

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ  
ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДИНГІВ В УКРАЇНІ**

*Розглянуто концептуальні засади формування холдингових структур в аграрній сфері України. Згруповано передумови виникнення агрохолдингів та класифіковано чинники впливу на їх формування залежно від форм впливу, а саме формальні та партикулярні, на рівні створення, а саме макро-, мезо- та мікро-. Сформовано принципи створення та діяльності інтегрованих структур аграрної сфери та виокремлено основні цілі розвитку агрохолдингів. Висвітлено основні переваги та недоліки холдингових формувань. Сформовано теоретико-методологічний механізм функціонування агрохолдингів. Доведено, що стрімкий розвиток агрохолдингів привів не лише до збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та продуктивності праці, а й до посилення соціальних проблем. Науково обґрунтовано пропозиції щодо перспектив їх подальшого розвитку.*

**Ключові слова:** аграрна сфера, агрохолдинг, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, формальні чинники, партикулярні чинники.

**Постановка проблеми**

В останні роки в агропромисловому комплексі України активно відбуваються процеси зростання капіталізації та консолідації ринків, коли домінуючу роль відіграють нові агропромислові формування та транснаціональні корпорації. Загальновідомі організаційно-економічні прерогативи крупнотоварного виробництва в

---

© Ю. А. Карпишин

\*Науковий керівник – д.е.н., професор Д. І. Дема

Україні впроваджуються через створенням так званих агрохолдингів. Агрохолдинги природно займають досить перспективну та практично вільну нішу в аграрному секторі економіки України, витісняючи з неї традиційних товаровиробників. Виникнення й розвиток даних форм господарювання в аграрній сфері України є процесом об'єктивним і має під собою певне підґрунтя та передумови.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Теоретико-методологічні аспекти розвитку агрохолдингів та особливості їх діяльності розглядали в наукових працях В. Андрійчук, П. Гайдуцький, А. Данкевич, С. Дем'яненко, О. Єранкін, М. Кропивко, Г. Черевко та ін. Проте, становлення, функціонування та перспективи розвитку агрохолдингів потребують науково-обґрунтованих підходів, з тим, щоб не допустити викривлення конкурентної боротьби в аграрному секторі економіки та сприяти державній аграрній політиці, а також збереженню соціальної основи розвитку сільських територій.

### **Мета, завдання та методика дослідження**

Метою дослідження є визначення сутності та значення агрохолдингів як нової інтеграційної форми організації господарювання в аграрному бізнесі та можливостей їх розвитку в рамках державної аграрної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування агрохолдингових структур. У ході дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналіз і синтез при визначенні позитивних та негативних ефектів діяльності агрохолдингів; формалізація при визначенні поняття агрохолдинг, моделювання при побудові ідеологічної моделі створення агрохолдингів. Крім того, для теоретичних узагальнень і формування висновків застосовано абстрактно-логічний метод.

### **Результати дослідження**

Агрохолдинги, як феномен розвитку аграрного сектора економіки не є виключно українським явищем. Вони існують у багатьох постсоціалістичних країнах східної Європи та колишніх республіках Радянського Союзу. Проте жодна з теорій ринкової економіки, по суті, не передбачала формування агрохолдингів як основної рушійної сили на селі. Якщо ринкову інфраструктуру створено методом вираженого підходу до всіх потреб учасників ринку, вона стає не просто дієвою, а й досконалою. В протилежному випадку відбувається заміна ринкового обміну на внутрішню організацію, яка і представлена у вигляді агрохолдингів. Створення агрохолдингів в Україні не викликано доцільністю технологічної або виробничої економії, а виключно нестабільністю і нерозвиненістю ринкових інститутів.

З цього приводу С. Дем'яненко зазначає, що виникнення агрохолдингів, по-перше, пов'язано з недосконалістю і провалами у функціонуванні економіки, відсутністю необхідних інституційних і правових умов для ведення ефективного бізнесу; по-друге, з неадекватною політикою держави, зокрема відсутністю

повноцінного ринку сільськогосподарської землі. Одночасно основним стимулом виникнення агрохолдингів професор виокремлює «...прагнення власників капіталу примножити його в довгостроковій перспективі» [2, с. 6].

