

УДК 338.431:334.758.4(477)

## АГРОХОЛДИНГИ В АГРОБІЗНЕСІ УКРАЇНИ: ШАНСИ І ЗАГРОЗИ

*Г. Черевко, д. е. н., професор,*

*А. Колодій, к. е. н., доцент*

*Львівський національний аграрний університет*

---

### **Черевко Г., Колодій А. Агрохолдинги в агробізнесі: шанси і загрози**

*Подано результати дослідження та дані проведеного SWOT-аналізу позитивних і негативних характеристик агрохолдингів та їх функціонування у сфері агробізнесу України як нових організаційних форм господарювання та економічних взаємовідносин у цій сфері.*

**Ключові слова:** агрохолдинг, ефективність, позитивні і негативні характеристики, SWOT-аналіз.

### **Cherevko G. Kolodiy A. Agroholdings in agribusiness of Ukraine: chances and threats**

*The results of investigation as well as some dates of agroholdings positive and negative characteristics SWOT-analysis made in the sphere of agribusiness in Ukraine as some new organizational forms of economical activity and interrelations in this sphere are presented in this article.*

**Key words:** agroholding, efficiency, positive and negative characteristics, SWOT-analysis.

### **Черевко Г., Колодій А. Агрохолдинги в агробізнесе України: шансы и угрозы**

*Представлены результаты исследования и данные проведенного SWOT-анализа положительных и отрицательных характеристик агрохолдингов и их функционирования в сфере агробизнеса Украины как новых организационных форм хозяйствования и экономических взаимоотношений в данной сфере.*

**Ключевые слова:** агрохолдинг, эффективность, положительные и отрицательные характеристики, SWOT-анализ.

---

**Постановка проблеми.** Для України виникнення й розвиток агрохолдингів як організаційних форм ведення аграрного бізнесу є явищем відносно новим і недостатньо вивченим. Тому актуальність дослідження їх функціонування та різних аспектів його ефективності і її є високою і важливою, адже результати такого дослідження можуть бути відповідною основою для здійснення адекватної оцінки діяльності цієї форми господарювання щодо її впливу на вирішення продовольчої проблеми в країні, на формування екологічного середовища та вирішення проблеми зрівноваженого розвитку сільських регіонів. Така висока актуальність вирішення зазначеної проблеми і формує широке поле для наукового пошуку шляхів подальшого розвитку агрохолдингів і підвищення економічної, екологічної та соціальної ефективності їх функціонування. На сьогодні основною проблемою є визначення всіх основних позитивних і негативних аспектів розвитку

агрохолдингів для одержання необхідної інформації щодо здійснення зазначеної оцінки вказаної ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі аграрно-економічного спрямування проблемі розвитку сільського господарства та аграрної сфери економіки в цілому шляхом укрупнення сільськогосподарських підприємств та агропромислової інтеграції, що здійснюється з цією ж метою, приділяється належна увага. Цим питанням присвячено багато праць таких вчених, як В.Г. Андрійчук, Б.З. Дворкін, П.К. Канінський, М.Ю. Коденська, В.З. Мазлоєв, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, О.М. Онищенко, О.А. Родіонова, П.Т. Саблук, В.К. Терещенко, М.А. Хвесик, М.Й. Хорунжий, В.М. Яценко та ін. Проблема становлення й розвитку безпосередньо агрохолдингів присвячені праці таких вчених-економістів, як В.Г. Андрійчук, О.М. Бородіна, В.Л. Валентинов, С.Г. Васильєв, В.В. Галушак, А.Є. Данкевич,

С.І. Дем'яненко, Т.Г. Дудар, О.О. Єранкін, М.В. Калінчик, К.А. Кулиняк, М.Й. Малік, Ю.О. Нестерчук, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, О.Ю. Чорна, О.О. Шапуров, В.В. Юрчишин та ін. Стосовно агрохолдингів ще у 2006 р. В.Г. Андрійчук вказував, що “постала невідкладна потреба в аналізі та узагальненні тих переваг і загроз, які несуть в собі зазначені агропромислові формування” [1, с. 3]. Аналіз ситуації показує, що актуальність вирішення поставленої проблеми не знизилась і сьогодні – практично невідомо, чи розвиток агрохолдингів у аграрному бізнесі України є добром, чи злом для цієї сфери економіки і чого можна очікувати від них у недалекому майбутньому в нових динамічних умовах господарювання.

