

## **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В АПК УКРАЇНИ**

*Досліджено вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на створення інтегрованих суб'єктів господарської діяльності, а також визначені передумови виникнення вертикальних інтегрованих підприємств в Україні.*

### **Постановка проблеми**

В умовах переходу до ринкових механізмів господарювання в економіці України спостерігаються трансформаційні процеси, які негативно впливають на функціонування підприємств. Цей вплив посилюється недосконалістю нормативно-правової бази, розбалансованістю міжрегіональних і міжгосподарських зв'язків, значним податковим

навантаженням на підприємства, недостатнім фінансовим їх забезпеченням та відсутністю регіонального стимулювання розвитку перспективних галузей. Усі ці процеси разом з складністю пошуку партнерів і формування стабільної й ефективної системи контрактів з постачальниками та посередниками, негативно впливають на ринкову діяльність підприємств, створюють атмосферу невизначеності щодо перспективи їх існування. В таких умовах, як показує досвід економічно розвинених країн світу, одним із шляхів забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарської діяльності є розвиток міжгалузевого інтегрування, тобто формування нових перспективних форм господарювання на основі вертикальної інтеграції.

Ефективна діяльність вертикальних інтегрованих підприємств є одним із напрямів забезпечення рівності прав, обов'язків і положення на ринку всіх економічних суб'єктів, а також подолання міжгалузевого диспаритету цін, відновлення і покращання виробничо-господарських зв'язків і стабілізації фінансово-економічного стану підприємств, що увійшли до такого об'єднання. В даному контексті створення і розвиток таких складних економічних систем, як вертикально інтегровані структури, може виступати в якості антикризового фактору і потребує всебічного комплексного вивчення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Ряд дослідників як в Україні, так і за її межами, присвятили свої наукові роботи проблемам виникнення і функціонування вертикальних інтеграційних структур. Серед провідних світових економістів які досліджували процеси економічного інтегрування, можна виділити Р. Коуза, П.Э. Самуельсона, Г. Мюрдаля, Д. Норта, О.И. Уильямсона, М. Портера та ін.

Теоретичні розбіжності у поглядах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців на ці питання виявили, що деякі автори (І.Г. Владимиров, В.В. Костицький, Б.Г. Лановик, О.О. Михальченко, С.В. Савчук) приділяють увагу створенню об'єднань підприємств на основі інтеграційних процесів; другі – Г.Д. Антонов, О.П. Іванов, Е.Р. Асанов, Д. Видаль, – досліджують переваги функціонування суб'єктів господарської діяльності, створені на основі вертикальної інтеграції; треті, – Д. Авельцов, А.В. Бусигін, С.О. Заїка, В.П. Третьяк зосередили свою увагу на класифікації інтеграційних процесів; четверті, серед яких визначають прізвища: Р.Р. Гумеров, В.В. Зіновчук, Т.О. Зінчук, А.П. Трофимов, А.М. Югай присвятили свої дослідження питанню ефективності існування та перспективам розвитку економічної інтеграції.

Ці дослідники зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики інтеграційних процесів. Однак відсутність єдиної думки щодо раціональності впровадження вертикальної інтеграції у сфері аграрного

виробництва викликала необхідність поглибленого вивчення її структури і змісту, процесів, що впливають на її виникнення, а також наслідків впровадження інтегрованих підприємств.

### Мета і методика дослідження

Метою нашого дослідження було вивчення і аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарської діяльності, а також дослідження можливості уникнення негативного впливу цих факторів на функціонування підприємства шляхом створення вертикального інтегрованого комплексу.

Методологічною базою проведеного дослідження є загальноприйняті методи економічного дослідження та їх прийоми. Основні прийоми, що використовували, у роботі – індукція і дедукція, аналіз і синтез, які відносяться до *абстрактно-логічного методу*. За їх допомогою досліджено окремі елементи явища економічної інтеграції, економічні й соціальні зміни, що його супроводжують, визначено закономірні процеси, що відбуваються при створенні вертикального інтегрованого підприємства, а також проаналізовано зв'язки його виробничих ланок між собою. *Історичний* метод був використаний при ретроспективному аналізі етапів розвитку інтегрованих підприємств, їх історичних особливостей. При використанні прийому деталізації *монографічного* методу оцінено не лише сутність окремих сторін вертикальних інтеграційних процесів, а й усіх їх у взаємодій між собою. За допомогою *статистичного* методу економічного дослідження було визначено тенденції розвитку інтеграційних процесів в окремих сферах економічної діяльності і оцінена частка олігопольних ринків в загальному обсязі виробництва.