Данкевич А. Є. вважає, що “створення агрохолдингів – своєрідна відповідь аграрної економіки України вимогам ринку, спрямована на відновлення порушених міжгалузевих зв’язків і диспаритету цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відновлення самодостатньої кредитної системи” [1, с. 76].

Вище перелічені причини створення агрохолдингів пропонуємо класифікувати як чинники мезорівня, тобто ті, які частково пов’язані з політикою держави, а чинниками макрорівня є світові тенденції підвищення попиту на сільськогосподарську продукцію та продукти харчування, посилення глобалізаційних процесів, відкритість світового ринку, яка породила лібералізацію зовнішньоекономічних відносин (рис. 1).



Рис. 1. Передумови формування агрохолдингів в Україні

Джерело: власні дослідження автора.

Поряд з формальними чинниками виникнення агрохолдингів доцільно виокремити вплив партикулярних (неформальних) чинників на формування

холдингових структур в аграрній сфері. Важливим серед них виокремлюють низьку якість управління на підприємствах аграрної сфери та відсутність довіри у економічних агентів один до одного.

Ризик невиконання контракту створює додаткові причини для інтеграції. Як відзначає О. І. Уільямсон, "...вертикальна інтеграція буде більше розповсюджена у культурному середовищі з низькою, аніж із високою довірою" [9]. Потрібно відзначити, що завдяки цьому засобу агрохолдинги витиснули дрібних фермерів з ринку зерна та змусили переорієнтуватися їх на трудомісткі галузі такі як овочівництво, ягідництво та тваринництво.

Організація агрохолдингів викликана також необхідністю зміцнення позицій виробника на ринку шляхом збільшення ареалів сировинних зон для власного виробництва, підвищення рівня своєї конкурентоспроможності за рахунок створення замкнутого циклу виробництва та спільної логістики і координованого управління всім технологічним ланцюгом виробництва кінцевої продукції, зменшення ступеня фінансової ризикованості бізнесу та в кінцевому підсумку формування окремого бренду на ринку аналогічної продукції. Стосовно останнього зауважимо, що за багатьма відомими брендами в Україні стоять саме агрохолдинги, наприклад, UkrLandFarming має власну торгову марку «Квочка», «Organic Eggs»; KERNEL – «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак»; Миронівський хлібопродукт – «Наша Ряба», «Фуа гра», «Сертифікований Ангус», «Дружба народів», «Легко!», «Крила»; АПК Інвест – «М'ясна весна», «Колбаспищепром».

Зазначимо, що мотивами створення агрохолдингів є зниження податкового навантаження, підвищення ступеня переробки аграрної продукції та її якості, стимулювання інвестування капіталу переробних підприємств у виробництво сільгоспсировини. Для зниження ризиків від природних умов агрохолдинги часто орендують землю в різних природнокліматичних зонах, тим самим використовуючи горизонтальну інтеграцію. Розповсюдженим мотивом формування агрохолдингів є повернення у такий спосіб кредитів, наданих сільськогосподарським виробникам посередницькими структурами або постачальниками ресурсів. Мотивом може бути також диверсифікація виробництва, як це має місце у випадку і з ВАТ "Шахта ім. Засядька.

Мотиви інвестування у сільське господарство різні. Адже вартість капіталу, який працює і обертається в агробізнесі може зростати, особливо в довгостроковій перспективі, за рахунок наступних факторів: існування попиту на сільськогосподарську продукцію як на внутрішньому так і на світовому ринках; наявності дешевої сировини за рахунок інтеграції сільського господарства і переробки продукції галузі; можливості на законних підставах мінімізувати податкові платежі, ймовірності зекономити на витратах по оренді землі та залученню робочої сили; присутності бюджетної дотаційності розвитку сільського господарства.

Всі ці фактори виступають мотивами нагромадження земельних масивів у руках агрохолдингів, а в довгостроковій перспективі існує можливість перепродажу

агробізнесу, вартість якого з урахуванням всіх вище зазначених факторів, може значно зрости. Перелік мотивів щодо створення агрохолдингів може бути значно більшим, виходячи з того з яких джерел власники агробізнесу сформували капітал та які проміжні, тактичні й стратегічні цілі вони перед собою поставили.

