



Отримано: 20 травня 2019 р.

Прорецензовано: 29 травня 2019 р.

Прийнято до друку: 04 червня 2019 р.

e-mail: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2019-13(41)-21-26

Козак Л. В. Напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств АПК України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2019. № 13(41). С. 21–26.

УДК 330.338

JEL-класифікація: L 12, M 11, Q 13

Козак Людмила Василівна,*доктор економічних наук, доцент, декан економічного факультету Національного університету «Острозька академія»*

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ

У статті досліджено форми стратегічного партнерства підприємств АПК України, з'ясовано цілі та функції агропромислових формувань, визначено їх можливості щодо подолання негативних наслідків фрагментації сільськогосподарства й обґрунтовано доцільність застосування маркетингових підходів у стратегічному управлінні означених формувань, спрямованих на максимізацію як вартості самої компанії, так і споживчої цінності, що виробляється за їх участі.

Ключові слова: стратегічне партнерство, агропромислові формування, вертикальна інтеграція, сільськогосподарська кооперація, управління цінністю.

Козак Людмила Васильевна,*доктор экономических наук, доцент, декан экономического факультета
Национального университета «Острожская академия»*

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА КОМПАНИЙ АПК УКРАИНЫ

В статье исследованы формы стратегического партнерства предприятий АПК Украины, выяснены цели и функции агропромышленных формирований, определены их возможности по преодолению негативных последствий фрагментации сельского хозяйства и обоснована целесообразность применения маркетинговых подходов в стратегическом управлении указанных формирований, направленных на максимизацию как стоимости самой компании, так и потребительской ценности, что производится с их участием.

Ключевые слова: стратегическое партнерство, агропромышленные формирования, вертикальная интеграция, сельскохозяйственная кооперация, управление ценностью.

Lyudmila Kozak,*Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, National University of Ostroh Academy*

DIRECTIONS FOR DEVELOPING STRATEGIC PARTNERSHIPS OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN UKRAINE

The article deals with the forms of strategic partnership of agroindustrial complex enterprises in Ukraine. The author reveals the goals and functions of agroindustrial formations, their ability to overcome the negative consequences of agriculture fragmentation. In particular, the functions and tasks of cooperation in associations of agroindustrial complex producers are analyzed. The possibility of establishing self-regulatory non-profit associations and national authorities in Ukraine that have a direct or indirect relation to the regulation of agricultural products markets is substantiated. The author pays particular attention to analyzing the stages of strategic goals development and transformation in terms of vertically integrated agro-industrial formations and justifies the feasibility of applying marketing approaches aimed at maximizing both the value of the company itself and the consumer value produced by their participation in the strategic management of the indicated formations.

Key words: strategic partnership, agro-industrial formation, vertical integration, agricultural co-operation, value management.

Постановка проблеми. Однією з основних причин низки стратегічних прогалів у діяльності підприємств АПК, невиконання багатьох державних програм щодо розвитку аграрного сектора України є те, що вони не містили інтеграційних механізмів їх реалізації. У сучасних формах стратегічного партнерства аграрних, переробних і заготівельних підприємств переважають фінансові цілі, що було виправдано до певного часу. Нині означені цілі та форми партнерства потребують критичної оцінки й системного



дослідження їх функцій і напрямів розвитку. Зазначені обставини й визначають актуальність обраного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуки шляхів підвищення ефективності підприємств аграрного сектора сприяли появі теоретичних ідей щодо доцільності та напрямків їх інтеграції, щоби створити сприятливе ринкове середовище в АПК. Такий висновок ґрунтується не лише на основі вивчення світових першоджерел, але й багатьох досліджень вітчизняних науковців, з-поміж них: В. Я. Амбросов [1], В. Г. Андрійчук [2; 3], О. О. Єранкін [4], В. П. Клочан [5], Ю. Ю. Лупенко [6], Б. Й. Пасхавер [7], В. С. Шебанів [10] та ін. Однак, незважаючи на значну кількість праць з цієї проблематики, пропонуване дослідження актуальне, оскільки в ньому узагальнено та виокремлено сучасні напрями стратегічного партнерства підприємств АПК.