### Результати дослідження

Під економічною інтеграцією розуміють ряд явищ та процесів зближення, пристосування, узгодження діяльності і об'єднання економічних суб'єктів [5, с. 3]. Як свідчить світовий досвід, економічна інтеграція може відбуватися як на рівні співпраці окремих країн, так і між підприємствами, фірмами, корпораціями. Різновидом економічної інтеграції є вертикальна інтеграція, сутність якої полягає в об'єднанні у межах однієї компанії послідовних стадій виробничого процесу. Так, наприклад, вертикальною є інтеграція підприємств, що об'єднує процес виробництва сировини, транспортування, а також переробки і реалізації кінцевої продукції.

**Історія створення** інтегрованих підприємств почалась ще в кінці XIX століття і налічує п'ять умовних етапів [2, с. 93–94]. Початком інтегрування суб'єктів господарської діяльності вважаються 1887–1904 рр., які позначились укрупненням підприємств, що було спричинено зміною законодавчої бази і виключно несприятливими умовами ведення бізнесу. У

цей час, вперше в ряді галузей виникають компанії-монополісти, які отримують можливість впливати на ринкові ціни, маніпулюючи пропозицією. До другого етапу відносять 1916–1929 рр., коли, в умовах мілітаризації економіки, були створені перші компанії конгломератного типу. 60–70 рр. ХХ ст. були третім визначальним періодом в історії інтеграційних об'єднань, який характеризується появою крупних диверсифікованих компаній-конгломератів в основному у сфері електроніки і телекомунікацій. Виникнення компаній такого типу відбувалося виключно на комерційній основі.

Особливими для історії інтегрованих підприємств стали 80-і рр. ХХ ст., коли прибутки інтегрованих компаній почали зменшуватись і в 74% випадків поглинання конгломератами компаній в нез'язаних галузях закінчувалися невдачею. Інтеграційні процеси в цей час уповільнились, а створення нових об'єднань супроводжувалось руйнуванням компаній, створених в 60–70 рр. шляхом купівлі акцій підприємств, що їх утворювали. Поява вертикально інтегрованих структур на цьому історичному етапі спричинена пом'якшенням антимонопольного законодавства. У другій половині 90-х рр. ХХ ст. основною з причин інтеграції був намір забезпечити стабільність в умовах мінливих ринків. Відсутність стабільності була пов'язана з процесами глобалізації в економіці й очікуванням створення європейського економічного і валютного союзу. Тому в цей час мала місце інтеграція фінансових інститутів.

Отже, кожний наступний історичний етап розвитку вертикального інтеграційного процесу характеризується власними особливостями і відмінностями, і є еволюційною похідною попереднього. Виникнення вертикальних інтегрованих суб'єктів господарювання в усі історичні періоди було зумовлено необхідністю координації спільних зусиль і потужностей підприємств з метою вдосконалення їх управління і діяльності. Еволюційний розвиток процесу інтегрування залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що на нього впливають, і підпорядковується законам спадковості, мінливості і природного відбору.

Результати проведених досліджень показали, що на процес економічної інтеграції значно впливають фактори зовнішнього середовища.

