

М. А. Міненко,  
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
Київський національний торговельно-економічний університет

# НАЦІОНАЛЬНІ АГРАРНО-ПРОМИСЛОВІ ОБ'ЄДНАННЯ НІМЕЧЧИНИ

М. А. Minenko,  
Doctor of Economics, associate professor, prof. of Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics

## THE NATIONAL AGRICULTURAL AND INDUSTRIAL ASSOCIATIONS OF GERMANY

**У статті проведено аналіз функціонування системи управління національними аграрно-промисловими об'єднаннями Німеччини. Визначено їх місце і роль в ієрархії взаємозв'язків на регіональному та федеральному рівнях. Запропоновано розглянути можливість використання позитивних результатів такої діяльності для побудови конкурентоспроможного інвестиційно-привабливого середовища в Україні.**

**The system of management of the National Agricultural and Industrial Associations of Germany are analyzed. Defined their role and place in the hierarchy of connections in regional and federal levels. Proposed the using of the positive results of such activities for building competitive investment environment in Ukraine.**

*Ключові слова: національні аграрно-промислові об'єднання, Німецька селянська спілка (DBV), Асоціація сільськогосподарських палат (VLK), Німецька асоціація "Райффайзен", конкурентоспроможне інвестиційно-привабливе середовище, інтегровані системи.*

*Key words: the National Agricultural and Industrial Associations, German Peasants' Union (DBV), Association of Agricultural Chambers (VLK), German Association "Raiffeisen", competitive investment environment, integrated system.*

### ВСТУП

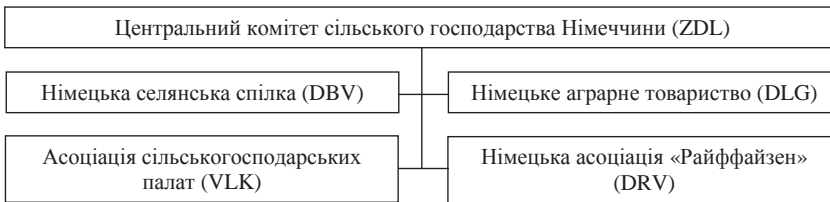
На сучасному етапі розвитку економіки України відбуваються процеси, які пов'язані з подальшим реформуванням інтегрованих систем аграрно-промислової сфери. Нині окремі галузі представлені відразу кількома, а інколи й більшою кількістю формувань (об'єднань). Частина таких об'єднань трансформувалась з радянських часів. Подібну групу об'єднань фахівці називають інституційними. Друга частина — була створена в Україні у період змін форм власності. Це група добровільних формувань. Одні об'єднання зареєстровані як всеукраїнські громадські, інші — як суб'єкти підприємницької діяльності. Незалежно від часу створення, статусу, кількості учасників, ресурсний потенціал об'єднань є різним. Індивідуальним залишається підхід керівників об'єднань до вирішення внутрішньогалузевих, міжгалузевих і загальнодержавних питань, а також різноманітне їх бачення побудови конкурентоспроможної інвестиційно-привабливої аграрно-промислової сфери. Разом із тим, окремі об'єднання прагнуть перебрати на себе частину регулюючих функцій державних інституцій та представляти інтереси галузі у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами. Саме тому, представники державних органів досить часто не можуть визначити-

ся: з яким об'єднанням доцільно вирішувати нагальні проблеми галузі, яке об'єднання ресурсно може забезпечити виконання взятих на себе зобов'язань, а головне — якому з об'єднань об'єктивно можна делегувати частину регулюючих функцій державних інституцій. Як наслідок, виникають непорозуміння між представниками державних органів, виробниками, споживачами і наукою щодо місця й ролі сучасних об'єднань у загальнодержавній системі управління та системах управління галузей, знижується конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість аграрно-промислової сфери.

Такий стан речей змушує науковців і практиків пропонувати можливі варіанти вирішення ситуації через процедуру суто національного змісту або використовувати досвід країн, що організаційно та нормативно відрегулювали цей процес. Історично найбільш вагомі здобутки у побудові дієвої ієрархічної вертикалі управління суб'єктів господарювання аграрно-промислової сфери має Німеччина.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У науковій літературі розвитку інтеграційних перетворень кооперації Німеччини приділили достатню ува-



**Рис. 1. Система національних сільськогосподарських об'єднань Німеччини**

Джерело: сформовано автором з використанням [6].