**Постановка завдання.** Завдання статті – представлення результатів дослідження та даних проведеного SWOT-аналізу позитивних і негативних рис агрохолдингів та їх функціонування у сфері агробізнесу України як нових організаційних форм господарювання та економічних взаємовідносин у цій сфері.

**Виклад основного матеріалу.** У найбільш загальному розумінні холдинг – об'єднання юридичних осіб, що складається з основної і дочірніх компаній, які ведуть спільну виробничу, торгову, фінансову і комерційну діяльність і зв'язані між собою системою участі як майнового, так і немайнового характеру, який дає основній компанії право визначати найважливіші управлінські і господарські питання діяльності дочірніх компаній [2]. Згідно з чинним законодавством “... холдингова компанія – це господарюючий суб'єкт, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, господарюючих суб'єктів” [3, с. 140]. Звідси, реальним агрохолдингом акціонерного типу є підстави вважати групу організаційно і 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. Агрохолдинги охоплюють, як правило, весь цикл виробництва сільськогосподарської продукції як сировини, її переробку та реалізацію готової кінцевої продукції й відзначаються цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній,

організаційній, управлінській і ресурсній основі.

Тому видаються дещо дискусійними пропозиції В.Г. Андрійчука з приводу того, щоб “як узагальнену назву для АПФ (агропромислової фірми) холдингового типу взяти таку: “холдинг АПрК” (холдинг агропродовольчого комплексу)” [4, с. 45], – по-перше, дискусійним є саме визнання на сьогодні існування в Україні агропродовольчого комплексу як якоїсь структури; по-друге, немає потреби “ускладнювати життя”, адже зрозуміло, що агрохолдинг – це, в принципі, холдинг, що пов'язаний з аграрною сферою економіки і має комплексний наскрізний характер. Зате цілком можна погодитись із В.Г. Андрійчуком з приводу того, що кожен агрохолдинг – це завжди агропромислова фірма, але не кожна агропромислова фірма – це агрохолдинг [4, с. 46].

Агрохолдинги охоплюють, як правило, весь цикл виробництва, переробку та реалізацію продукції й відзначаються цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній, організаційній і ресурсній основі. Так, у середньому за 2005-2009 роки фондозабезпеченість у них на 14% була вищою порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами (2740 грн проти 2410 грн у сільськогосподарських підприємствах) [5]. Концентрація та нарощування великих обсягів матеріальних, фінансових і трудових ресурсів підвищують інвестиційну атракційність агрохолдингу як агробізнесової структури, чим створюють сприятливі умови для реалізації інвестиційних проектів, удосконалення взаємовідносин між усіма учасниками інтеграційного процесу та підвищення їх зацікавленості у результатах господарювання й максимізації прибутку.

За даними А. Данкевича, в агрохолдингах України у 2010 році порівняно з 2009 роком обсяги виробництва основних видів сільськогосподарської продукції збільшилися на 4,3%, тоді як в інших сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення вони зменшилися відповідно на 7,2 і 2,5%, при цьому частка у виробництві сільськогосподарської продукції рослинництва лише 20 основних компаній становила: зернових – 13%, олійних культур – 12,7%, цукрових буряків – 43,7%. Застосування науково обґрунтованих технологій дає змогу агрохолдингам одержувати вищі, порівняно з іншими сіль-