З даних табл. 1 видно, що всі фактори зовнішнього середовища, які впливають на процес створення інтегрованих підприємств, можна умовно розділити на три групи. У першу групу входять ті з них, що безпосередньо впливають на мотиви суб'єктів господарської діяльності щодо інтегрування. Так, при зростанні рівня конкуренції підприємства намагаються отримати стратегічні переваги в реалізації продукції або в постачанні сировини за рахунок зростання ринкової потужності і отримання синергичного ефекту. Окрім того, впевнена поведінка на ринку і масштабність підприємницької діяльності є запорукою не лише підвищення ваги інтегрованого комплексу в економіці країни, а й значного покращення статусу підприємства перед інвесторами і партнерами, що, у

Таблиця 1. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на процес економічної інтеграції

Фактори впливу	Результати впливу
Ринкова кон'юнктура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність і зростання конкуренції.</li> <li>2. Зростання цін на сировину, матеріали, комплектуючі, рух товарів тощо.</li> <li>3. Падіння попиту або цін на продукцію.</li> <li>4. Різного роду ризику. Невизначеність зовнішнього середовища.</li> <li>5. Зближення принципово різних секторів економіки.</li> </ol>
Галузева і регіональна економіка, характеристика ринків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток економіки на регіональному рівні.</li> <li>2. Особлива роль для бюджету платежів і внесків від галузі, важливість галузі для держави.</li> <li>3. Неконкурентоспроможність галузей, підприємств, депресивний стан окремих секторів економіки.</li> <li>4. Руйнування сталих міжгосподарських зв'язків.</li> </ol>
Економічні умови	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція, неплатежі, скорочення бюджетного фінансування.</li> <li>2. Інвестиційна криза.</li> <li>3. Наявність значного податкового тиску і (або) його зростання.</li> <li>4. Загроза банкрутства, кризи.</li> <li>5. Відсутність, неповнота, низька якість інформації.</li> <li>6. Зростання трансакційних витрат.</li> </ol>

Джерело: власні дослідження.

свою чергу, створює діловий імідж суб'єкта господарської діяльності і дозволяє консолідувати значні інвестиційні ресурси. Окрім того, інтеграція підприємств в єдиний технологічний процес зі зближенням принципово різних сфер підприємницької діяльності дозволяє збільшити прибуток за рахунок розширення сегментів ринку й диверсифікації, вчасно адаптуватися при зростанні цін на сировину й матеріали, а також уникати кризових явищ при коливанні попиту на продукцію.

До другої групи належать фактори регіональної і галузевої економіки, які прямо або опосередковано впливають на рішення керівників підприємств щодо об'єднання виробничих потужностей і створення єдиного технологічного ланцюга. Розвиток економіки на регіональному рівні пов'язаний в тому числі і з відновленням зруйнованих міжгосподарських зв'язків у депресивних, неконкурентоспроможних або перспективних галузях, налагодженням нових відносин між суб'єктами

господарської діяльності, створенням умов для їх кращого функціонування. Позитивний вплив цих факторів на мотиви інтеграції пояснюється ще й особливою значимістю для бюджету платежів і внесків від даної галузі, стратегічною важливістю її для держави. Цей вплив, як правило, супроводжується прийняттям належних державних нормативних документів для забезпечення розвитку галузі. Як правило, в таких випадках держава намагається опосередковано контролювати діяльність інтегрованих об'єднань, проте створює умови для їх кращого функціонування. Отже, при збереженні, відновленні або створенні нових перспективних регіональних галузевих комплексів, а також забезпеченні стабільності діяльності підприємств регіону державою, створюються умови для вертикальних інтеграційних процесів.

До *третьої* групи факторів можна віднести економічні умови, що діють на загальнодержавному рівні. Серед них найсуттєвішими є поширення інфляції, посилення податкового тиску та низька якість інформації стосовно технологій, ринку, правової бази. Все це, разом із загрозою банкрутства, відсутністю інвестицій у галузь і зростанням транзакційних витрат змушують керівників підприємств створювати нові перспективні життєздатні форми господарювання. Так, для уникнення негативного впливу інфляційних процесів і податкового тиску, підприємства, що створюють вертикальну інтегровану структуру, переходять на внутрішні взаєморозрахунки, зменшуючи власні потреби в обігових коштах.