гу відомі вчені, такі як М.І. Туган-Барановський, А.В. Ткач, М.Ф. Шкляр, А.І. Крашенінніков, А.П. Макаренко, С.Б. Коваленко, З.Н. Козенко та інші.

Так, видатний вчений М.І. Туган-Барановський у своїй книзі "Соціальні основи кооперації", досліджуючи історичні аспекти становлення кооперативів В. Хааза, Ф. Райффайзена і Г. Шульце-Делітча, широко розкрив питання об'єднання кредитних кооперативів у союзи [11]. А.В. Ткач у навчальному посібнику "Сільськогосподарська кооперація" висвітлив інтеграційний розвиток кооперації Німеччини у сільськогосподарській сфері [10]. М.Ф. Шкляр у підручнику "Економіка кредитних кооперативів" достатньо змістовно охарактеризував принципи, що покладено в основу створення і функціонування товариств Ф. Райффайзена і Г. Шульце-Делітча та показав їх вплив на формування вертикалі управління об'єднаного процесу суб'єктів господарювання [13]. А.І. Крашенінніков і А.П. Макаренко у своїх працях "Кооперація в сучасному світі" та "Теорія і історія кооперативного руху" провели аналіз певних історичних дат становлення кооперативів Німеччини [4; 5]. С.Б. Коваленко і З.Н. Козенко у науковому виданні "Сільськогосподарська кредитна кооперація" узагальнили цілі, які ставили перед собою Ф. Райффайзен і Г. Шульце-Делітч, створюючи нові інституційні формування [2].

Попри це, на сьогодні не проведено узагальнення процесу становлення загальнодержавної системи управління і системи управління галузей аграрно-промислової сфери Німеччини, не досліджено роль громадського керівного координуючого органу національних формувань і, головне, не акцентовано увагу, яким чином можна використати позитивні закордонні результати в Україні.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Досліджуючи здобутки Німеччини в аграрно-промисловій сфері, варто відразу зазначити, що напрацювання головних ідеологів кооперативної інтеграції Франца Германа Шульце-Делітча, Фрідріха Вільгельма Райффайзена, Карла Фрідріха Вільгельма Хааза та їх наступників з роками трансформувалися у побудовану наприкінці двадцятого й початку двадцять першого століття сучасну соціально орієнтовану горизонтально-вертикальну систему координації та взаємодії громадських формувань на місцевому, регіональному і національному (федеральному) рівні. Особливо заслуговує на увагу створена в результаті таких перетворень, після процесу возз'єднання у жовтні 1990 року Федеративної Республіки Німеччини і Німецької Демократичної Республіки, ринково-орієнтована система національних аграрно-промислових об'єднань.

Так, керівним координуючим органом сільськогосподарських формувань є Центральний комітет німецького сільського господарства (ZDL) (Центральний комітет сільського господарства Німеччини), представлений добровільним об'єднанням національних асоціацій. До складу Центрального комітету входять:

— Німецька селянська спілка (DBV) (Асоціація фермерів Німеччини);

— Німецьке аграрне товариство (DLG) (Німецьке сільськогосподарське товариство);

— Асоціація сільськогосподарських палат (VLK) (Федерація сільськогосподарських палат);

— Німецька асоціація "Райффайзен" (DRV) (Німецький союз Райффазен, Німецька Райффайзен федерація) [1; 7; 8; 9] (рис. 1).

Головними концептуальними задачами ZDL визначено:

— координація дій з основних загальних питань сільськогосподарського розвитку;

— запобігання призначенням на ключові посади до державних органів осіб, які не підтримують ефективний розвиток сільськогосподарських галузей;

— унеможливлення прийняття законодавчих актів, що суперечать інтересам учасників сільськогосподарських ринків;

— сприяння у побудові прозорого конкурентоспроможного інвестиційно-привабливого середовища аграрно-промислової сфери.

Для оптимізації процесу управління і мінімізації витрат на утримання Центрального комітету сільського господарства Німеччини функції його секретаріату й обов'язки генерального директора виконує дирекція та виконавчий директор Німецької селянської спілки (DBV). Президентом ZDL є президент DBV. Незважаючи на те, що Німецька селянська спілка (DBV) визначена координуючим центром системи національного сільськогосподарського об'єднання, а її керівники є модераторами такого формування — це не впливає на збалансованість дій всіх учасників і не порушує принципу рівноправності та врахування персоніфікованих інтересів при прийнятті стратегічних рішень. При цьому Статутом Центрального комітету, який було прийнято в 1963 році, а зміни і доповнення внесено 17 листопада 1994 року, встановлено чіткий розподіл обов'язків між кожним із вказаних формувань [12].

