресурсів стає можливим шляхом мінімального рівня взаємної співпраці та взаємодовіри, що робить це реальним при мінімальних зобов'язаннях кожного фермера.

По-третє, колективні дії між фермерами – це не тільки матеріальні потреби, але й соціальні та культурні зв'язки, що формують систему норм і правил, а також комплекс соціально-етичних цінностей, які систематизують координацію кооперативної близькості між фермерами.

По-четверте, кооперативні форми можуть включати інших зовнішніх “третіх осіб”, наприклад, місцеві громади, що сприятиме зміцненню територіальної цілісності та посилить результат позитивної соціально-економічної динаміки на селі.

**Висновки.** Ключовим напрямом вирішення проблем розвитку аграрного сектору економіки України та сільських територій в площині сталого розвитку може стати такий вектор розвитку, який буде спрямований на формування конкурентоспроможного і багатокладного сільського господарства через розвиток малих форм господарювання та їх кооперації. Цьому сприятиме те, що в плані забезпечення сталості розвитку кооперативи є найбільш прийнятною формою організації виробництва, оскільки не є капіталістичними структурами, відповідно, члени кооперативу є водночас його клієнтами і користувачами. Демократичність та колективізм, які поєднують інтереси усіх учасників кооперації, сприяють рівномірному розподілу економічного ефекту, одержаного від імплементації прийнятого рішення.

Сутність механізму кооперації варто вбачати в тому, що його функціонування полягає у продовженні діяльності його учасників, а не виступає як окремий вид підприємницької діяльності, що прийнято вбачати в нашій країні. Тобто сам кооператив не може мати своїх інтересів поза інтересами його учасників. Проаналізований закордонний досвід дає підстави обґрунтувати перспективний напрям фермерської кооперації “кооператив спільного використання техніки” (КВСТ) та колективне селянсько-фермерське партнерство (КСФП), філософія функціонування яких полягає у тому, що утворені фермерськими та особистими селянськими господарствами, вони працюють на принципах сімейного фермерства, гарантуючи своїм учасникам реалізацію їх права власності як на земельні ресурси та засоби праці, так і на отриманий кінцевий продукт та прибуток як винагороду за докладання власної трудової діяльності. Ця форма кооперації дозволяє малим господарствам, отримуючи вигоду від об'єднання своїх земельних масивів у спільну сівозміну, капіталу і робочої сили у спільний виробничий комплекс, підвищуючи тим самим свій технічний та технологічний потенціал, конкурувати на високотоварному рівні з крупними агрохолдингами та забезпечити собі виживання в агресивному конкурентному середовищі.

### Список використаної літератури

1. Калетнік Г.М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки / Г.М. Калетнік // Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. – 2015. – №1. – С. 3-15.
2. Чайнов А.В. Что такое аграрный вопрос? / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://land-question.narod.ru>.
3. Иванов С.В. Зарубіжний досвід розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів / С. В. Иванов, М. Є. Рогоза, О. К. Кузьменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 5. – С. 53-59.
4. Корінець Р.Я. Інформаційне забезпечення сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в Україні / Р.Я. Корінець, М.Й. Малік // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С. 61-70.
5. Сидорчук О.В. Проблеми розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації / О.В. Сидорчук, В.І. Дуганець, О.Г. Березюк // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2015. – Вип. 23. – С. 3-12.
6. Осадчук Ю.М. Ефективність державного регулювання системи фінансового забезпечення розвитку споживчої кооперації / Ю. Осадчук // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. – 2017. – № 3. – С. 90-102.
7. Молдаван Л.В. Економічні та соціогуманістичні основи розвитку кооперативних форм господарювання в Україні / Л.В. Молдаван // Економіка і прогнозування. – 2017. – № 3. – С. 85-96.
8. Saisset L.A., “L’impact des modes de gouvernance et de l’immatériel sur la performance des entreprises coopératives agricoles Des perspectives d’avenir au sein des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon” Les cahiers du développement coopératif. – 2016. – № 1. – Pp. 22-31.
9. Cabras M. Erfolgsmodell Familien AG // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.derwesten.de/wirtschaft>.
10. Молдаван Л.В. Конкурентний розвиток малого і середнього підприємництва у сільському господарстві: проблеми і шляхи вирішення / Л.В. Молдаван // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2013. – № 148. – С. 8-11.
11. Збарська А. В. Умови кооперування селянських домогосподарств / А.В. Збарська, О.О. Шпак // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2016. – Вип. 1(2). – С. 324-329.
12. Salariés de CUMA 8 métiers à découvrir [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cuma.fr>.
13. Watier C. Quêtes d’autonomie d’agriculteurs et recompositions de leurs modes de coopération en Cuma: des leviers pour la transition agroécologique? Résultats intermédiaires de la thèse de Véronique Lucas (FNCuma / INRA) Fiche de synthèse, Réalisation : FNCuma Photo : Entraïd, Sophie ORIVEL, DR, Shutterstock, FN CUMA. – 2017. – № 2.
14. Калетнік Г.М. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях / Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 10. – С. 7-25.