**Таблиця 2. Вплив факторів внутрішнього середовища на процес економічної інтеграції**

Фактори впливу	Результати впливу
Неефективність системи управління підприємством	Розширення технологічного ланцюга і підвищення якості управління виробничим процесом внаслідок створення інтеграційного об'єднання
Наявність у підприємстві надлишкових ресурсів у вигляді фондів та ін.	Використання надлишкових і взаємодоповнюючих ресурсів підприємством для формування власної сировинної бази, налагодження тісних зв'язків з постачальниками й споживачами кінцевої продукції.
Можливість придбати підприємство (на аукціоні тощо) завдяки наявним вільним грошовим коштам.	Реалізація вільних коштів шляхом придбання іншого підприємства попередньої або наступної ланки технологічного ланцюга.
	Прагнення отримати контроль над фінансовими потоками придбаного підприємства, його поточними прибутками, збільшити додаткову вартість кінцевої продукції.
Слабкість позиції керівництва в регіоні, галузі	Посилення позиції керівництва в галузі.

Джерело: власні дослідження.

Отже, всі перелічені зовнішні фактори прямо або опосередковано впливають на рішення керівників підприємств щодо створення єдиного вертикального інтегрованого комплексу з метою забезпечення стабільного функціонування в умовах мінливих ринків і перспектив нарощування ринкової потужності. Однак не лише зовнішні фактори впливають на виникнення і розвиток процесу економічної інтеграції. Слід відмітити суттєвий вплив факторів внутрішнього середовища (табл. 2).

Дані табл. 2 показують, що серед всіх факторів внутрішнього середовища на виникнення мотивів створення вертикально інтегрованих структур в основному впливають неефективність власної системи управління на підприємстві, наявність у суб'єкта господарської діяльності надлишкових ресурсів і можливість реалізації вільних коштів через придбання іншого підприємства. Отже, у даному випадку, вертикальні інтегровані комплекси мають можливість створити або покращити власну систему управління всіма ланками технологічного процесу, реалізувати вільні кошти або ресурси і посилити позиції керівників у регіоні.

Таким чином, наші дослідження показали, що під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища виникають мотиви економічної інтеграції, серед яких слід виділити: забезпечення гарантованих умов постачання сировини і збуту продукції, компенсацію бізнес-ризиків, підвищення технологічного рівня суб'єкта господарської діяльності, вдосконалення системи управління, реалізацію вільних коштів та ін. Ці чинники, разом із можливістю зменшення затрат, зробили можливим і необхідним виникнення і розвиток інтеграційних процесів.

Подальші дослідження виявили, що підприємства, які входять в інтеграційне об'єднання будь-якої форми утворюють так звані *вертикалі*, виробничі ланцюги технологічного процесу. На рис. 1 наведено приклад виробничого ланцюга вертикально інтегрованого комплексу. Наведена схема показує, що виробничий процес вертикально інтегрованого об'єднання складається з трьох взаємопов'язаних етапів: I етап – виробництво сировини; II етап – первинна та вторинна обробка сировини й зберігання продукції; III етап – реалізація сировини та готової продукції. При відокремленому функціонуванні підприємств, що відносяться до кожного з трьох етапів виробничого ланцюга, спостерігається негативний вплив середовища на їх роботу. Намагаючись створити сприятливий для розвитку і діяльності мікроклімат, вони об'єднуються, розширюючи і поглиблюючи взаємозв'язки між собою. Вид такого об'єднання безпосередньо залежить від процесів, що протікають у їх внутрішньому й зовнішньому середовищі і спонукають підприємства до об'єднання виробничих потужностей.



Рис. 1. Виробничі ланцюги вертикально інтегрованого об'єднання

Джерело: власні дослідження.

Аналіз функціонування різних видів існуючих вертикальних інтеграційних об'єднань показав, що різні ступені вертикальних стосунків між підприємствами залежать від організаційних підходів до процесу економічної інтеграції.

Таблиця 3. Класифікація вертикальної інтеграції підприємств

Види вертикальної інтеграції	Організаційні підходи до процесу інтеграції
<i>В залежності від необхідності контролю за ресурсами й постачальниками або дистрибуцією стадій технологічного ланцюга:</i>	
Інтеграція «вниз».	Процес об'єднання підприємства-ініціатора з підприємствами попередніх технологічних операцій.
Інтеграція «вгору».	Процес об'єднання підприємства-ініціатора з підприємствами наступних технологічних операцій.
<i>За обсягами процесу інтеграції:</i>	
Повна інтеграція.	Поєднує всі етапи технологічного ланцюга.
Вузька інтеграція.	Поєднує лише частини елементів технологічного ланцюга.
<i>За ініціатором (початківцем) процесу інтегрування:</i>	
Прогресивна інтеграція.	Ініціатором виступає підприємство нижчої технологічної ланки з метою контролю ефективності використання його продукції вищими ланками технологічного ланцюга.
Регресивна інтеграція.	Ініціатором виступає підприємство вищої технологічної ланки з метою контролю постачальників.