Мета статті – з'ясувати вплив сучасних форм стратегічного партнерства в АПК на формування ефективних стратегій аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здатність аграрного підприємства реалізовувати власні стратегії значною мірою обумовлено низкою зовнішніх передумов. За будь-якої обраної моделі стратегічного позиціонування її ефективність залежить від фінансових можливостей аграрного підприємства, оскільки кожна вимагає підтримання конкурентних показників операційної ефективності, а відтак, значних попередніх інвестицій у придбання сільськогосподарської техніки, устаткування, технологій тощо. Окрім того, сільськогосподарські підприємства мають володіти достатньою ринковою владою та гнучкістю, постійно розвивати власні стратегічні компетенції, оперативно реагувати на дії конкурентів та зміни в ринковому середовищі.

Зусиль лише аграрних підприємств зачасти для цього недостатньо навіть за умов високого рівня професійної підготовки їх вищого керівництва та обґрунтованості застосовуваних ними інструментів і методів стратегічного управління. Попри сучасні процеси інтеграції та концентрації капіталу, сільське господарство в Україні – типово фрагментована галузь, стратегічна перспектива розвитку якої насамперед полягає в проведенні низки заходів щодо консолідації зусиль усіх учасників ринку, що беруть участь у виробництві та логістичному просуванні аграрної продукції.

Як зазначає О. О. Єранкін, очевидно, що «рівень консолідації галузей АПК є різним. Найпомітніша різниця між сільським господарством – з одного боку, та переробними і харчовими галузями – з іншого» [4, с. 116]. Точно оцінити розпорошеність аграрного сектора неможливо, оскільки значна частина сільськогосподарських підприємств, які за статистичними даними функціують як самостійні суб'єкти підприємницької діяльності, насправді є складниками великих вертикально-інтегрованих угруповань. Однак статистичні дані свідчать, що 68,4% сільськогосподарських угідь припадає на середні та малі підприємства [9, с. 301]. Здебільшого в них відсутні фінансові можливості та кадровий потенціал, щоби провести маркетингові дослідження, стратегічний аналіз зовнішнього середовища, а відтак, і для власних стратегічних ініціатив.

Попри сказане вище, надзвичайно критично варто аналізувати вплив на кон'юнктурні показники ринку сільськогосподарської продукції великих аграрних підприємств. За даними офіційної статистики, на початок 2018 року їх налічувалося всього 565 одиниць, проте за розміром (6388 га) вони в 13,2 раза перевищували розмір середніх підприємств. Така ситуація свідчить про наявність значної строкатості за розмірами серед аграрних підприємств. Незважаючи на те, що чисельність великих підприємств стрімко зростає (за даним офіційної статистики тільки за останні п'ять років утричі) [9, с. 301], жодне з них не може суттєво впливати на кон'юнктурні показники ринку сільськогосподарської продукції. За відсутності процесів щодо консолідації їх зусиль, принаймні у сфері збуту сільськогосподарської продукції, така ситуація збережеться в майбутньому.

Ще одна реалія, яка суттєво впливає на розвиток сільського господарства, – це створення та стрімкий розвиток вертикально-інтегрованих агропромислових формувань в Україні. Проте повноцінно та комплексно оцінити ці формування в Україні складно, оскільки лише частину з них створено за формою класичних холдингових компаній, а інші функціують шляхом відступу прав на оренду земель сільськогосподарського призначення за умов прихованого контролю над діяльністю юридично незалежних сільськогосподарських, переробних та інших підприємств агропромислового комплексу.

Найбільш повно та комплексно описують означену проблему В. Г. Андрійчук, О. О. Єранкін, Ю. Ю. Лупенко та Б. Й. Пасхавер [3, 4, 6, 7]. «Загальними особливостями агрохолдингових формувань є такі: 1. Поглиблена спеціалізація складових організаційної структури, за якої материнська компанія (яка намагається зареєструватись в офшорній зоні) спеціалізується на веденні фінансово-інвестиційної діяльності, головне(і) підприємство(а) – трейдер(и) у країні(ах) ведення діяльності спеціалізуються маркетингово-торговельній діяльності, дочірні підприємства або філії – на переробці та зберіганні сіль-