Згідно з Законом України від 15.03.2006 р. № 3528-ІУ “Про холдингові компанії в Україні» холдинговою компанією є акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств” [7]. З цього приводу Г. Черевко зазначає, що є підстави вважати реальним агрохолдингом акціонерного типу групу організаційно й технологічно пов’язаних підприємств, у якій контрольний пакет акцій належить головній компанії і підприємства якої використовують великі земельні площі з метою виробництва, переробки, транспортування, зберігання і реалізації сільськогосподарської чи виробленої з неї продукції [10, с. 37].

У цілому агрохолдинги – це об’єднання різних за розміром та організаційно-правовою формою сільськогосподарських підприємств, спрямовані на максимізацію економічного ефекту. При цьому виділяють три форми агрохолдингів.

Змішана форма – холдинги, які об’єднують практично не зв’язані між собою структури. Успішними прикладами змішаної форми є агрохолдинг HarvEast, який створено на базі сільськогосподарських активів Маріупольського металургійного комбінату (ММК) ім. Ілліча та компанія «Приват Агро Холдинг», яка є частиною фінансової структури «Приват банк».

Горизонтальна форма – холдинги, до яких входять структури, однорідні за напрямом діяльності. Структурно такий холдинг – головне підприємство та його філіали, які об’єднує разом спільна логістична система та мережа місць збуту продукції. За рахунок використання ефекту масштабу така форма організації підприємств дає змогу знизити собівартість продукції і транзакційні витрати. Яскравим прикладом горизонтальної форми є компанія «Нібулон», яка є афілійована з судноплавним підприємством та суднобудівельним й судноремонтним заводом, що дає можливість мати власну логістичну базу. Іншим прикладом є агрохолдинг «Агрейн», який на власній логістичній базі об’єднав 16 сільськогосподарських підприємств з метою здійснення зернотрейдерства.

Вертикальна форма – до неї можна зарахувати підприємства, які об’єднуються спільним технологічним ланцюгом у виготовленні кінцевої продукції, наприклад, продуктів харчування. Компанія «Укрпромінвест–Агро» є однією з провідних вертикально інтегрованих структур у сільському господарстві України, що володіє сировинною базою, яка на 100 % забезпечує виробничі потужності власного цукрового заводу та комбінату хлібопродуктів. Не менш успішними вертикально інтегрованими агрохолдингами є «UkrLandFarming» – найбільший продуцент курячих яєць і яєчних продуктів у Євразії й Україні, «Астарта–Київ» – працює у сфері цукрового та сільськогосподарського виробництва, «Агротон» – направляє свої

потужності на переробку власних зернових, олійних культур, тому є лідером в східній Україні з виробництва олії й хлібобулочних виробів.

Дослідження діяльності агрохолдингів, як форми організації агропромислового виробництва, засвідчує, що основним шляхом їх створення є інвестування капіталу, вітчизняного чи іноземного походження, спочатку в переробку промисловість, що забезпечує значно швидший його обіг і окупність. Зокрема це стосується: олієжирової, борошномельної, хлібопекарської, цукрової, м'ясо-молочної промисловості. Наступним етапом капіталовкладень є сфера збуту продукції через розбудову логістики і власної торговельної мережі. З накопиченням необхідних фінансових ресурсів уже на третій стадії створювалося власне сільськогосподарське виробництво через оренду земельних і частково майнових паїв й закупівлю необхідних ресурсів, насамперед сучасної техніки. Інший шлях створення агрохолдингів – це розвиток агробізнесу компаніями, основний напрямок діяльності яких не пов'язаний з аграрною сферою. Прикладом таких агрохолдингів може бути дочірнє підприємство шахти ім. Засядько – агрофірма "Шахтар" [2, с. 9–10].