Джерело: власні дослідження.



Отже, розвиток і створення суб'єктів господарської діяльності на основі інтеграційних процесів нині переходить на наступний вищий еволюційний рівень, який повинен врахувати всі переваги і недоліки попередніх історичних етапів, використати всі передові досягнення в теорії і практиці інтеграційних процесів. На даний час в Україні склались сприятливі умови для розвитку галузей економіки за допомогою вертикальної інтеграції (табл. 4).

**Таблиця 4. Передумови вертикальної інтеграції в окремих сферах економічної діяльності в Україні у 2002, 2006 роках**

Сфери економічної діяльності	Частка в обсязі виробництва, % до загального							
	Ринки з конкурентною структурою		Олігопольні ринки		Ринки з ознаками домінування		Монополізовані ринки	
	2002 р.	2006 р.	2002 р.	2006 р.	2002 р.	2006 р.	2002 р.	2006 р.
Торгівля і посередництво	87,6	81,2	2,6	1,5	5,3	14,1	1,2	0,1
Гірничо-металургійний комплекс	57,3	68,3	15,4	16,8	21,2	14,3	1,1	0,2
Агропромисловий комплекс	64,0	61,5	16,8	24,3	14,5	13,2	0,4	0,3
Машинобудування	54,5	38,9	15,9	26,8	27,9	29,8	0,0	0,0
Паливно-енергетичний комплекс	19,7	20,1	12,1	28,6	52,8	39,1	12,0	9,8
Транспорт і зв'язок	13,2	14,7	2,1	2,3	26,4	25,5	53,8	54,9
Економіка в цілому	52,8	52,3	10,6	14,5	20,7	18,9	10,8	9,7

Джерело: Антимонопольний комітет України

Аналіз даних табл. 4 свідчить, що в торгівлі й посередстві, агропромислому комплексі, машинобудуванні, в сфері транспорту і зв'язку протягом 2002 — 2006 років мала місце тенденція до скорочення питомої ваги конкурентного сектора. Здебільшого цей процес відбувався за рахунок розширення сектора олігополії, що було пов'язано, насамперед, з діяльністю фірм, які, інтегруючись, демонструють надзвичайно високі обсяги виробництва.

Проведені дослідження показали, що поряд з численними перевагами, процес вертикального інтегрування носить певні негативні моменти як для самого підприємства, так і для економіки в цілому. Серед негативних моментів, які можуть виникати в середині вертикального інтеграційного комплексу можна виділити зменшення стратегічної гнучкості підприємства, зростання вартості моніторингу та певні складності контролю технологічних ланок. Можливі негативні моменти діяльності інтеграційного комплексу для економіки країни обумовлені зменшенням конкуренції, а, відповідно, й розвитком монополії і збільшенням кількості

бар'єрів на шляху виходу нового підприємства на ринок. Всі перелічені недоліки вертикальних інтеграційних об'єднань носять відносний характер і ними можна нехтувати, зважаючи на перелік позитивних наслідків від впровадження таких структур для відповідної галузі й економіки в цілому.

### **Висновки**

Аналізуючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що вертикально інтегровані системи – це не лише форма об'єднання підприємств, а й стратегія ефективного функціонування товаровиробників в сучасних умовах. В наш час у сфері сільського господарства широко використовуються вертикально інтегровані системи, які відрізняються різноманітністю форм: асоціації, союзи, регіональні кластери, сільськогосподарські кооперативи, стратегічні альянси, консорціуми, агропромислові фінансові групи, агропромислові комбінати, концерни, трести та ін. Всі ці форми вертикально інтегрованих об'єднань, як і будь-яка форма підприємства, мають певні недоліки, проте, враховуючи їх позитивний вплив на розвиток депресивних, неконкурентноспроможних або перспективних галузей, можна зробити висновок про доцільність і необхідність впровадження таких структур для поштовху до піднесення галузевої економіки.