ськогогосподарськими підприємствами, показники господарської діяльності – урожайність зернових в основних компаніях у 2010 році становила 38,7 ц/га проти 26,1 ц/га в інших сільськогосподарських підприємствах, цукрових буряків – відповідно 297,6 і 268,6 ц/га [5]. В агрохолдингах зосереджено 14,5% поголів'я великої рогатої худоби, 15,7% корів, 23,1% свиней, 66% поголів'я птиці від загальної їх кількості в сільськогосподарських підприємствах. На частку основних агрохолдингів у 2010 році припадало: 55% виробництва м'яса птиці у забійній масі, 10,6% – свинини, 4,8% – яловичини, 3,5% – молока. Агрохолдинги модернізують існуючі тваринницькі комплекси і впроваджують у виробництво нові технологічні прийоми. Як результат – у 2010 році середній надій молока від однієї корови в основних агрохолдингах становив 4,2 т проти 3,7 т в інших сільськогосподарських підприємствах і 4,1 т у господарствах населення. У деяких агрохолдингах надій молока від корови становить 5-7,5 т, а в “Агро-союзи” – 7,9 т [5].

Історія розвитку агрохолдингів в Україні є досить диверсифікованою. Наприклад, NCH Capital в Україні йшов двома шляхами: скуповував діючі господарства і укладав договори оренди землі безпосередньо із селянами. На сьогодні його земельний банк перевищує 450 тис. га у 16 областях України. 60% земельного банку агрохолдингу “Українські аграрні інвестиції”, який в сукупності складає 260 тис. га, також сформовано таким же методом “крапкового добору” [6, с. 48].

До специфічних рис агрохолдингів можна зарахувати їх здатність забезпечувати генерацію прибутку як синергетичного ефекту, що досягається внаслідок їх функціонування як організаційних систем на основі масштабності та комплексності їх господарювання з використанням нових технологій, потужної техніки, кваліфікованого менеджменту в усіх сферах аграрного бізнесу та виробництва продукції, охоплюючи повний цикл виробництва, переробки та реалізації продукції, й цілеспрямовано відтворювати галузь на новій технологічній, організаційній та економічній основі.

Великі розміри агрохолдингів щодо площі, яку вони використовують, великих обсягів інших задіяних ресурсів та обсягів виробництва продукції забезпечують цим підприємствам можливість одержання так званого

“ефекту масштабу” – економії витрат за рахунок збільшення масштабів виробництва і господарювання в цілому, що досягається за рахунок:

➤ економії на постійних витратах – окремі види витрат у короткостроковому періоді є практично постійними, тобто практично не змінюються незалежно від обсягів виробництва продукції, внаслідок чого власне збільшення обсягів виробництва продукції за постійних витрат забезпечує зниження їх питомого обсягу. Джерелом економії постійних витрат є та обставина, що із збільшенням масштабів виробництва розширюються й межі оптимального використання техніки, обладнання, інших засобів механізації та автоматизації виробництва [1, с. 10];

➤ економії на змінних витратах – такі великі формування мають можливість такої концентрації капіталу у формі високопродуктивної техніки і технологій, яка об'єктивно забезпечує менші питомі витрати цих змінних ресурсів.

Великі масштаби господарювання та значні розміри самих агрохолдингів формують і можливість поглиблювати їх спеціалізацію та ефективно використовувати спеціалізовану техніку й відповідний персонал, при цьому одночасно забезпечуючи одержання “ефекту широкого асортименту”, особливо у сфері переробки сировини власного ж виробництва.

Усе викладене в сукупності сприяє формуванню в агрохолдингів і ринкового аспекту ефекту масштабу – вищий рівень конкурентоспроможності і продукції, і самого крупного підприємства дозволяють займати кращі і стабільніші позиції на ринку відповідної продукції.

Такі характеристики агрохолдингів, як організаційна форма агробізнесу та економічні взаємовідносини, ще раз підтверджують висновки В.Я. Меселя-Веселяка про те, що “підприємства, що мають великі площі, забезпечують оптимальні обсяги виробництва продукції та високоефективне ведення галузей шляхом раціонального використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, у т. ч. технічних засобів, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та зростання доходності від господарської діяльності” [7, с. 11].

Характер комплексності виробництва та можливість забезпечення всього ланцюга

виготовлення кінцевого і придатного для остаточного споживання продукту є наслідком оптимального поєднання в агрохолдингах сільського господарства, сфери постачання, сфери переробки та торгівлі. Вони ж забезпечують і вищу економічно-фінансову стійкість агрохолдингу порівняно з іншими структурами у сфері агробізнесу – навіть великомасштабними за сферою господарювання та крупними за розмірами, а також нижчий рівень ризикованості здійснення великих інвестицій.