Ступінь незалежності підприємств чи компаній, що входять до холдингу, має суттєве значення. Наприклад, така незалежність створює низку переваг: у разі виникнення серйозних проблем в одного з учасників прями збитки несе головна фірма, а інші – страждають побічно. Крім того, здебільшого керівництво кожної незалежної компанії володіє певним пакетом акцій і тому зацікавлене в її процвітанні. Йому й делегуються повноваження у прийнятті рішень щодо розв'язання поточних проблем. Тому головна фірма більше уваги приділяє питанням стратегії, не дуже займаючись поточною діяльністю.

Холдинг дозволяє об'єднати, на перший погляд, неосяжне, що стає головним гарантом успіху в країні, де займатися чимось одним більш ніж ризиковано. Холдингова структура забезпечує наявність багатьох центрів прибутку; дозволяє оцінювати внесок окремих структурних підрозділів і видів діяльності в загальний фінансовий результат; сприяє професійному росту менеджерів; здатна оптимально пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; дозволяє вищому керівництву компанії переключитися від вирішення поточних проблем на розробку стратегії; забезпечує швидке впровадження нових ідей – як технологічних, так і маркетингових; відбирає й виховує підприємців серед широкого кола співробітників; дозволяє найбільш оптимально керувати витратами підприємства; за необхідності відносно просто (безболісно для підприємства в цілому) може бути зроблене закриття (ліквідація) одного з підрозділів чи видів діяльності [4, с. 45]. У будь-якому разі діяльність вищих органів керівництва холдингу охоплює не тільки операції материнської компанії, а й всього холдингу в цілому, а на рівні спостережної ради материнського підприємства визначається стратегія розвитку всього корпоративного об'єднання.

Необхідно зазначити, що агрохолдинги мають ряд принципово важливих переваг перед іншими формами господарювання на селі. Однією з найістотніших таких

переваг є те, що в них досягається реальна інтеграція сільськогосподарського і агропереробного виробництва та торгівлі. Тут, зокрема, відбувається внутрішня реалізація сільськогосподарської продукції, а нерідко і ресурсів. Сільськогосподарська сировина з філій направляється на власні переробні підприємства, а від них, але вже у формі кінцевого продукту споживання – в торговельну мережу. За такої внутрішньої фірмової збутової політики і маркетингу зникає багато посередників, отже, збільшуються доходи агрохолдингів. Тому закономірно, що більшість агрохолдингів забезпечують вищу орендну плату і заробітну плату працівникам, ведуть виробництво значно ефективніше порівняно з іншими формами господарювання на селі [2, с. 13].

На відміну від сільськогосподарських підприємств, в яких основну питому вагу (44,5%) у складі основних засобів мають будівлі та споруди, тобто пасивна їхня частина, в агрохолдингах понад 41 % припадає на машини й обладнання – найбільш активну частину основних засобів, від яких залежить рівень продуктивності праці та інших показників. Як результат, в агрохолдингах фондовіддача є майже в три рази вища порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами (2,3 грн проти 0,8 грн у сільськогосподарських підприємствах) [1, с. 221–223].

Основні переваги агрохолдингів:

а) зменшення податкового навантаження за рахунок об'єднання переробної промисловості з сільським господарством та доступ до значних бюджетних ресурсів у вигляді дотацій на розвиток тваринництва та рослинництва;

б) організація безвідходного виробничо-технологічного циклу, що сприяє повній переробці, зменшенню затрат на виробництво продукції та її реалізацію;

в) концентрація фінансових, матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів, дає змогу агрохолдингам провадити великомасштабне промислово-переробне виробництво з обов'язковим залученням підприємств с.-г. галузі. Агрохолдинги мають змогу отримати економічну вигоду від ефекту масштабу. Адаже великі масштаби виробництва дозволяють застосовувати сучасну високопродуктивну техніку та новітні технології і завдяки цьому істотно підвищувати продуктивність ресурсів, знижувати витрати на одиницю продукції, а отже, підвищити ефективність виробництва, що в кінцевому результаті забезпечує сприятливі умови для реалізації інвестиційних проєктів.