Так, Німецька асоціація "Райффайзен" DRV, членами якої сьогодні є товариства різних рівнів, сприяє усвідомленню суспільного значення сільськогосподарської кооперації, захисту інтересів селян, особливо в сфері реалізації аграрної продукції, придбанні засобів виробництва, в кредитній та фінансовій сферах, а також наданні кооперативних сервісних послуг. Крім того, значна увага надається дорадництву і підтримці виробника при вирішенні виробничих, економічних, правових та податкових питань. При цьому головною метою діяльності Асоціації "Райффайзен" залишається закріплення і подальше підвищення конкурентоспроможності аграрно-промислових товариств Німеччини та забезпечення їх інвестиційної привабливості.

Варто відмітити, що весь еволюційний шлях розвитку кооперативів, які засновані на принципах Ф. Райф-файзена і на практичних підходах В. Хааза, є взірцем динамічності, адаптованості й ефективності, що підтверджується відповідними показниками. При чисельному зменшенні кооперативів у період 1950—2010 років з близько 24 000 до 2 604 їх сукупний обіг коштів зріс з 3,5 млрд євро (1950 р.) до 17,5 млрд євро (1970 р.), а в кінці 2010 року становив більше 42,8 млрд євро. Кількість працівників усіх товариств Райффайзена сьогодні складає близько 100 тис. чоловік, які виробляють дуже широку номенклатуру товарів та послуг. Фінансування діяльності Німецької асоціації "Райффайзен" відбувається за рахунок членських внесків первинних товариств і регіональних закупівельно-збутових кооперативів, що визначено відповідними регламентуючими документами [8].

На відміну від Німецької Райффайзен асоціації (DRV), членами Німецького аграрного товариства (DLG) є фермери, фізичні особи і підприємства по виробництву засобів виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Обов'язками цього формування є:

- сприяння поширенню технічного прогресу в галузях сільського господарства і продовольства шляхом набутого практичного досвіду та проведених наукових досліджень;
- організація виставок, тематичних конференцій (доповідей);
- організація процесу контролю якості харчових продуктів і продуктивності машин та обладнання;
- реалізація інших заходів зі сприяння розвитку сільського господарства і продовольства на національному та міжнародному рівні [7].

Крім того, відповідно до Статуту, Німецьке аграрне товариство (DLG) переймається проблемами сільської місцевості й, завдяки тісній співпраці з науковцями і практиками, сприяє наданню виробничо-економічної та технічної допомоги в сільському господарстві й харчовій промисловості. Для цього основними цілями товариства визначено:

- накопичення і розповсюдження перевіреного досвіду у всіх сферах сільського господарства й харчової промисловості;
- проведення наукових і практичних досліджень з метою оцінки нових технологій;
- оприлюднення результатів наукових досліджень і особливостей їх використання на практиці;
- передача власного досвіду і досягнень в аграрній сфері у рамках надання допомоги країнам, що розвиваються;
- сприяння сільськогосподарським підприємствам будь-яких розмірів і напрямів діяльності з питань управління, освоєння ринків, ефективності механізації, ведення рослинництва, тваринництва тощо;



Рис. 2. Схема структури управління Німецького аграрного товариства (DLG)

Джерело: сформовано автором з використанням [7; 6].

- надання допомоги як окремим фермерам, так і їх об'єднанням щодо ефективного використання земельних угідь;
- покращення умов життя і господарювання у сільській місцевості;
- сприяння навчанню і підвищенню кваліфікації працівників сільського господарства й харчової промисловості;
- посилення міжнародного співробітництва у галузі сільського господарства й харчової промисловості [6].

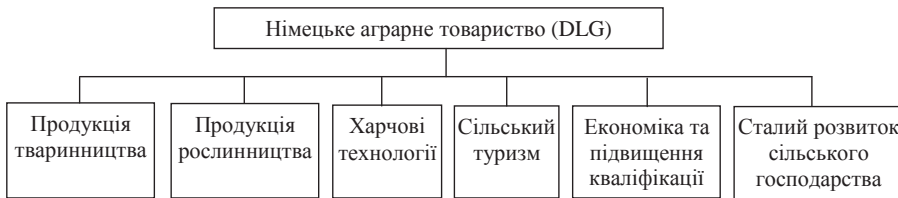
Для успішної реалізації поставлених цілей і визначених обов'язків структура управління Німецького аграрного товариства (DLG) має у своєму складі, крім керівних органів (загальний комітет, президія, правління), конкретно цілеспрямовані функціональні підрозділи (рис. 2).