ського господарської продукції, а основу агрохолдингів становлять поглинуті або підконтрольні сільськогосподарські підприємства. 2. Здійснення сільськогосподарського виробництва на розосереджених по сільських територіях (районах, областях) й орендованих землях. Значна частина з них не реєструють підприємства в місцях розміщення орендованих земель, а перетворюють поглинуті сільськогосподарські підприємства у структурні підрозділи, звітуючи за місцем реєстрації філії або головної компанії (зазвичай у містах)» [132, с. 6-8]. На думку авторів процитованого дослідження, на сьогодні такі агрохолдингові формування контролюють близько 8,7 млн га сільськогосподарських угідь в Україні, що становить 21% від загальної їх кількості, з-поміж них 42,6% угідь, що обробляють аграрні підприємства [6, с. 7].

Професор Андрійчук В. Г. вважає, що існує загроза повної монополізації ринку оренди землі агрохолдингами за два-три десятиліття, якщо цей процес в Україні й надалі буде розвиватися стихійно, як це мало місце впродовж останніх 13 років. Окрім цієї, зазначає дослідник, існують і інші негативні аспекти означеного процесу. Зокрема, зміна мотивації виробничої діяльності агрохолдингів. Якщо на початкових стадіях свого розвитку їх створювали, щоб гарантовано забезпечити власні потреби дешевою сировиною, то нині ситуація кардинально змінилася. «До нових мотивів можна віднести порівняно більшу доступність до капіталу (кредити, інвестори), до ресурсів і товарних ринків, ширші можливості для обміну досвідом, технологіями та для диверсифікації, а також можливість лобювати свої інтереси на всіх щаблях владної вертикалі», – зауважує вчений [2, с. 8].

Отже, основними мотивами виробничо-фінансової діяльності вертикально-інтегрованих агропромислових формувань в Україні є покращення доступу до фінансових ресурсів, урахування кредитування та розміщення цінних паперів за участі міжнародних організацій, отримання якомога більшого контролю над товарними потоками в АПК, щоб максимізувати власний прибуток навіть за рахунок суміжних ланок маркетингового ланцюга. За такої інтеграції аграрні підприємства значною мірою втрачають інтереси, вони практично позбавлені можливостей реалізувати власні стратегічні ініціативи. Отже, реальний зміст інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки України дає підстави зробити висновок, що потрібно формувати нові підходи до подолання наслідків слабких позицій аграрних підприємств навіть усередині агрохолдингів.

Один зі способів подолати негативний вплив слабких ринкових позицій аграрних підприємств – створити найрізноманітніші неприбуткові об'єднання та асоціації виробників, національні органи управління, які прямо чи опосередковано регулюватимуть ринки сільськогосподарської продукції. Головними напрямками діяльності названих органів управління є внутрішньогалузева та міжгалузева координація підприємств певного продуктового підкомплексу, розроблення принципів його функціонування та визначення розподільчих механізмів по всій довжині маркетингового ланцюга з виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

З різною мірою інтенсивності такі механізми застосовують у багатьох країнах, однак найбільшого розвитку досягнуто в країнах ЄС, попри те, що їх становлення відбувалося складно та тривалий час. Низка фахівців вважає, що початок означеним процесам покладено в грудні 1964 року, коли Рада міністрів ЄЕС вперше затвердила рішення про створення єдиного ринку зерна, установивши єдині підходи до ціноутворення в усіх країнах співтовариства, і завершено в середині 70-х років виокремленням понад 20-ти таких продуктових ринків, кожен із яких має свою систему регулювання та підтримки. Нині названі установи широко представляють інтереси всіх учасників певного продуктового ринку та вносять пропозиції уряду щодо регулювання обмінних і розподільчих процесів серед них.

Певною мірою означені функції могли б виконувати вже створені в Україні чисельні асоціації виробників, переробників і підприємств, що заготовляють і зберігають сільськогосподарську продукцію. Проте особливість цих формувань така, що вони зазвичай об'єднують зусилля підприємств одного рівня (наприклад, асоціація виробників молока й асоціація підприємств, що його переробляють) і мають власні комерційні цілі. Не заперечуючи актуальності виконуваних цими асоціаціями функцій, загальний їхній недолік – це слабкий вплив на діяльність підприємств, що вони об'єднують, а в окремих підкомплексах наявні по декілька утворень, які функціують лише формально. Передусім така розпорошеність і слабкий вплив характерна для різноманітних асоціацій сільськогосподарських виробників.