г) вирішення питань дефіциту коштів, по-перше, за рахунок власних фінансово-кредитних установ, по-друге, за рахунок коштів інвесторів, які готові розміщати свої грошові потоки саме в інтегровані структури, по-третє, за допомогою оптимізації фінансових потоків між виробництвом с.-г. сировини, переробкою та збутом. Тобто фінансові потоки в інтересах гармонійного розвитку агрохолдингів можуть бути сконцентровані і направлені на ті сфери діяльності, які вимагають прискореного розвитку в короткому або довгостроковому періоді, що значно важче досягнути в умовах відокремленого функціонування аграрного та переробного виробництва і торгівлі;

З цього приводу С. Дем'яненко зазначає, що агрохолдинги використовують кошти компаній засновників, які у багатьох випадках мають власні банки, залучають іноземні інвестиції, зокрема кошти офшорних компаній, та дешеві кредити закордонних банків. Таким чином, можна стверджувати, що агрохолдинги мають кращий доступ до фінансових ресурсів, що дає їм можливість впроваджувати сучасні технології на всіх стадіях виробничого процесу – від сільського господарства до торговельних мереж продуктами харчування. Цей чинник є їх безперечною конкурентною перевагою перед іншими формами ведення аграрного бізнесу [2, с. 14];

г) мінімізація посередницького впливу на виробничі процеси, наслідком якого є зниження підприємницьких ризиків та підвищення конкурентоспроможності структурних підрозділів шляхом створення замкнутого циклу виробництва;

д) формування іміджу великої та впливової організації, що в окремих випадках доповнюється наявністю власного бренду.

Важливим аспектом діяльності агрохолдингів є їх можливість щодо забезпечення необхідної якості сільськогосподарської та харчової продукції. Вхідження України до СОТ, вихід на ринки ЄС вимагають дотримання певних стандартів якості продукції. Нажаль таких стандартів досить важко дотримуватися невеликим та дрібним сільськогосподарським виробникам і переробним підприємствам, не говорячи вже про домогосподарства населення, частка яких у виробництві окремих видів продукції сягає 70–90 % (молоко, овочі, картопля). Завдяки застосуванню новітніх технологій у виробництві та переробці продукції сільського господарства, можливостей контролю за дотриманням технології на всіх її етапах, запровадженню необхідних стандартів якості, агрохолдинги мають безперечні конкурентні переваги порівняно з іншими формами ведення агробізнесу [2, с. 13].

Об'єктивні техніко-економічні переваги агрохолдингів: високий рівень продуктивності праці, економія капітальних і експлуатаційних витрат на одиницю площі, більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки і прогресивної практики, зберігання та реалізації продукції в кращі строки й вищої якості, налагодження ефективного менеджменту виробничих процесів, складовими якого виступають: підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, управління ринковими ризиками, оптимізація фінансово-інвестиційної діяльності з урахуванням єдиної місії компанії й завдань на довгострокову перспективу, контроль за раціональним управлінням бізнес-процесами.

Водночас формування мережі агрохолдингів супроводжувалося важливими дисфункціями. Багатьма дослідниками вказуються основні недоліки діяльності агрохолдингів в Україні переважно у вигляді фактів ігнорування екологічними проблемами на селі та зростання соціальної напруги через звільнення працівників і зростання безробіття, недонадходження податкових платежів у місцеві бюджети, поглиблення дисбалансу галузевої структури і нерационального використання землі,



недостатньої участі у розвитку сільських громад і територій, слабого суспільного контролю за їхньою діяльністю.

Як зауважив Д. Норт, фірми, що прагнуть до максимізації прибутків, схильні обрати короткострокову стратегію розвитку [6, с. 92]. Тому за несприятливих умов для ведення аграрного бізнесу існує потенційна можливість виведення капіталів із сільського господарства в інші сфери, де їх використання може більше себе виправдати. З цього приводу А. Данкевич зауважує, що сільське господарство, завдяки якому в державі завжди формувалися грошові потоки, з одного боку, залишається як і раніше, “обділений” інвестиціями, а з іншого, по суті, працює на інші галузі і сфери національної економіки, виснажуючи власний природно-екологічний, виробничий і людський капітали [1, с. 64].