Узагальнюючи можна зазначити, що пріоритетними сферами діяльності Німецького аграрного товариства (DLG) на даний період встановлено:

- проведення міжнародних спеціалізованих виставок;
- посилення контролю якості харчових продуктів;
- регулярне тестування техніки і засобів виробництва;
- розвиток ролі DLG як платформи для перенесення теоретичних знань у практичну площину.

Саме тому, DLG виступає організатором і співорганізатором семи міжнародних спеціалізованих виставок, таких як Anuga Foodtec, agriChina, Opolagro, DLG-Feldtage, Potato Europe, Euro Tier, Agritechnica, що проходять протягом року за кордоном та на території Німеччини. Це посилює позиції товариства на внутрішньому ринку і за його межами.

Разом із тим, представлена схема структури управління є інституційно спроможною, раціональною і ефективною, що сприяє фаховому виконанню тактичних й стратегічних завдань за належним якісним рівнем соціальної відповідальності перед усіма заінтересованими



**Рис. 3. Пріоритетні напрями Німецького аграрного товариства (DLG) для перенесення теоретичних знань у практичну площину**

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

сторонами. Підтвердженням цього є той факт, що Центр контролю якості харчових продуктів (DLG), який функціонує з 1885 року, щорічно перевіряє близько 22 тисяч найменувань національної й іноземної продукції, а саме товариство, будучи ініціатором гасла "Добре купи, добре споживай, добре живи", є засновником відзнаки "DLG-pramiert" за якісні м'ясо і м'ясопродукти, напівфабрикати: делікатеси і готові страви, хлібобулочні та кондитерські вироби, молоко і молочні продукти, вина й шампанське, соки, мінеральні, джерельні, столові води, а також пиво і алкогольні напої [6].

Паралельно з активною діяльністю Центра контролю якості харчових продуктів успішно функціонує Дослідний центр DLG з випробовування техніки і засобів виробництва. Він є всесвітньо відомою установою, що на основі тестування засобів виробництва і процедури випробовування сільськогосподарської техніки проводить державну та міжнародну акредитацію виробників. Основою для проведення тестувань є міжнародні стандарти і норми, вимоги яких враховуються спеціалістами Дослідного центру при самостійній розробці сучасної вимірювальної техніки та при створенні потужних високоякісних тестувальних установок. Для цього проводяться науково-дослідні та конструкторські роботи "F&E-Test", "DLG-Fokus Test", "DLG-Signum Test".

Разом із тим, для посилення своїх позицій Німецьке аграрне товариство відіграє роль дієвої платформи по перенесенню теоретичних знань у практичну площину з конкретно встановлених напрямів (рис. 3).

У зв'язку із зазначеними напрямками Німецьке аграрне товариство:

- організовує спеціалізовані виставки і тематичні конференції (конгреси, форуми);
- підвищує кваліфікацію керівників підприємств і молодих спеціалістів;
- забезпечує якісні показники роботи у сільському туризмі;
- проводить керівництво науковими (Головна асоціація аграрних досліджень (DAF), Товариство з питань розвитку (GfE), Німецьке товариство з проведення досліджень у виноградарстві (FDW)) та міжнародними організаціями (European Arable Farmers (EAF), European Dairy Farmers (EDF), European Pig Producers (EPP), European Poultry Club (EPC)).

Серед тематичних наукових заходів DLG найбільш знаковими вважаються щорічна зимова конференція, дні підприємців, колоквиуми, конференції з питань рослинництва, конференції з питань кормових угідь, конгрес з сільського туризму, тематичні форуми на виставках, тематичні форуми на днях поля, інші заходи на актуальну тематику.

Увесь спектр розглянутих послуг і їх продуктивна реалізація спонукає до відкритої й критичної дискусії на ключові теми сьогодення, а також надає позитивний імпульс для динамічного розвитку сільського господарства та харчової промисловості.