Агрохолдинги є відносно новим явищем для України, тоді як у світі вони, в принципі, вже мають певну історію. Порівняння характеристик агрохолдингів та характеру їх функціонування й управління ними в різних країнах дає змогу виділити певні специфічні риси українських агрохолдингів порівняно з подібними підприємствами в інших країнах:

- значна централізація капіталу;
- можливість здійснення погодженої фінансової інвестиційної та кредитної політики;
- гнучкість і мобільність у виборі організаційно-правових форм учасників холдингу;
- можливість диверсифікації ризику;
- конфіденційність контролю для власників бізнесу, що перебувають на верхівці холдингової піраміди;
- ефективність фінансового та податкового планування;
- бюрократизація управління, складність ієрархічної структури;
- збереження нерентабельних виробництв, які призводять до зниження ефективності холдингу [8, с. 32].

Як і кожне явище в економічній сфері, агрохолдинги та їх функціонування не позбавлені певних негативних рис, основною з яких є їх поки що низька соціальна ефективність – із виникненням й розвитком агрохолдингів на селі збільшується дистанція між виробниками продукції – селянами – та засобами її виробництва. При цьому знижується зв'язок селян із можливістю прийняття рішень щодо розвитку сільських територій. У стратегічному аспекті агрохолдинги можуть бути й незацікавлені у значному інвестуванні безпосередньо в сільськогосподарське виробництво як у сировинну зону, що забезпечується наявною в агрохолдингах можливістю “пере-

ливати” капітал з однієї сфери в іншу. Відсутність державних гарантій не створює в агрохолдингах зацікавленості в укладенні орендних договорів на тривалий період і у раціональному, екологічно безпечному використанні орендованих земель, що сприяє їх виснаженню (достатньо, навіть їдучи, наприклад, у потязі на відпочинок, поглянути на структуру посівів у південних районах країни – на великих площах тут з року в рік вирощується соняшник. Є багато аналогічних прикладів постійного вирощування ріпаку на одній і тій самій площі, що категорично суперечить вимогам раціональної агротехніки).

Розвиток агрохолдингів і масштабів їх господарювання на селі внаслідок об'єктивно вищої їх конкурентоспроможності “вибиває” з економічної сфери інші форми економічної активності на селі, особливо зі сфери сільськогосподарського виробництва, що породжує низку соціально-економічних проблем та підвищує рівень соціальної напруги в сільських регіонах.

Важливою є й соціальна роль агрохолдингів, яка також не є однозначною. Агрохолдинги, звичайно, певною мірою підтримують розвиток місцевої соціальної інфраструктури навколо себе, певним чином здійснюють реалізацію різноманітних програм, спрямованих на розвиток корпоративної солідарності співробітників, підвищення рівня їх соціальної захищеності та створення умов для їх усебічного розвитку. Їх масштаби дозволяють їм займатись соціальними питаннями, оскільки витрати на соціальну сферу переважно компенсуються підвищенням продуктивності праці. Крім того, разом із високопродуктивними технологіями в сільськогосподарське виробництво та у сферу агробізнесу в цілому залучається якісно новий менеджмент, нові системи управління та здійснюється перенесення частини соціальних благ, доступних міському населенню, у сільські території. Агрохолдинги, з одного боку, маючи високий рівень механізації робіт та сучасні технології, забезпечують і вищий рівень продуктивності праці, і, відповідно, доходів працюючих у цих структурах, але, з іншого боку, агрохолдинги небезпечні підвищенням рівня безробіття на селі, оскільки для виконання великого обсягу робіт потребують набагато менше робочої сили, що спричинює її вивільнення зі сфери сільсь-

кого господарства та агробізнесу загалом. Крім того, існуючий рівень кваліфікації, наприклад, сільських механізаторів у багатьох випадках не дозволяє їм працювати на сучасній складній техніці, що використовується в агрохолдингах.