Існуюча законодавча база діяльності агрохолдингів є ще недостатньо сформована, тому під сумнівом може виявитися правомірність відносин між інвесторами і сільськогосподарськими організаціями у складі агрохолдингу. Ще більші проблеми можуть виникнути з узаконенням прав власності на консолідовані землі. П. Гайдучьким на прикладах доведено [3, с. 38–42], що концентрація земельних паїв у діяльності агрохолдингів несе ризики витіснення дрібних господарств із ринку.

Діяльність агрохолдингів у цілому переліку аспектів має негативну роль для сільських громад. Головною проблемою при цьому, на думку Ю. Лупенка, М. Кропивка та ін. [5; 8], виступає відсутність належної соціальної відповідальності великого аграрного бізнесу перед місцевими громадами у депресивних сільських місцевостях.

Не зважаючи на різні підходи та моделі створення агрохолдингів виокремлюють основні принципи їх функціонування: добровільність – об’єднання за ініціативою самих господарюючих суб’єктів без тиску з боку управлінських структур і вплив держави на інтеграційний процес лише створенням економічних умов, які забезпечують його ефективність, або на основі участі державного органу як рівноправного партнера об’єднання; економічна доцільність – яка дозволить оптимізувати склад агрохолдингу; організаційна цілісність агрохолдингу – при єдиних стратегії та тактиці, цілях і завданнях розвитку виділення провідної ланки і пріоритетних напрямів удосконалення агрохолдингу; комплексність – рівні економічні умови для всіх учасників інтеграції, об’єднання не тільки організаційно-господарських структур, а й їх капіталів, колективне управління власністю, що підвищує зацікавленість і відповідальність кожного партнера; адаптивність – залучення до процесу інтеграції торгового капіталу, який забезпечує одержання інвестицій. Пропонуємо схематично відобразити основні ознаки створення та організації роботи агрохолдингів (рис. 2).



Рис. 2. Ідеологія створення та діяльності агрохолдингів України  
 Джерело: власні дослідження автора.

Таким чином, у результаті детального аналізу теоретико-методологічних засад формування та функціонування агрохолдингів розроблено ідеологічний механізм створення та діяльності агрохолдингів в Україні.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Системні дослідження дають змогу констатувати, що принципи, закладені в основу ідеології формування та функціонування агрохолдингів, можуть стати ефективним інструментом у побудові моделі подальшого розвитку всієї аграрної сфери України. Агрохолдинги широко відомі як високоефективні та конкурентоспроможні структури, тому їх розвиток в Україні слід сприймати як об'єктивну реальність у прояві підприємницького ефекту в умовах розвитку ринкових відносин, проте їхню діяльність слід спрямовувати в русло державної аграрної стратегії. Це означає, що державна аграрна політика щодо розвитку агрохолдингів повинна формуватися, передусім, у напрямі забезпечення екологічно зрівноваженого розвитку сільського господарства і сільських територій у регіонах, що й може бути перспективним напрямом подальших досліджень.

### **Література**

1. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / А. Є. Данкевич. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.
2. Дем'яненко С. І. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? / С. І. Дем'яненко // К. : Ін-т економічних досліджень та політ. консультацій, 2008. – 20 с.
3. Гайдуцький, П. І. Структурні перекося і ризики кризи в АПК [Текст] / П. І. Гайдуцький // Економіка АПК. – 2014. – № 7 – С. 38-42.
4. Живаева О. В. Трансформация информационно-управляющей системы предприятия в корпоративную форму : монография / О. В. Живаева. – М., 2002. – 169 с.
5. Лупенко, Ю. О. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності [Текст] / Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2013. – № 7. – С. 5-21.
6. Норт Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: Пер. с англ. А. Н. Нестеренко. М. : "Начала", 1997. – С. 94.
7. Про холдингові компанії в Україні» Закон України від 15.03.2006 р. №3528-1У Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3528-15>.

8. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності [Текст] / [за ред. М. Ф. Кропивка]. – К.: ННЦ ІАЕ, 2013. – 38 с.

9. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // В сб. Вехи экономической мысли / Сост. и общ. ред. В. М. Гальперина. Т. 2. Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 2000. – 380 с.

10. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України / Г. Черевко // Аграрна економіка, – 2012, – Т. 5, – № 1–2. – с. 36–42.

---