Розглянуті головні сфери діяльності є й основними джерелами фінансування Німецького аграрного товариства (DLG). На першому місці по прибутковості знаходиться виставкова робота, на другому — тестування техніки і контроль якості харчових продуктів, на третьому — підвищення кваліфікації та сплата членських внесків.

Достатньо серйозним регулятором на сільськогосподарському ринку Німеччини поряд з Німецькою селянською спілкою (DBV), Німецькою асоціацією "Райффайзен" (DRV) і Німецьким аграрним товариством (DLG) є Асоціація сільськогосподарських палат (VLK) або Федерація сільськогосподарських палат. До її складу входять палати сільського господарства земель Шлезвіг-Гольштейну, Нижньої Саксонії, Північної Рейн-Вестфалії, Рейнланд-Пфальцу, Саару, міст Гамбург і Бремен, а також Берлінська земельна спілка сільського господарства та садівництва, Німецьке сільськогосподарське товариство (Німецьке аграрне товариство (DLG)), Баварська асоціація фермерів (Баварська селянська спілка) [1].

Згідно з Статутом Центрального комітету сільського господарства Німеччини (ZDL), головними обов'язками Асоціації сільськогосподарських палат (VLK) визначено "дотримання суспільних галузевих інтересів у сільському господарстві та сприяння їх виконанню відповідно до встановлених законом повноважень сільськогосподарських палат, зокрема, що стосується:

- ефективності діяльності та забезпечення відповідності екологічним вимогам якості сільськогосподарської продукції;
- сприяння якості, перш за все, за рахунок професійної підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу;
- надання інформації щодо стану на ринку;
- дорадництва з питань раціональності управління на основі власного досвіду з метою застосування наукових досягнень у практичній площині" [12].

Крім того, Федерація сільськогосподарських палат виступає координуючим центром галузевої співпраці між учасниками асоціації і управліннями сільського господарства на рівні федеральних земель (за винятком сільськогосподарських палат), а також між федеральними міністерствами й своїми членами з питань обміну ідей та думок щодо розвитку законодавчої бази аграрно-промислової сфери. На міжнародному рівні VLK перебуває у постійному контакті з Європейською палатою сільського господарства і Комітетом професійних сільськогосподарських організацій Європейського Союзу (COPA) [1; 3].

Згідно з визначеними обов'язками функціонує організаційна структурна схема управління Асоціації сільськогосподарських палат Німеччини, забезпечуючи

при цьому їй роль координуючого центру для своїх учасників як на федеральному, так і на Європейському рівні (рис. 4).

Узагальнюючи варто відмітити, що Асоціація сільськогосподарських палат (VLK):

- представляє інтереси своїх членів на федеративному рівні;
- надає фахові висновки до законопроектів;
- координує та проводить роботу щодо галузевого співробітництва її членів з управліннями сільського господарства федеративних земель;
- тісно співпрацює з іншими провідними об'єднаннями німецького сільського господарства (DBV, DRV, DLG) у Центральному комітеті сільського господарства Німеччини;
- підтримує тісні зв'язки з Європейською палатою сільського господарства та Комітетом професійних сільськогосподарських організацій Європейського Союзу (COPA).

Разом із тим, безпосередніми завданнями сільськогосподарських палат, як членів VLK є:

- накопичення сучасних інноваційних знань шляхом проведення дослідів і оцінки результатів;
- інформування своїх членів і громадськості про роботу палат через звіти, статті, доповіді, демонстрацію дослідів;
- організація для бажаючих професійного навчання, навчальних консультацій, тестування, перепідготовки та проведення фахових навчальних курсів;
- консультування підприємців і працівників з економічних, соціальних та правових питань;
- консультації для бажаючих з питань охорони природи і навколишнього середовища;
- представлення громадських інтересів сільського населення і своїх членів у плануванні будівництва та ландшафтів;
- проведення цільових профільних експертиз;
- сприяння підвищенню якості та збуту продукції.

Забезпечення ефективної роботи Федерації сільськогосподарських палат Німеччини (VLK) відбувається за рахунок фінансової підтримки Сільськогосподарського пенсійного банку, членських внесків фермерів на утримання земельних палат (відповідно до єдиного тарифу), а також перерахування коштів для покриття витрат за надання асоціацією спеціалізованих послуг, що відносяться до сфери її діяльності.