Є об'єктивні підстави для того, щоб висловлювати побоювання з приводу можливого створення монопольного ефекту в діяльності агрохолдингів на ринку землі як у сфері її оренди, так і у сфері купівлі земель у разі впровадження в Україні земельного ринку, а

звідси – і монополізму на ринку сільськогосподарської та агропродовольчої продукції. Вплив же агрохолдингів на природне середовище на сьогодні практично взагалі реально не контролюється державою, що автоматично дозволяє їм не враховувати цей чинник у своїй діяльності, що несе в собі відому небезпеку.

Позитивні й негативні риси агрохолдингів як організаційних форм господарювання в агробізнесі України систематизовані та відображені у таблиці.

*Таблиця*

**SWOT-аналіз функціонування агрохолдингів як нової організаційно-економічної форми господарювання у сфері агробізнесу в Україні\***

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Комплексність ведення господарства</li> <li>➤ Можливість застосування нових технологій і високопродуктивної техніки</li> <li>➤ Високий ступінь концентрації капіталу</li> <li>➤ Кращий доступ до кредитів та вища інвестиційна атракційність</li> <li>➤ Висока частка активної частини у складі основних засобів та матеріально-технічної бази</li> <li>➤ Нижча собівартість продукції та вища ефективність її виробництва в цілому на основі синергетики</li> <li>➤ Економія капітальних і експлуатаційних витрат на одиницю площі</li> <li>➤ Можливості швидкого інноваційного розвитку всіх учасників холдингу</li> <li>➤ Більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки</li> <li>➤ Економія на постійних витратах</li> <li>➤ Зберігання та реалізація продукції в кращі строки й вищої якості</li> <li>➤ Створення умов для розвитку агропромислової інтеграції</li> <li>➤ Забезпечення наявності багатьох центрів генерації прибутку в одній структурі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Недостатньо сприятлива державна політика, відсутність підтримки</li> <li>➤ Відсутність законодавчої бази діяльності</li> <li>➤ Зростання безробіття на селі та загострення соціальних проблем у сільських територіях</li> <li>➤ Відсутність зацікавленості у здійсненні довгострокових капітальних вкладень у сільськогосподарські угіддя внаслідок відсутності гарантій довготермінового використання земельних ділянок</li> <li>➤ Відсутність зацікавленості у раціональному і бережливому використанні земельних угідь</li> <li>➤ Переважно орендна форма використання земельних угідь</li> </ul>
Шанси	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках</li> <li>➤ Вирішальна роль у вирішенні продовольчої проблеми в країні</li> <li>➤ Розвиток соціальної інфраструктури та вирішення соціальних проблем на селі</li> <li>➤ Зміцнення позицій виробника на ринку за рахунок збільшення ареалів сировинних зон для власного виробництва</li> <li>➤ Зменшення ступеня фінансової ризикованості аграрного бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Створення монопольного ефекту на ринку агропродовольчої продукції</li> <li>➤ Виснаження земельних угідь</li> <li>➤ Створення земельних “латифундій”</li> <li>➤ Можливість впливів капіталів із сільськогосподарської сфери в інші сфери, де їх застосування може знайти кращу віддачу</li> </ul>

*\*Розробка автора.*

Значною мірою негативні риси агрохолдингів зумовлені відсутністю належного правового поля їх функціонування, відсутністю державної програми їх розвитку та відповідної державної підтримки й супроводу, а також невідповідністю умов можливостям їх розвитку – відсутність ринку землі, переважна відсутність зовнішньої мотивації до здійснення соціальних програм і проектів, неозначеність сприйняття агрохолдингів населенням і селянами зокрема тощо. Тобто значною мірою негативні риси агрохолдингів можуть бути нівельовані відповідними науково обґрунтованими заходами з боку держави.

При цьому у противників агрохолдингів в Україні є серйозні аргументи: сумний досвід Бразилії, де за кілька десятків років у гонитві за ринково вигідною сільгосппродукцією транснаціональні компанії фактично знесли сотні тисяч гектарів ріллі, ігноруючи передусім агрокультуру, тому там держава змушена була терміново викуповувати ці кинуті землі і роздавати земельні масиви всім бажаним фермерувати [9, с. 18]. Але ці аргументи також є хиткими в сенсі їх абсолютності – держава в змозі поставити під контроль якість використовуваних сільськогосподарських земель, створити контролюючі структури та запровадити відповідні санкції за порушення встановлених вимог до рівня їх якості. “Напевне варто законодавчо чітко передбачити заборону займатись обробіткою землі чи сільгоспвиробництвом тим компаніям, які виснажують землю, не мають відповідної безпечної для ґрунтів техніки чи землезберігаючих технологій” [9, с. 18].