Отже, щоб задіяти цей управлінський механізм, потрібно вжити низку заходів для об'єднання зусиль представницьких органів виробників і держави та створення саморегулювальних органів нового типу, розробити принципи їх функціонування й ухвалити низку нормативних актів, які б регулювали таку діяльність. Саме тому як один із основних механізмів реалізації стратегії розвитку аграрного сектора економіки на період до 2020 року було передбачено «створення та функціонування саморегулювальних організацій у всіх галузях сільського господарства» [8]. Незважаючи на те, що означене завдання в Україні на часі й набуває особливої ваги, для його вирішення зроблено дуже мало. Зважаючи на досвід розвине-



них країн, становлення цих організацій в Україні також буде тривалим і виконуватимуть вони передусім функції регулювання обмінних і розподільчих процесів у певних продуктових підкомплексах, а також узгодження позицій держави та виробників щодо їх оподаткування та фінансової підтримки. Саме тому створення цих організацій можна віднести до основних чинників, покликаних забезпечити сприятливе підприємницьке середовище для функціонування аграрних підприємств.

Низка фахівців в Україні ключ до подолання негативних наслідків низької ринкової влади сільськогосподарських товаровиробників убачає в розвитку кооперації [5, 7, 10]. Спираючись на досвід розвинутих країн світу, де вона дуже поширена, учені обумовлюють певні переваги означеної форми консолідації зусиль аграріїв. Проте, як свідчить світова практика, сільськогосподарські й обслуговні кооперативи здебільшого створюють дрібні виробники для виконання вузьких спеціалізованих виробничих або обслуговних функцій, зазвичай для дороблення та оптової торгівлі власною продукцією, матеріально-технічного постачання, спільного обробітку землі, вирощування тварин тощо. Багатофункційні кооперативи, які до того володіють значними земельними, фінансовими та іншими ресурсами, менш поширені. Напрями діяльності сільськогосподарських кооперативів в Україні аналогічні.

Звідси можемо зробити висновок, що означені формування суттєво не впливатимуть на подолання негативних наслідків фрагментації сільського господарства. Проте для вирішення низки соціальних проблем, зокрема підвищення рівня зайнятості населення, розвиток кооперації в сільській місцевості матиме важливе значення. Окрім того, кооперація – дієвий механізм підвищити операційну ефективність дрібних сільськогосподарських виробників. За умов узгодженості стратегічних цілей і прийнятної рівня конкурентоспроможності виробленої продукції ця обставина надає таким об'єднанням широкі можливості щодо подальшої ефективної вертикальної інтеграції. Саме тому «підтримка розвитку кооперації із застосуванням кластерної моделі» – один із пріоритетних напрямків державної аграрної політики, що обумовлено в Стратегії розвитку аграрного сектора економіки на період до 2020 року [8].

Попри названі вище недоліки, саме у вертикально-інтегрованих структурах можуть найефективніше вирішувати заходи з пошуку спільних економічних інтересів та узгодженості дій підприємствами АПК щодо їх ринкової діяльності, зокрема визначення стратегічних напрямків розвитку. Означені інтегровані структури в Україні різноманітні щодо змісту та форм їх функціонування, проте у своїй діяльності вони мають два спільні аспекти – організаційно-правовий та економічний. У складі економічних проблем можна виокремити мотиви й цілі інтеграції, а також відносини власності та розподілу. Предметом цього розгляду є найменш досліджений аспект функціонування вертикально-інтегрованих структур в АПК, а саме їх економічні вигоди та втрати в результаті консолідації зусиль щодо формування та реалізації стратегій позиціонування.