Найбільшою сільськогосподарською асоціацією Німеччини, що



Рис. 4. Організаційна структура управління Асоціації сільськогосподарських палат (VLK)

Джерело: сформовано автором з використанням [1; 6].

визначило її ключову роль як координатора діяльності розглянутих вище національних об'єднань, виступає Німецька селянська спілка (DBV) (Асоціація фермерів Німеччини). Її членами є понад 90 % всіх сільськогосподарських підприємств, що налічують близько 400 тис. учасників. Це представники місцевих, 450 районних і окружних організацій, а також 18 федеральних асоціацій (земельних селянських союзів) та 300 фермерських асоціацій. Крім того, до DBV входять члени Німецької молодіжної селянської спілки (Німецька федерація сільської молоді), Німецької асоціації сільських жінок, Німецької асоціації "Райффайзен", Федеративної асоціації випуск-

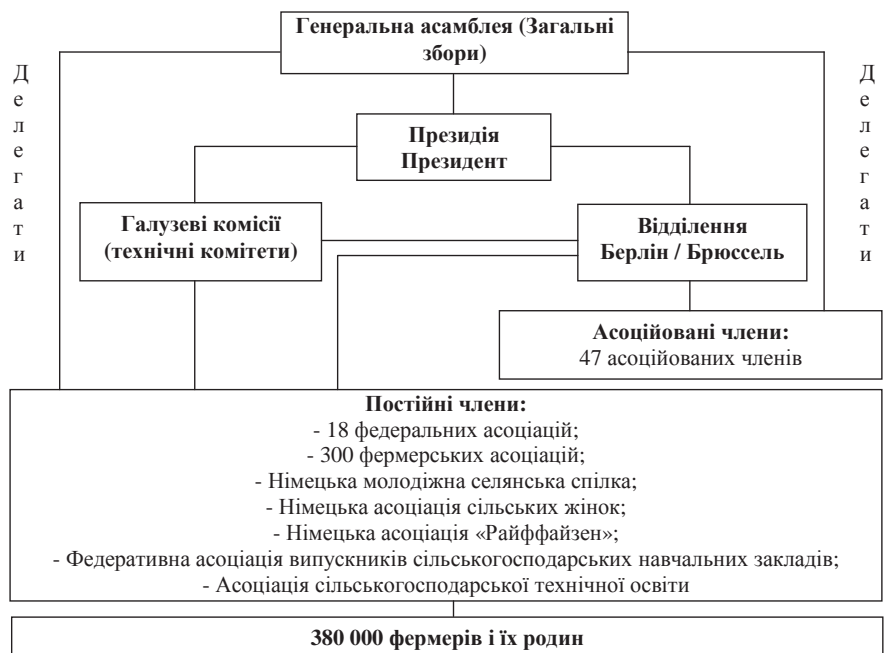


Рис. 5. Схема структури управління Німецької селянської спілки (DBV)

Джерело: сформовано автором з використанням [6, 9].

ників сільськогосподарських навчальних закладів, Асоціації сільськогосподарської технічної освіти і 47 асоційованих членів (рис. 5).

Відповідно до Статуту Центрального комітету сільського господарства Німеччини (ZDL) обов'язками Німецької селянської спілки (DBV) встановлено "представлення політико-економічних (аграрних, ринкових, податкових, кредитних, правових, транспортних, соціальних, культурних) інтересів німецького сільського господарства і створення умов для об'єднання сільської молоді" [12]. Визначені обов'язки конкретизували завдання, що ставить перед собою DBV, а саме:

- захист і дотримання інтересів працівників сільського й лісового господарства та наближених до них галузей економіки;
- безпосереднє сприяння вирішенню питань, пов'язаних з аграрною, економічною, екологічною, правовою, податковою, соціальною, освітньою і суспільною політикою;
- представлення інтересів своїх членів на політичній арені;
- координування і підтримка діяльності організацій-учасників у всіх важливих питаннях тактичного та стратегічного характеру;
- створення умов ефективного управління підприємств-членів селянської спілки;
- надання послуг у сфері обслуговування;
- робота з громадськістю у галузі сільського господарства Німеччини;
- представлення інтересів сільського населення [9].