На сьогодні в Україні функціонує близько 60 великих агрохолдингів, які контролюють понад 6 млн га, або близько 24% ріллі, і є найбільшими виробниками зернових і технічних культур. До 2015 року, за прогнозами експертів, в Україні сформується близько 200-300 холдингів, а валове виробництво зерна сягне 60-70 млн т [3, с. 140]. Щодо місця агрохолдингів у системі агропідприємств України в перспективі, то, на думку, наприклад, гендиректора агропромхолдингу “Астарт-Київ” В. Іванчика, “агрохолдинги для

фермерів – не конкуренти. Для них ми як локомотив у залученні інвестицій, технологій на село, у визначенні справедливих цін на нашу сільськогосподарську продукцію... Є галузі, де фермери ефективніші за агрохолдинги, наприклад, вирощування овочів або ягід” [10, с. 24]. Слід зазначити, що вказаний агрохолдинг використовує 250 тис. га орендованих земель і за підсумками 2011 р. ця компанія на своїх п’яти цукрових заводах виробила 16% бурякового цукру країни, на підставі чого на сьогодні про неї можна говорити як про найбільшого виробника цукру в Україні.

**Висновки.** Агрохолдинги як відносно нова організаційна форма господарювання та економічних взаємовідносин у сфері агробізнесу мають як переваги, так і певні негативні сторони, що проявляються в їх функціонуванні. Характерно, що значна кількість переваг агрохолдингів є наслідком відносно великих масштабів господарювання цих структур. Причому якщо переваги агрохолдингів над іншими підприємницькими структурами у сфері аграрного бізнесу мають переважно економічний характер, то їх недоліки пов’язані як з економічними, так і (можливо, навіть більшою мірою) з екологічними та соціальними аспектами їх функціонування.

Наявність у агрохолдингів великої кількості як позитивних, так і негативних рис породжує необхідність розроблення законодавчого забезпечення діяльності цих структур у сфері аграрного бізнесу з метою нарощування їх позитивних переваг та мінімізації негативних наслідків функціонування. Крім того, важливо враховувати й необхідність розроблення заходів щодо уникнення або пом’якшення об’єктивних негативних наслідків функціонування агрохолдингів у сільських територіях, таких як масове вивільнення робочої сили із сільськогосподарської сфери – потрібні реальні програми розвитку позасільськогосподарської сфери на селі за рахунок диверсифікації напрямів підприємництва в контексті реалізації концепції зрівноваженого розвитку сільських регіонів.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: вимір масштабів та оцінка переваг і загроз здійснення / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2006. – № 2. – С. 8-16.

2. Чорна О. Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація [Електронний ресурс] / О. Ю. Чорна. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2010\\_22\\_1/](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/).

3. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 139-147.

4. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: ідентифікація і мотиви здійснення / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 40-54.

5. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2012. – № 1. – С. 139-147.

6. Исакова Д. Холдинг, который построил РОР / Д. Исакова // Forbes. – 2012. – № 8. – С. 49-51.

7. Месель-Веселяк В. Я. Оптимальні розміри сільськогосподарських формувань промислового типу в Україні / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2008. – № 3. – С. 11-20.

8. Шапуров О. О. Моделі управління холдингами / О. О. Шапуров // Інвестиції, практика та досвід. – 2011. – № 23. – С. 31-32.

9. Ясиновський В. Не в агрохолдингах причина сільських бід / В. Ясиновський // Землевпорядний вісник. – 2012. – № 7. – С. 16-20.

10. Квітка Г. Віктор Іванчик: ми просто вимушені бути соціально відповідальними / Г. Квітка // Пропозиція. – 2012. – № 3. – С. 22-24.