Переважна більшість публікацій, присвячених дослідженню концентрації капіталів і виробництва, зокрема й в АПК, зосереджена на майнових аспектах функціонування вертикально-інтегрованих структур, зокрема проблемах оцінки їх вартості як об'єктів для ефективного позиціонування на фінансових ринках, оптимізації грошових потоків, структури, джерел формування та напрямків використання капіталу тощо. Безумовно, означені аспекти надзвичайно актуальні для функціонування означених формувань, проте в сучасних умовах все більше з'являється думок, що потрібно оцінити синергійний ефект, поєднавши зусилля у формуванні стратегій розвитку їхніх учасників. Критично оцінюючи структурні перетворення в аграрному секторі та їх вплив на інтереси сільськогосподарських підприємств, професор В. Я. Амбросов слушно зазначає, що «раціональна організаційна структура, корпоративна єдність інтегрованих формувань можуть бути досягнуті за сумісної участі всіх його членів у стратегічному плануванні, управлінні якістю, витратами, доходами на основі комерційного розрахунку» [1, с. 75–76].

З огляду на сказане постає питання щодо механізмів запровадження нових форм стратегічного партнерства у вертикально-інтегрованих формуваннях агропромислового комплексу, які б давали змогу отримувати найбільший синергетичний ефект для учасників. Уважаємо, що цей управлінський механізм повинен діяти так, щоб суб'єкт управління впливав на об'єкт насамперед через спонукання зміни (визначення) стратегічних цілей у діяльності останнього. Не заперечуючи важливості характеру та тісноти взаємодії для підприємства та/або інтегрованого формування як об'єкта управління, що є складним соціально-економічним утворенням, саме підсистема цілей, обумовлених його стратегією, виступає основною системоутворювальною ознакою, що визначає особливості їх функціонування.

З-поміж чинників, які обумовлюють систему цілепокладення агропромислових вертикально-інтегрованих формувань в Україні, варто назвати умови їх формування та рівень розвитку. Як зазначає О. О. Єранкін, перший етап формування цих об'єднань стартував на початку 2000-х років. Характерно було те, що переважна більшість підприємств опинилася в агробізнесі не завдяки стратегічним розрахункам, а випадково: одних змусила безвихідь купувати виробничі активи в сільськогосподарських під-



приємств, щоби сплатити боргові зобов'язання, інших привабила значна недооцінка активів в аграрній галузі й бажання швидко заробити на їх перепродажу, а третіх – «романтичні» очікування високих надприбутків від сільськогосподарського виробництва [4, с. 95].

Другий етап розпочався 2005 року. У цей період укладено низку угод щодо ліквідації, злиття, поглинання та створенням нових агропромислових формувань. Ці процеси активізувало підвищення попиту на продовольчу продукцію на світовому ринку, що призвело до значного зростання цін на продукцію аграрного сектора на внутрішньому ринку. Інвестувати в аграрний сектор стало вигідно, норма віддачі на вкладений капітал у сільському господарстві впродовж досліджуваного періоду була вищою від середньої позначки в національній економіці, ба більше, що концентрація капіталів і земельних ресурсів надавала можливість деякою мірою впливати на ринки та лобіювати власні інтереси у владних структурах.

Цей період був одним із вирішальних у формуванні сучасної матеріально-технічної бази не тільки аграрного сектора, але й низки пов'язаних із ним інфраструктурних галузей. На думку професора В. Г. Андрійчука, «в умовах, що склалися в сільському господарстві впродовж багатьох років, іншого шляху подолання сільськогосподарськими товаровиробниками гострого дефіциту фінансових ресурсів в умовах деіндустріалізації виробництва, великих боргів і обмеженого або зовсім відсутнього доступу до довгострокових кредитів, просто не було через надмірне відсторонення держави від ефективного регулювання доходів аграрного сектору» [3, с. 5].

Основними стратегічними цілями створення агропромислових формувань у цей період було отримання певного синергійного ефекту в діяльності за рахунок консолідації фінансових (фінансові цілі) та матеріальних ресурсів (виробничі та/або логістичні цілі) залежно від спеціалізації структурних підрозділів, що заготовляли та зберігали сільськогосподарську продукцію та/або переробляли її. У сучасних умовах фінансові цілі також домінують у стратегічних пріоритетах розвитку агропромислових формувань, проте дещо трансформовано їх змістовну сутність, а саме відбувся перехід від критерію максимізації прибутку означених структур до наступного пріоритету – максимізації вартості капіталу інтегрованих об'єднань.