Окремим соціально відповідальним і стратегічно важливим завданням діяльності Німецької селянської спілки (DBV) є підтримка ефективного функціонування Німецької молодіжної селянської спілки (Федерації німецької сільської молоді (BDL)) як дієвої організації підростаючого покоління. BDL нараховує близько 100 тис. молодих людей з усієї Німеччини віком від 15 до 35 років. Головна мета її діяльності створювати і підтримувати перспективи для молоді, щоб залишатися жити у сільській місцевості. Це формування є рівноправним членом DBV і платформою для об'єднання сільської молоді, а також центром для акумулювання, аналізу та вироблення пропозицій щодо вирішення соціально-економічних питань, які генерує сучасна молодь. При цьому Німецька селянська спілка, як і всі учасники Центрального комітету сільського господарства Німеччини, залишається незалежною від інших ринкових партнерів, партійних переконань і віросповідання.

Дякуючи своєму членству в Європейському селянському союзу (СОРА), Німецька селянська спілка відстоює інтереси своїх учасників в інституціях Європейського Союзу. Своєю активною і продуктивною працею фахівці DBV завоювали визнаний авторитет серед Європейської сільськогосподарської спільноти. Крім того, Німецька селянська спілка має своє представництво в різних політичних органах на усіх рівнях владних інституцій Німеччини. Таким чином DBV забезпечує ефективне вирішення питань у комітетах Європейського Союзу, парламенті Німеччини, федеральних міністерствах і федеральних агенціях.

Фінансування Асоціації фермерів Німеччини (DBV) відбувається за рахунок членських внесків окружних і земельних асоціацій, встановлених залежно від наявної у користуванні земельної площі, та надання послуг з продажу техніки, дорадництва, страхування. Разом із

тим, найсуттєвішою статтею доходів залишається видавнича діяльність DBV.

## ВИСНОВОК

Підсумовуючи аналіз діяльності національних аграрно-промислових об'єднань Німеччини на сучасному етапі розвитку, варто констатувати, що за досить короткий термін часу, починаючи з жовтня 1990 року (після процесу об'єднання Німеччини), було проведено значну роботу по гармонізації двох моделей функціонування різних за своєю суттю економічних систем — ринкової і адміністративної. Процес гармонізації і адаптації відбувся у напрямі посилення ролі й позицій національних товаровиробників сільськогосподарської продукції та послуг об'єднаної Німеччини не тільки на внутрішньому, але й на європейському і міжнародному ринках. Ефективно функціонуюча національна система аграрно-промислових формувань Німеччини є взірцем для вивчення такого досвіду з метою побудови фахового інституційно спроможного соціально відповідального середовища в Україні. На думку автора, це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної економіки і створить підґрунтя для прогнозованого інвестиційного клімату.

## Література:

1. Асоціація сільськогосподарських палат (VLK) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://landwirtschaftskammern.de>
2. Коваленко С.Б. Сельскохозяйственная кредитная кооперация / С.Б. Коваленко, З.Н. Козенко. — М.: Финансы и статистика, 2005. — С. 448.
3. Комітет професійних сільськогосподарських організацій Європейського Союзу (СОРА) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>
4. Крашенинников А.И. Кооперация в современном мире / А.И. Крашенинников — М.: Экономика, 1987. — С. 144.
5. Макаренко А.П. Теория и история кооперативного движения: учебное пособие для студентов высших и средних кооперативных учебных заведений / А.П. Макаренко. — М.: ИВЦ "Маркетинг", 1999. — С. 328.
6. Матеріали міжнародної конференції "Нові імпульси для сільського господарства": Український клуб аграрного бізнесу, 15 вересня 2006 р. — К., 2006. — 28 с.
7. Німецька аграрне товариство (DLG) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dlg.org>
8. Німецька асоціація Райффайзен (DRV) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://raiffeisen.de>
9. Німецька селянська спілка (DBV) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://bauernverband.de>
10. Ткач А.В. Сельскохозяйственная кооперация: учебное пособие / А.В. Ткач — М.: [б.и.], 2002. — С. 304.
11. Туган-Барановський М.І. Соціальні основи кооперації / М.І. Туган-Барановський. — М.: Економіка, 1989. — С. 285—289, 291, 292, 298—299.
12. Центральный комитет сільського господарства Німеччини (ZDL). Статут зареєстрований 1963 р. зі змінами і доповненнями від 17.11.1994 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://landwirtschaftskammern.de/zdl.htm>
13. Шкляр М.Ф. Економіка кредитних кооперативов: учебник / М.Ф. Шкляр. — М.: Дашко и К, 2009. — С. 284.

Стаття надійшла до редакції 30.06.2013 р.