### Список джерел у транслітерації / References

1. Kaletnik, H.M. (2015). Stratehiko-institutsiini zasady efektyvnosti vykorystannia potentsialu ahrarynoho sektoru ekonomiky [Strategic and institutional groundwork of efficient use of potential agricultural sector]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment : aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: actual issues of science and practical activity*, 1, 3-15 [in Ukrainian].
2. Chaianov, A.V. (1917). Chto takoe ahraryni vopros? [What is the agrarian question?]. Retrieved from: <http://land-question.narod.ru> [in Russian].
3. Ivanov, S. V., Rohoza M. Y., Kuzmenko O. K. (2016). Zarubizhnyi dosvid rozvytku silskohospodarskykh obsluhovuiuchykh kooperatyviv [Foreign experience of development of agricultural servicing cooperatives]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade*, 5, 53-59 [in Ukrainian].
4. Korinets, R.Y. & Malik M.Y. (2016). Informatysiine zabezpechennia silskohospodarskoi obsluhovuiuchoi kooperatsii v Ukraini [Information support of agricultural service cooperation in Ukraine]. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 8, 61-70 [in Ukrainian].
5. Sydorhuk O.V., Duhanets V.I., Bereziuk O.H. (2015). Problemy rozvytku silskohospodarskoi obsluhovuiuchoi kooperatsii [Problems of development of agricultural service cooperatives]. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnoho ahraryno-tekhnichnoho universytetu. Tekhnichni nauky – Collection of scientific works of the Podilsky state agricultural and technical university*, 23, 3-12 [in Ukrainian].
6. Osadchuk, Y.M. (2017). Efektyvnist derzhavnoho rehuliuвання systemy finansovoho zabezpechennia rozvytku spozhyvchoi kooperatsii [Effectiveness of the government regulation of the system of financial support for the development of consumer cooperation]. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, 3, 90–102 [in Ukrainian].
7. Moldavan, L.V. (2017). Ekonomichni ta sotsiohumanistychni osnovy rozvytku kooperatyvnykh form hospodariuvannia v Ukraini [Economic and socio-humanitarian foundations of the development of cooperative forms of economic management in Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economy and Forecasting*, 3, 85-96 [in Ukrainian].
8. Saisset, L.A. (2016). L’impact des modes de gouvernance et de l’immatériel sur la performance des entreprises coopératives agricoles Des perspectives d’avenir au sein des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon, Les cahiers du développement cooperative, 1, p 22-31.
9. Cabras, M. (2017). Erfolgsmodell Familien AG. Retrieved from <http://www.derwesten.de/wirtschaft>.
10. Moldavan, L.V. (2013). Konkurentnyi rozvytok maloho i serednoho pidpriemnytstva u silskomu hospodarstvi: problemy i shliakhy vyrishennia [Competitive development of small and medium-sized enterprises in agriculture: problems and solutions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 148, 8-11 [in Ukrainian].
11. Zbarska, A.V. & Shpak, O.O. (2016) Umovy kooperuvannia selianskykh domohospodarstv [Terms of cooperation of peasant households]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific letter of Uzhhorod university*, 1(2), 324-329 [in Ukrainian].
12. Salariés de CUMA & métiers à découvrir (n.d.) Retrieved from <http://www.cuma.fr>.

13. Watier, C. (2017). Quêtes d'autonomie d'agriculteurs et recompositions de leurs modes de coopération en Cuma: des leviers pour la transition agroécologique? Résultats intermédiaires de la thèse de Véronique Lucas (FNCuma / INRA) Fiche de synthèse, Réalisation : FNCuma Photo : Entraid, Sophie ORIVEL, DR, Shutterstock, FN CUMA, 2.