Домінування фінансових стратегічних цілей, що було тоді виправданою вимогою, призвело до того, що більшість агропромислових формувань в Україні функціює за принципом холдингів або конгломератів, у яких материнська компанія має ту чи ту частку статутного капіталу або іншим способом (формально або приховано) контролює фінансові потоки кожного з учасників об'єднання. Отже, загальними недоліками та слабкістю стратегічного управління агропромислових формувань у сучасних умовах є недооцінювання потреби застосувати інтегровані підходи, які полягають у комплексному та системному поєднанні стратегічних цілей, спрямованих на максимізацію як вартості самої компанії, так і споживчої цінності, яку виробляють члени інтеграційних об'єднань. Зазначене дає підстави говорити, що потрібно запровадити принципово нову форму інтеграції – управлінську, що має деякі труднощі.

Складність застосувати маркетингові підходи у стратегічному партнерстві агропромислових формувань обумовлено тим, що значна частина з них об'єднують підприємства, які належать до різних підгалузей або й галузей АПК, тобто не мають певного «ринкового обличчя», що не дає змоги в межах цих об'єднань здійснювати послідовно коригувальні дії впродовж усіх ланок «ланцюга формування споживчої цінності». Тобто, основні перешкоди, що стримують застосування сучасних стратегічних підходів у формуванні цілей агропромислових вертикально-інтегрованих формувань в АПК в Україні, можна звести до двох груп: по-перше, це об'єктивні причини організаційно-правового характеру, пов'язані з особливостями їх формування; по-друге, суб'єктивні чинники, які полягають у тому, що вище керівництво інтеграційних об'єднань недооцінює можливостей отримати додаткову економічну вигоду для всіх учасників у результаті запровадження нових підходів стратегічного партнерства.

Решта причин похідні. До цієї категорії також варто віднести вирішення ключових питань щодо того, хто має бути інтегратором на тому чи тому ринку. За наявності політичної волі на корпоративному та державному рівнях усунення означених похідних перешкод передбачатиме пошук конкретних управлінських інструментів для вирішення цих похідних проблем. Окрім того, у сучасних умовах потрібна гнучка й ефективна державна політика в цьому напрямку, яка має сприяти означеному стратегічному партнерству, що по суті веде до значної концентрації ринкової влади підприємств-інтеграторів, і водночас створювати противаги безперешкодному їх монопольному диктату, забезпечувати передумови ефективного розвитку найменш захищеного аграрного сектора економіки.

Висновки. Підсумовуючи сказане, можна зробити такі висновки. Стратегічне партнерство в аграрному секторі України спрямоване на ефективне вирішення низки завдань, щоб поліпшити фінансове забезпечення та підвищити операційну ефективність підприємств АПК, що позитивно впливає на забез-



печення для них стійких конкурентних переваг як на внутрішньому, так і світових ринках. Проте, на відміну від країн ЄС, інтеграційні механізми в Україні не містять дієвих заходів цілеспрямованої організації сільськогосподарського ринку. Особливої уваги потребує аналіз стратегічних цілей вертикально-інтегрованих агропромислових формувань, щоб застосувати маркетингові підходи в стратегічному управлінні означених формувань, спрямованих на максимізацію як вартості самої компанії, так і споживчої цінності, яку виробляють за їхньої участі.

Література:

1. Амбросов В. Я. Ринок і стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2013. № 10 (228). С. 72–79.
2. Андрійчук В. Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 5–21.
3. Андрійчук В. Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки. *Економіка АПК*. 2009. № 2. С. 3–9.
4. Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 419 с.
5. Клочан В. П., Костаневич Н. І. Споживчу кооперацію треба відроджувати. *Вісн. аграр. науки Причорномор'я*. 2011. № 4. Т. 1. С. 10–14.
6. Лупенко Ю. Ю., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. *Економіка АПК*. 2013. № 7 (225). С. 5–21.
7. Пасхавер Б. Й., Молдован Л. В., Шубравська О. В. Основні проблеми розвитку сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. 2012. № 9. С. 3–9.
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. № 806-р «Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>.
9. Статистичний щорічник України за 2017 рік: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 541 с.
10. Шебанів В. С., Шевченко Т. В. Розвиток кооперації в АПК. *Економіка АПК*. 2013. № 2 (220). С. 5–21.