На даному етапі економічного розвитку вертикальна інтеграція – один з найважливіших напрямів виходу з кризового стану не лише окремого підприємства, а й економіки в цілому та її галузей. Дослідження впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на процес створення інтеграційних об'єднань дозволяють зробити висновки, що для стабілізації діяльності підприємств і підвищення ефективності їх функціонування в мінливих ринкових умовах необхідне впровадження процесів економічного інтегрування. Вирівнювання економічних умов для підприємств, які входять до складу інтегрованого формування, пов'язане з подальшим удосконаленням їх технологічної та економічної структури й соціального розвитку.

### **Перспективи подальших досліджень**

Отже, питання впровадження вертикальних інтегрованих структур в агропромислому комплексі на сьогоднішній день набуло актуальності, тому потребують ретельного вивчення форми і види інтеграційних об'єднань для визначення тих із них, що можуть бути найкращим чином використані для подальшого розвитку аграрного сектора України. Важливим питанням залишається дослідження механізмів створення таких підприємств, формування їх маркетингової системи, а також їх вплив на розвиток перспективних галузей АПК.

## Література

1. *Авельцов Д.* Тенденции развития корпоративного менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 70 с.
2. *Антонов Г.Д., Иванова О.П.* Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России // Менеджмент в России и за рубежом – 2001. – №5. (<http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>)
3. *Асанова Э.Р.* Вертикальная интеграция предприятий // [http://www.nbuu.gov.ua/Articles/KultNar/knp46/knp46\\_33-37.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/Articles/KultNar/knp46/knp46_33-37.pdf)
4. *Бусыгин А.В.* Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА, 1997. – 608 с.
5. *Гладилин А. В., Толоконникова Т. А.* Реализация сбытовой стратегии предприятия на основе предпринимательских сетей // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Сер. «Экономика». – 2005. – №2. – С. 3–12.
6. *Гумеров Р.Р.* Вопросы развития интегрированных корпоративных структур в агропромышленном комплексе // Российский эконом. журн. – 2002. – № 56. – С. 24.
7. *Заїка С.О.* Методичні аспекти створення та ефективного функціонування інтеграційних структур системи АПК // Матеріали Міжнар. наук.-теорет. конф. «Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці». – В 3-х ч., (Житомир, 3–5 берез. 2005 р.). – Житомир: Вид-во «Державний агроекологічний університет», 2005. – Ч. 1. – С. 126–130.
8. *Зиновчук В.В.* Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. – 2-е вид., доп. і перероб. – К.: Логос, 2001. – 380 с.
9. *Зинчук Т., Романчук В.* Интеграционные аспекты в контексте формирования аграрного рынка // Региональные аспекты аграрных преобразований: политика, реструктуризация, рыночная адаптация / Под ред. П. Тиллака и В. Зиновчука. – К.: ІАМО, 2003. – 236 с.
10. *Коуз Р.* Природа фирмы // Вехи экономической мысли. Теория фирмы // Под. ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – С. 11–32.
11. *Самуэльсон П.Э.* Монополистическая конкуренция – революция в теории / <http://www.auditorium.ru/books/510/chap7.pdf>
12. *Уильямсон О.И.* Вертикальная интеграция производства: Соображения по поводу неудач рынка: Пер. с англ.//Теория фирмы/Под ред. Гальперина В.М. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – С.33–53.
13. *Югай А.М., Трофимов А.П.* Организационно-экономический механизм функционирования финансово-промышленных групп в аграрной сфере. – М.: ВНИИЭСХ, 2000. – 100 с.
14. *Ярема Л.В.* Економічні переваги інтегрованих об'єднань з виробництва, переробки та реалізації продукції // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7. – С. 137–142.
15. *Vidal D.* Vertical Integration / [http://www.12manage.com/methods\\_vertical\\_integration\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_vertical_integration_ru.html)