14. Kaletnik, H.M., & Mazur, A.H. (2016). Naukovo-teoretychni zasady formuvannia ta rozvytku liudskoho kapitalu v silskykh terytoriakh [Scientific and theoretical foundations of the formation and development of human capital in rural areas]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 10, 7-25 [in Ukrainian].

**ANNOTATION  
PERSPECTIVE DIRECTIONS OF ORGANIZATION OF FARM  
COOPERATIVES**

**SKORUK Helena,**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Administrative Management  
and Alternative Energy Sources Department,  
Vinnytsia National Agrarian University,*

**ZUBAR Ivan**  
*Lecturer of the Administrative Management and Alternative  
Energy Sources Department,  
Vinnytsia National Agrarian University  
(Vinnytsia)*

*The article deals with the world experience of perspective directions of farm cooperatives organization. The main constraints on the development of farmer cooperatives in Ukraine and the key role of agricultural cooperation are identified. The analysis of foreign experience and domestic practice concerning the place and role of certain domestic factors influencing the results of economic activity of agrarians was conducted, which gave grounds for distributing cooperation at organizational levels. On the results of research, a model of cooperative management based on success factors has been developed where the dominant influence in the management system of the farmer's cooperative has a disciplinary, societal and cognitive impact. The foreign practice of the organization of integrated associations is analyzed and on the basis of it the concept of “collective peasant-farmer partnership” and “agricultural machinery cooperative” is developed.*

**Keywords:** farms, cooperatives, foreign experience, cooperative management, success factors, collective peasant-farm partnership.

**Tabl. 1. Fig. 3. Lit. 14.**

**АННОТАЦИЯ  
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ФЕРМЕРСКОЙ  
КООПЕРАЦИИ**

**СКОРУК Елена Петровна,**  
*кандидат экономических наук, доцент  
кафедры административного менеджмента  
и альтернативных источников энергии,  
Винницкий национальный аграрный университет,*

**ЗУБАР Иван Валериевич.**  
*ассистент кафедры административного менеджмента  
и альтернативных источников энергии,  
Винницкий национальный аграрный университет  
(г. Винница)*

*В статье рассмотрен мировой опыт организации перспективных направлений фермерской кооперации. Определены основные сдерживающие факторы развития фермерской кооперации в Украине и выявлена ключевая роль сельскохозяйственной кооперации. Проведен анализ зарубежного опыта и отечественной практики относительно места и роли отдельных внутрихозяйственных факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности аграриев, что дало основания распределить кооперацию на организационные уровни. Руководствуясь результатами исследований, разработана модель кооперативного управления на основе факторов успеха, где доминантное влияние в системе управления фермерским кооперативом имеют дисциплинарный, социальный и когнитивный факторы. Проанализирована иностранная практика организации интегрированных объединений, на основе чего обосновано понятие “коллективное крестьянско-фермерское партнерство” (КСФП) и “кооператив по использованию сельскохозяйственной техники” (КВСТ).*

**Ключевые слова:** фермерские хозяйства, кооперация, иностранный опыт, кооперативное управление, факторы успеха, коллективное крестьянско-фермерское партнерство.

**Табл. 1. Рис. 3. Лит. 14.**

#### Інформація про авторів

**СКОРУК Олена Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет ( skoruk\_olena@ukr.net).

**ЗУБАР Іван Валерійович** – асистент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. КнязівКоріатовичів, 141/52, e-mail: bayker112@rambler.ru).

**SKORUK Helena** – Candidate of Economical Sciences, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University (skoruk\_olena@ukr.net).

**ZUBAR Ivan** – assistant of the Administrative Management and Alternative Energy Sources Department, Vinnytsia National Agrarian University (21008, 141/52. Knyaziv Koriatovichiv str, , e-mail: bayker112@rambler.ru).

**СКОРУК Елена Петровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры административного менеджмента и альтернативных источников энергии, Винницкий национальный аграрный университет (skoruk\_olena@ukr.net).

**ЗУБАР Иван Валерьевич** – ассистент кафедры административного менеджмента и альтернативных источников энергии, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Князей Кореатовичей, 3, e-mail: bayker112@rambler.ru).

